

**GAS NATURAL**

 ***Crece***mos ***integrando mercados***  
*Plan Estratégico 2008-2012*

6 de noviembre de 2007

  
**gasNatural**  


# Advertencia legal



Este documento puede contener asunciones sobre el mercado, información de diversas fuentes y proyecciones relativos a la situación financiera, los resultados de las actividades, el negocio, la estrategia y los planes de Gas Natural SDG, S.A. y sus filiales.

Dichas proyecciones no constituyen garantía alguna de resultados futuros e implican riesgos e incertidumbres; los resultados reales pueden diferir sustancialmente de los que aparezcan en dichas proyecciones por diversos factores.

Gas Natural SDG, S.A. no otorga garantía sobre la exactitud o el carácter completo y ajustado de la información recogido en este documento y nada en él deberá ser interpretado como manifestación o promesa acerca de la situación pasada, presente o futura de la compañía y su grupo.

Se advierte a los inversores y a los analistas que no deben dar una confianza indebida a dichas proyecciones, que implican asunciones significativas y proyecciones subjetivas que pueden resultar acertados o no. Gas Natural SDG, S.A. no asume la obligación de actualizar públicamente la información aquí contenida o corregir cualquier inexactitud que este informe pudiera contener ni la de hacer públicos los resultados de cualquier modificación que se haga sobre estas proyecciones para reflejar hechos o circunstancias posteriores a la fecha de esta presentación, incluyendo, sin limitación de ningún tipo, cambios en la estrategia de negocio o de adquisiciones de Gas Natural SDG, S.A. o para reflejar algún acontecimiento inesperado o una variación de su análisis o asunciones.

## Contenido

1. Cumplimiento del Plan Estratégico 2004 - 2008
2. Entorno energético
3. Plan Estratégico 2008 - 2012
  - Estrategia
  - Negocios
  - Objetivos financieros
4. Conclusiones





# **Cumplimiento del Plan Estratégico 2004 - 2008**

# Plan Estratégico 2004 - 2008 (1/2)

El Plan Estratégico 2004 - 2008 contenía varias prioridades estratégicas en cada una de las áreas de negocio...



# Plan Estratégico 2004 - 2008 (2/2)

## ...y compromisos operativos y financieros para el año 2008



### Compromisos operativos

- 13 millones de clientes en el mundo
- Liderazgo en el negocio de GNL
- Más de 6.800 MW de capacidad eléctrica instalada (España y América)
- Cuota de mercado en electricidad en España del 10%

### Compromisos financieros

- EBITDA ~2.500 M€ en 2008 (CAA ~16%)
- CAA Beneficio Neto > 10%
- CAA Dividendo > 10%
- *Payout* del 52 – 55% en 2008
- Mantenimiento de una sólida posición financiera

# Escenario Plan Estratégico 2004 – 2008 (1/2)

El escenario energético y el entorno están siendo más complicados de lo inicialmente previsto en 2004...



## Escenario energético

	Abril 2004	Octubre 2007	
<b>Energéticas</b>			
<b>Brent (US\$/bbl)</b>	~ 30	~ 75	↑
<b>Henry Hub (US\$/MMBtu)</b>	~ 5,5	~ 7,3	↑
<b>Pool eléctrico (€/MWh)</b>	~ 24	~ 45	↑
<b>Tipo de cambio</b>			
<b>Tipo de cambio (€/US\$)</b>	~ 1,23	~ 1,40	↑

## Entorno sectorial y regulatorio

	Previsto en PE 2004 - 2008	Situación real 2004 - 2007
<b>Gas</b>		
<b>Regulación</b>	Moderada liberalización	Profunda liberalización Desaparición tarifas
<b>Comercialización</b>	Fuerte competencia Ventas con descuento vs CMP	Competencia GNL Volatilidad en márgenes
<b>Aprovisionamiento</b>	Exceso de gas en España	Déficit de gas internacional
<b>Electricidad</b>		
<b>Regulación</b>	Estabilidad	Déficit de tarifas Comercio emisiones
<b>Comercialización</b>	Rentabilidad	Fuertes pérdidas

# Escenario Plan Estratégico 2004 – 2008 (2/2)

...por este motivo, **GAS NATURAL** tomó en 2005 las siguientes medidas:



## Comercialización de gas

- Reestructuración de la cartera de comercialización de gas
- Apoyo a medidas regulatorias que favoreciesen la liberalización
- Reconocimiento de las compras *spot* en el coste del gas

## Internacional

- Adaptación de la política inversora al entorno económico y regulatorio de cada país (i.e. Argentina y México)

## Electricidad y gestión de la energía

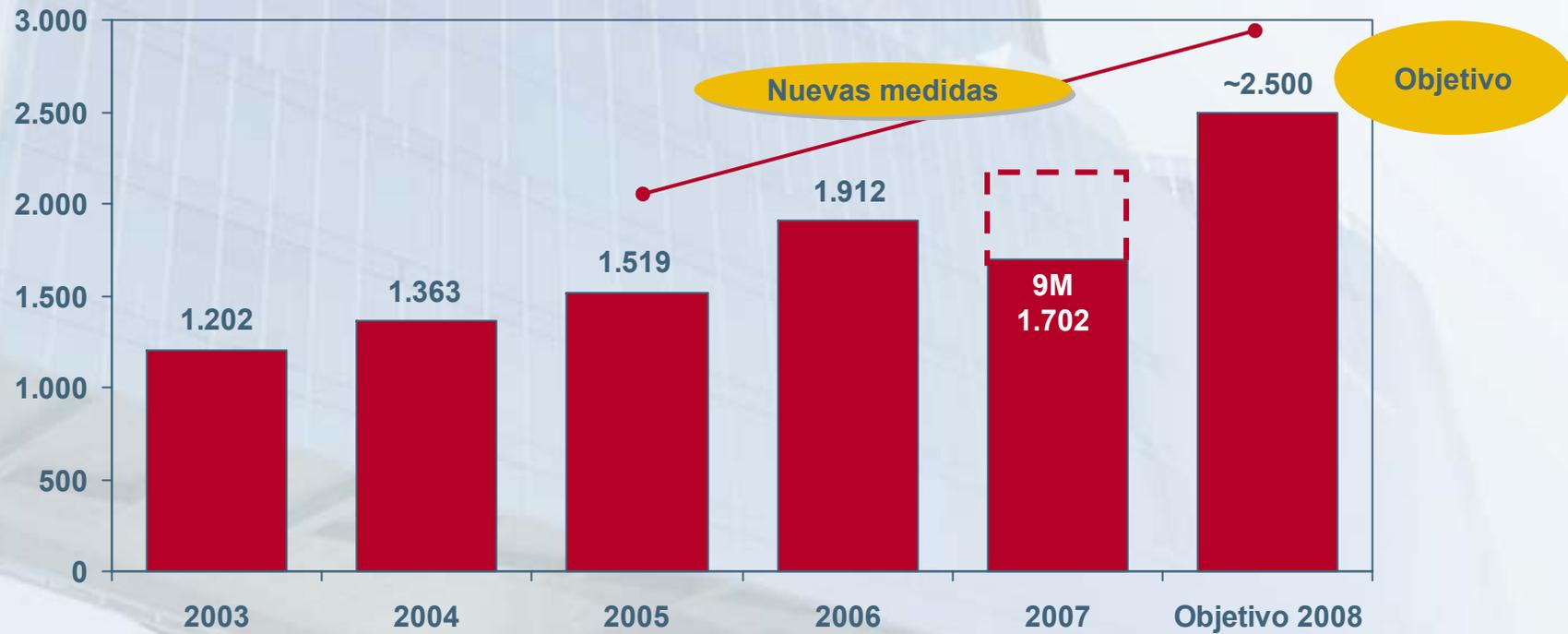
- Reducción de las ventas de electricidad al mercado minorista mientras persista un déficit de tarifa
- Reducción de la cartera industrial de ventas de electricidad
- Gestión global de la cartera de contratos, maximizando márgenes entre mercados

# Evolución del EBITDA 2004 - 2008

Consecuencia de dichas medidas, y de la buena marcha de los negocios, los resultados económicos a partir de 2006 están siendo muy positivos...



Evolución del EBITDA 2003 - 2008 (M€)



# Cumplimiento magnitudes financieras PE 2004 - 2008



...lo que permite esperar el cumplimiento de los objetivos comunicados

Previsión de cumplimiento

Compromisos 2004 - 2008

<b>EBITDA</b>	~ 2.500 M€	
<b>CAA EBITDA</b>	~ 16%	
<b>CAA Beneficio Neto / DPA</b>	> 10%	
<b>Inversiones</b>	~ 8.800 M€	
<b>Payout</b>	~ 52 - 55%	
<b>Potencia instalada</b>	6.800 MW	
<b>Clientes</b>	13 millones	

# Conclusiones Plan Estratégico 2004 - 2008

Si bien los principales objetivos se están cumpliendo, quedan pendientes ciertos retos estratégicos



## Objetivos en cumplimiento

- Objetivos financieros
- Entrada rentable en el sector eléctrico basada en la convergencia gas - electricidad
- Rentabilidad de los negocios de comercialización y distribución de gas en España, y Latinoamérica
- Adaptación de la estrategia al entorno:
  - Continua gestión del negocio durante el periodo de la OPA por Endesa

## Retos pendientes

- Desarrollo del negocio de *Up + Midstream*
- Posición integrada generación - comercialización en el mercado eléctrico español
- Desarrollo plataforma energética en Europa y/o en otras zonas geográficas

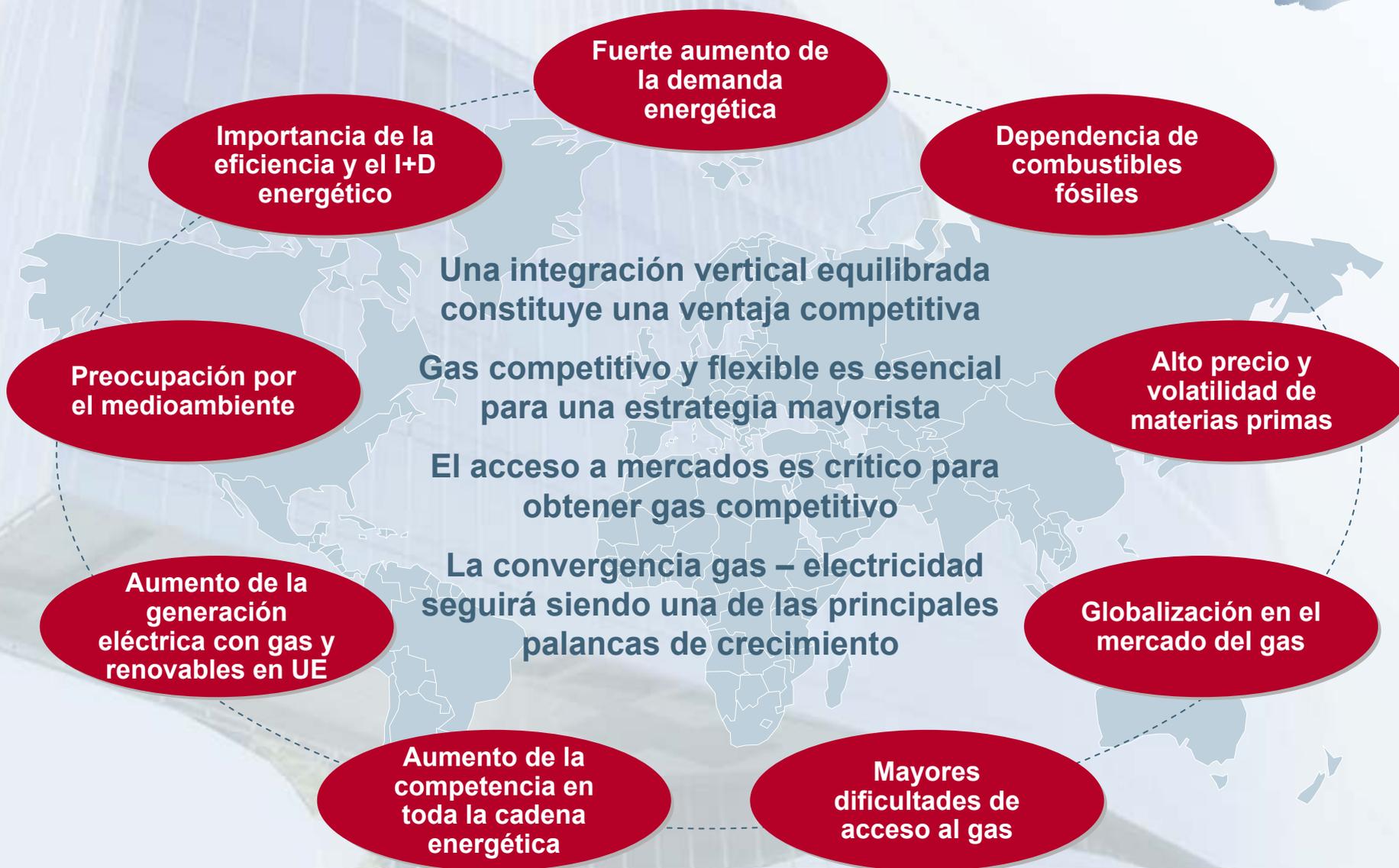


# 2

**Entorno energético**

# Entorno energético mundial (1/3)

## Evolución esperada del entorno energético mundial

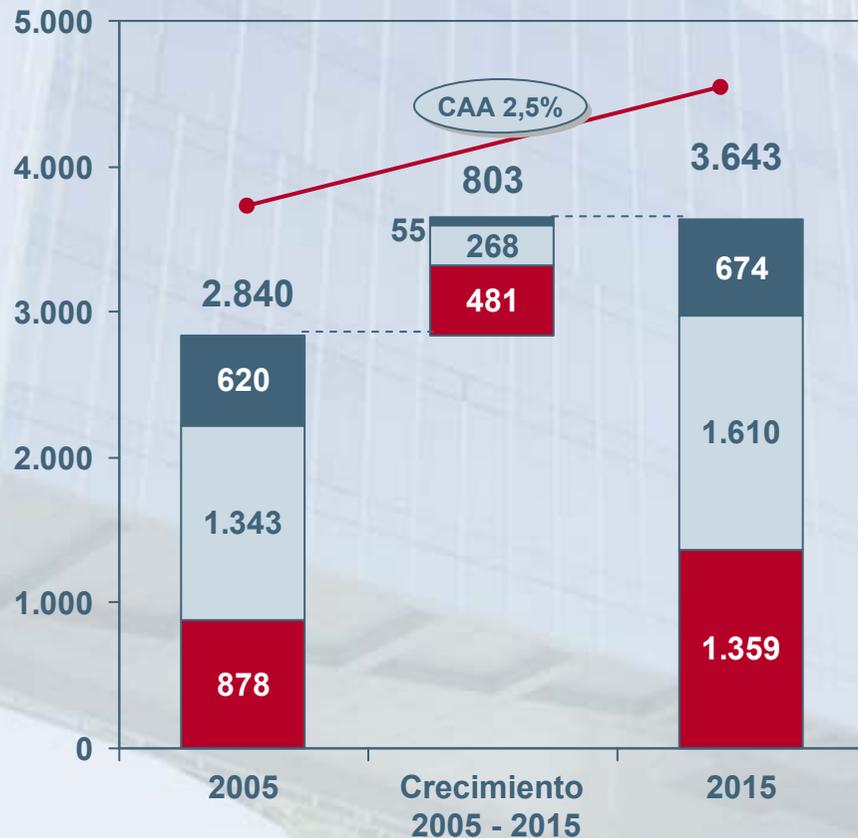


# Entorno energético mundial <sup>(2/3)</sup>

Se espera un fuerte aumento de la demanda energética impulsada por las necesidades de gas para la generación eléctrica con CCC



Evolución esperada de la demanda mundial de gas (bcm)



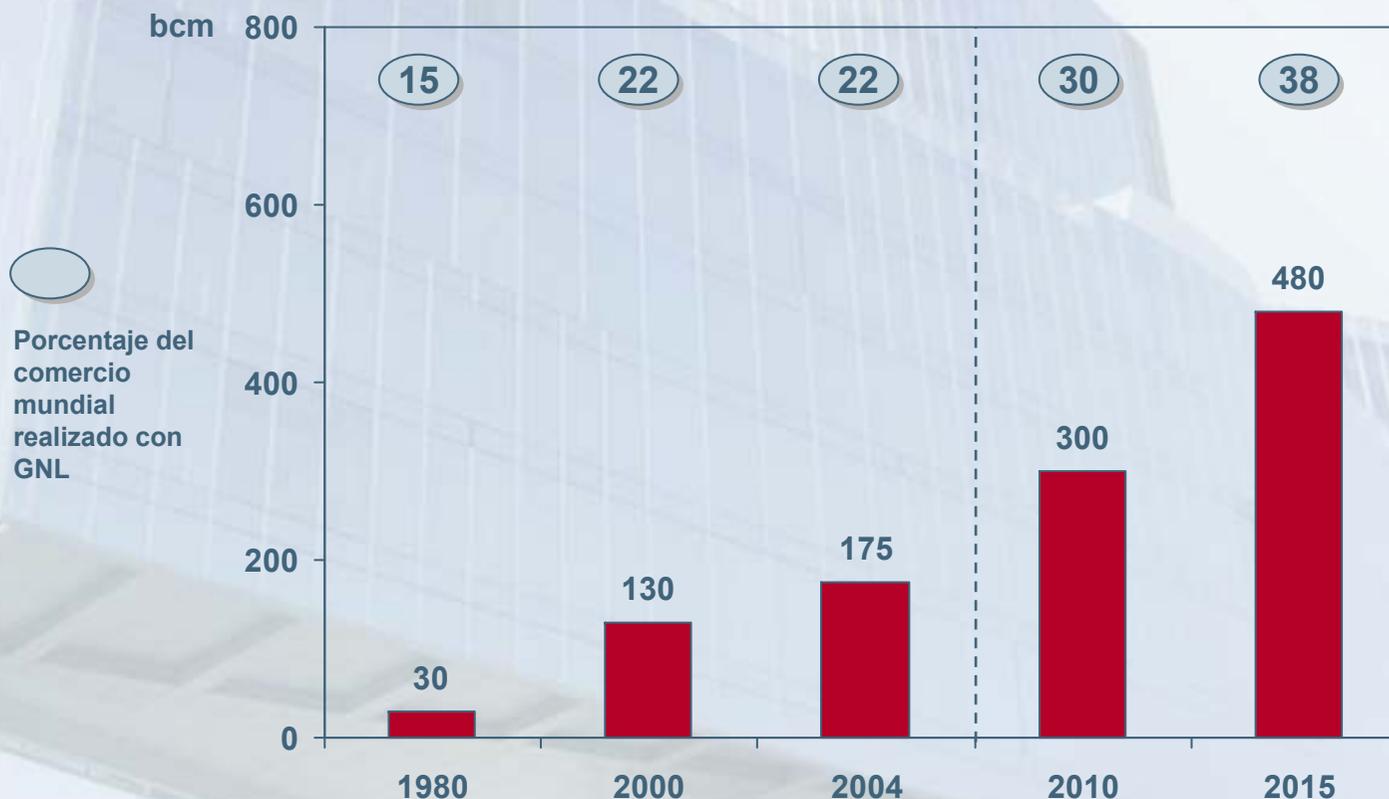
	Peso en el crecimiento 05 - 15	CAA 05 - 15
Residencial	7%	0,8%
Industrial	33%	1,8%
<b>CCC</b>	<b>60%</b>	<b>4,5%</b>
	<b>100%</b>	

# Entorno energético mundial <sup>(3/3)</sup>

**El GNL cubrirá una parte muy significativa del crecimiento de la demanda de gas...**



Evolución de la demanda mundial de GNL (bcm)



**...siendo además un sector en el que se prevé un alto crecimiento en los próximos años**

# Entorno energético España <sup>(1/4)</sup>

## Evolución esperada del entorno energético español

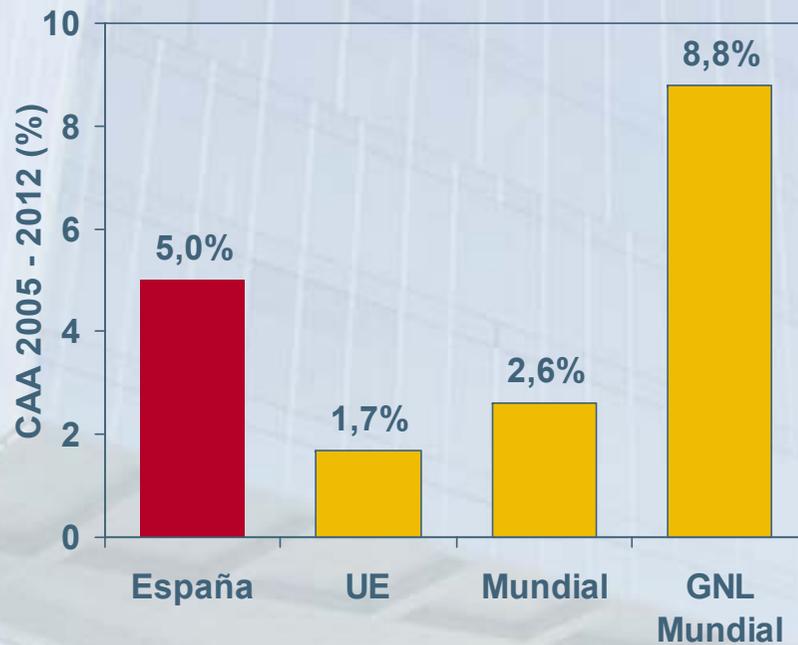


# Entorno energético España <sup>(2/4)</sup>

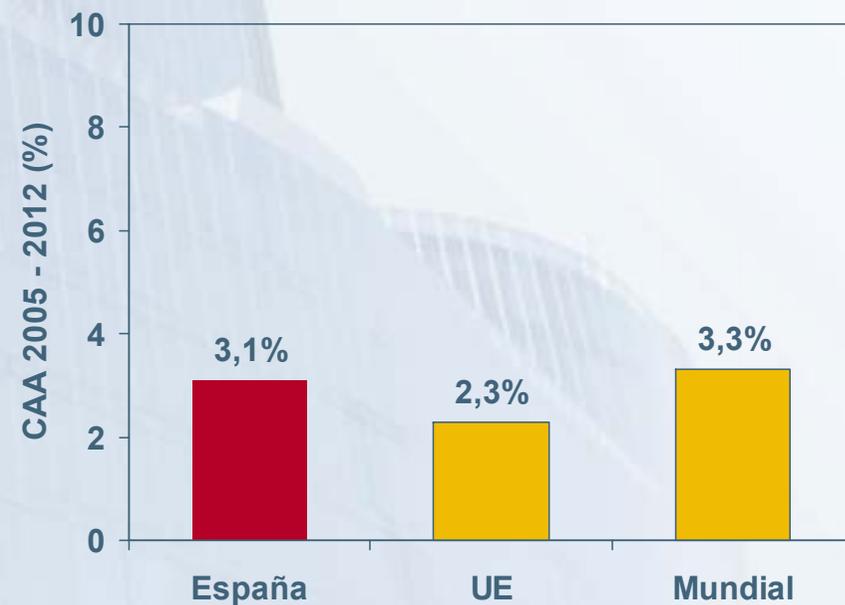
Se prevé que la demanda energética en España y, en especial la gasista, sea superior a la de la UE...



**Demanda de gas**



**Demanda de electricidad**

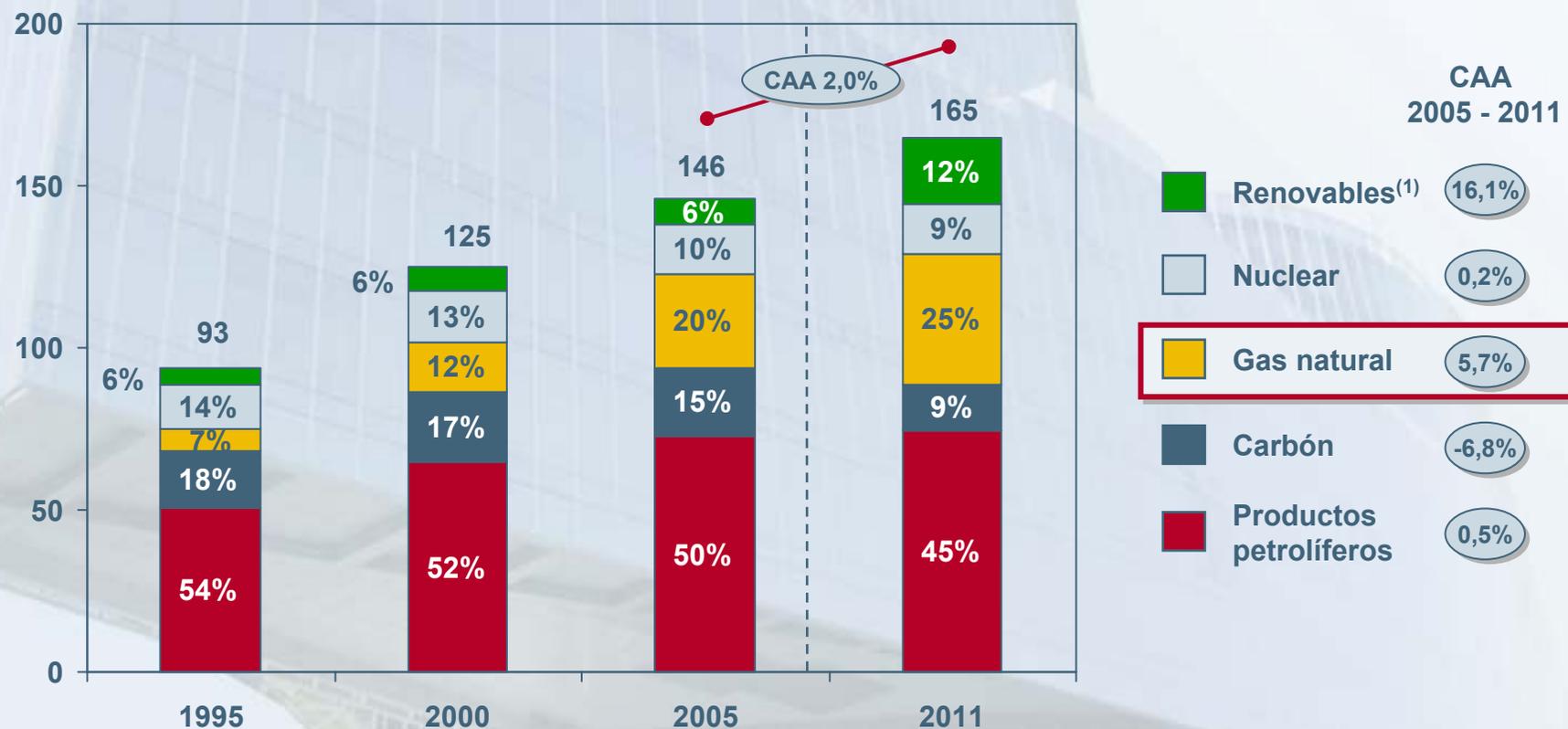


# Entorno energético España <sup>(3/4)</sup>

## ...impulsado por la demanda de los CCC



Evolución de la demanda de energía primaria en España hasta 2011 (000 ktep)



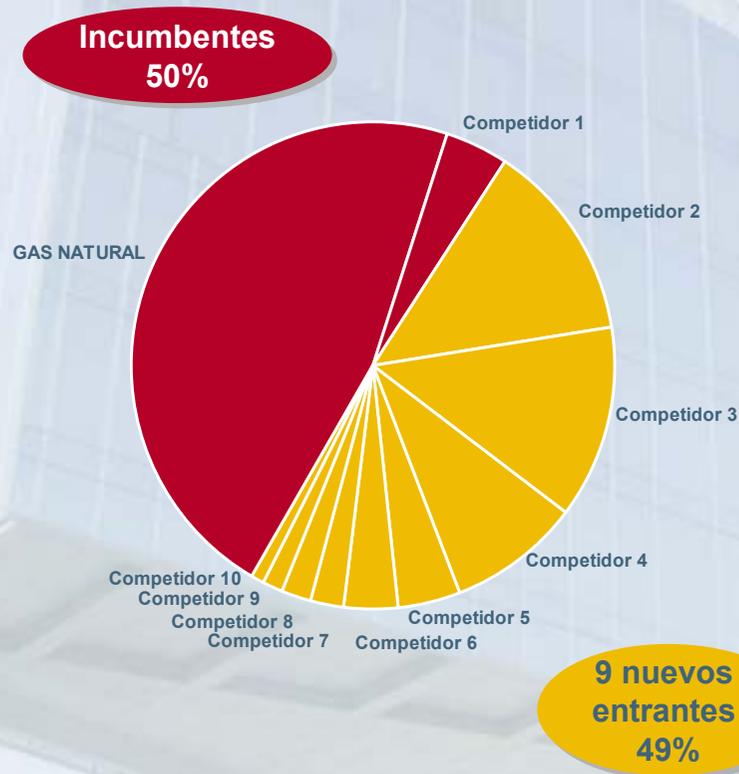
Nota: (1) Biomasa y residuos, hidráulica, eólica y otras renovables  
Fuente: CNE, MICYT

# Entorno energético España <sup>(4/4)</sup>

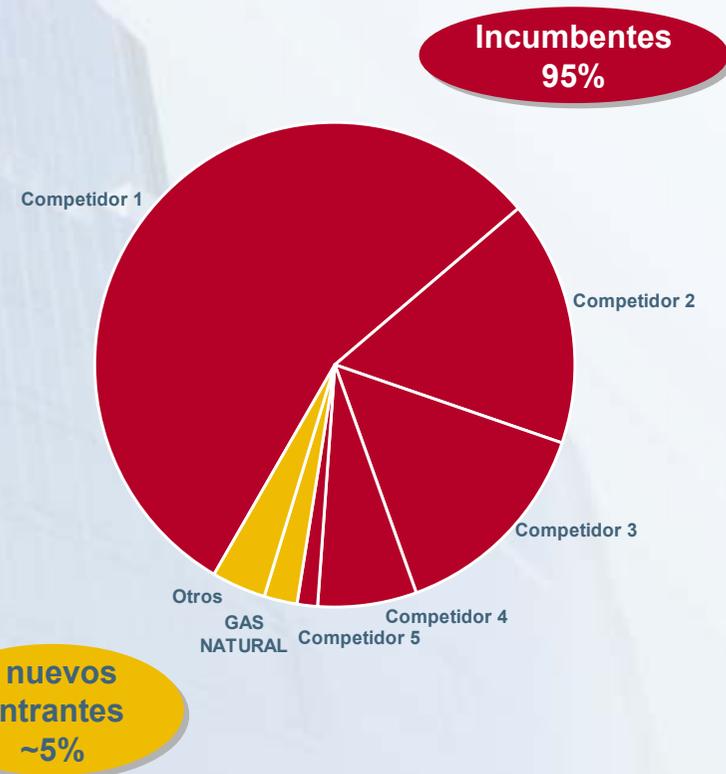
Existen importantes asimetrías entre la liberalización del sector eléctrico y del gasista



## Comercialización de gas



## Comercialización de electricidad



**Transcurridos 10 años desde el inicio de la liberalización, el mercado eléctrico está aún fuertemente dominado por los incumbentes**

Fuente: CNE. Datos a 31 de diciembre de 2006  
Nota: Competidores con una cuota de mercado mayor de un 1%

Fuente: OMEL. Evolución mercado de producción electricidad. Mayo 2007  
Nota: Competidores con una cuota de mercado mayor de un 1%



## Plan Estratégico 2008 - 2012

- **Estrategia**
- **Negocios**
- **Objetivos financieros**

# Evolución del modelo de negocio

El objetivo de **GAS NATURAL** es convertirse en un operador internacional de GN / GNL verticalmente integrado



# Modelo de Negocio

## Pilares estratégicos en el período 2008 - 2012



### I. Consolidación de la posición en España, Italia y Latinoamérica

- Mantenimiento del liderazgo en distribución de gas
- Suministro de gas competitivo y flexible
- Modelo integrado generación – comercialización en el negocio eléctrico
- Posición de liderazgo en el mercado de productos y servicios energéticos
- Enfoque en crecimiento orgánico y negocios complementarios con la actividad gasista

### II. Integración vertical en *Up + Midstream*

- Aumentar la disponibilidad de gas competitivo y flexible con nuevos contratos o en origen

### III. Exportación del modelo español a otros mercados

- A países integrables en la cadena GN/GNL
- A países donde explotar el *know-how*
  - Distribución de gas
  - Convergencia gas – electricidad

### IV. Énfasis continuo en eficiencia

# Modelo de crecimiento y desarrollo

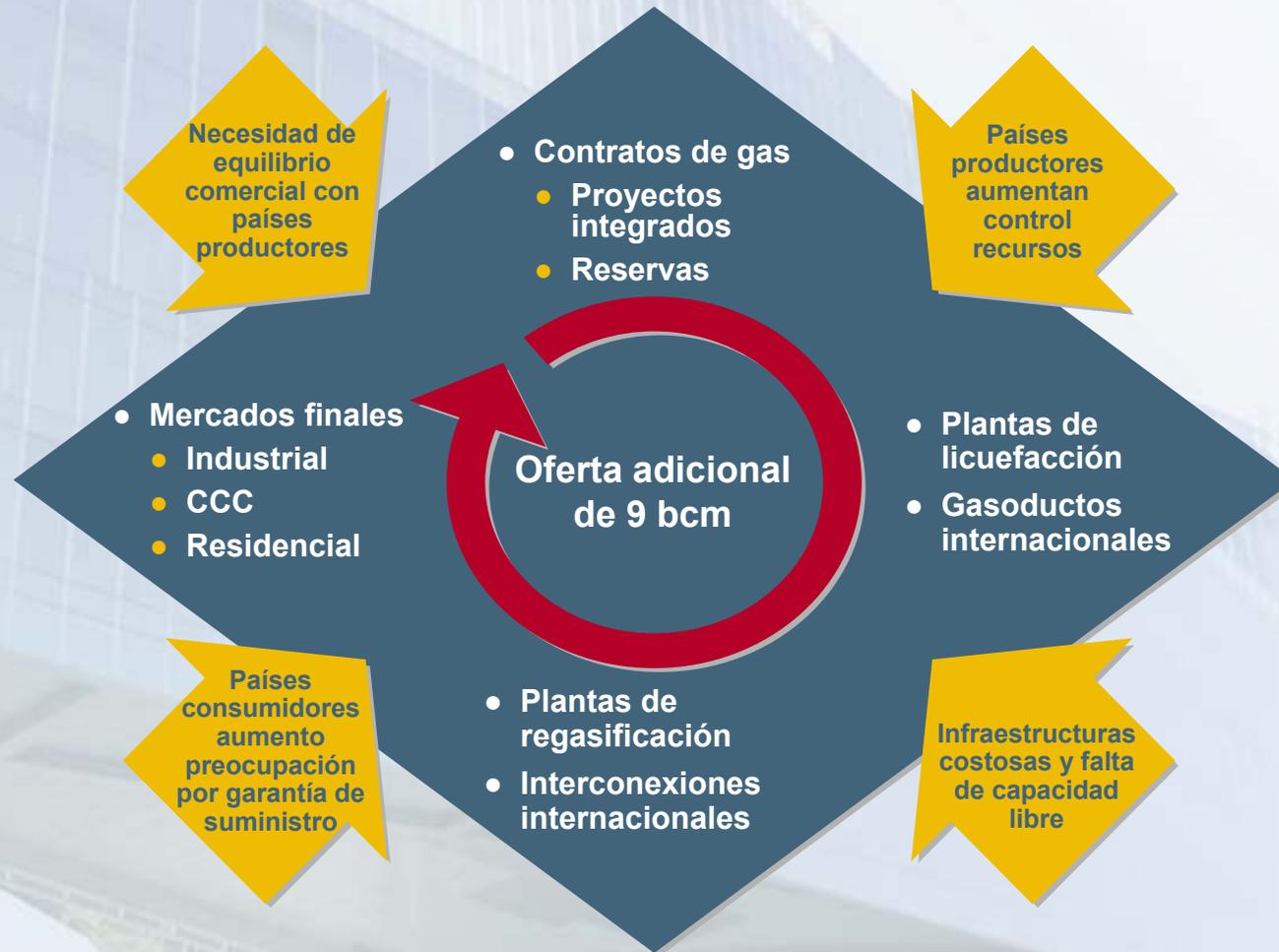
En un entorno más competitivo y volátil una integración vertical equilibrada constituye una ventaja competitiva clave



La adquisición de activos en diferentes mercados facilita la comercialización rentable de gas, el arbitraje entre mercados y la negociación con los productores de gas

# Oferta

La propiedad de infraestructuras y la presencia en mercados *premium* permite a GAS NATURAL ofrecer a productores y clientes una propuesta de valor como comprador y vendedor de gas



**GAS NATURAL** participará en infraestructuras seleccionadas de *Up + Midstream* con el objetivo de reforzar su posición como suministrador principal de GN / GNL en el mercado Atlántico

# Demanda

El sur de Europa y los mercados atlánticos son las áreas de prioridad estratégica de GAS NATURAL...



# Activos y mercados

...en los que **GAS NATURAL** quiere desarrollar la convergencia gas - electricidad y aplicar su *know-how* en negocios *downstream*



## Mercados de distribución de gas



## Mercados de electricidad



■ Prioridad I    ■ Prioridad II    ■ Prioridad III



## Plan Estratégico 2008 - 2012

- Estrategia
- **Negocios**
- Objetivos financieros

# GAS NATURAL hoy

Presente en 11 países, líder en GNL y en convergencia gas - electricidad...



**América**

- Ventas de gas: ~ 15 bcm (incluye ATR)
- 5 millones de puntos de suministro (Argentina, Brasil, Colombia y México)
- 271 MW y planta de regasificación en Puerto Rico
- 2.233 MW en México
- Ventas GNL 2,5 bcm Norte América

**Aprovisionamiento de gas / GNL**

- ~ 25 bcm contratados
- Flota 11 buques metaneros (incluye 3 de Repsol YPF)
- Gasoducto Europa - Magreb

**España**

- Ventas de gas de ~ 22 bcm
- 5,6 millones de puntos de suministro
- Cuota de mercado:
  - 84% distribución
  - 51% comercialización
- 4.000 MW en operación
- 1.200 MW en construcción
- Almacenamiento subterráneo y exploración
- Oferta multiproducto

**Europa**

Francia

- Ventas de gas: 0,4 bcm
- Cuota de mercado: 0,7%

Italia

- Comercializadora de gas
- Distribuidora de gas (339.000 puntos de suministro)
- Cuota de mercado: 0,8%

**Magreb: E&P**

- Exploración en Gassi Chergui



# Objetivos 2012

...con importantes objetivos de crecimiento a medio plazo



**Compañía energética integrada**

## Up + Midstream <sup>(1/2)</sup>

Up + Mid Com. Elec. Dist.



### Participación en activos de Up + Midstream con el objetivo de fortalecer y diversificar el suministro de gas...

#### Situación actual

- Cartera de ~25 bcm de GN / GNL
- Relación con 6 países productores que representan más del 43% del GNL mundial
- Flota 11 buques metaneros (incluye 3 de Repsol YPF)
- Trámites para construir 2 plantas de regasificación de 8 bcm cada una en Italia (Trieste y Taranto)
- Gasoducto Europa - Magreb
- Almacenamiento en España (Marismas)
- E&P en España y Norte de África
- MoU de proyectos integrados en Nigeria y Angola

#### Objetivos 2012

- Cartera de 35 bcm de GN / GNL (50 bcm incluyendo Latinoamérica)
- Flota de 13 buques de GNL (incluyendo 4 de Repsol YPF)
- Al menos una planta de regasificación adicional
- Participación en gasoductos de transporte
- 1,3 bcm de almacenamientos subterráneos
- 15% de equity gas a largo plazo – Desarrollo de proyectos integrados

**Aumento de la oferta de gas en  
9 bcm**

# Up + Midstream (2/2)



...aprovechando el fuerte posicionamiento de Stream <sup>(1)</sup> en negocios *midstream*...

**Significativas oportunidades de arbitraje entre mercados**

- Más de 80 cargamentos *spot* negociados en el periodo 2004 – 2007 para el mercado español
- Ventas en otros mercados de más de 10 bcm de GNL en el periodo 2004 – 2007 aprovechando diferenciales de precios entre mercados

**Apoyadas en la flexibilidad de sus contratos y activos**

- 3<sup>er</sup> operador mundial de GNL y 5<sup>o</sup> operador mundial de flota
- *Mix* 40% GN / 60% GNL
- Aproximadamente 40% contratos GNL FOB

**Stream: operador gasista líder en GNL**

- El control del transporte marítimo a través de una flota propia permite una mejor operativa y es generadora en sí misma de oportunidades de negocio:

## Licuación

- Impacto creciente del aumento de **flexibilidades** en la cadena de valor del GNL

## Transporte en metanero

- La flota propia permite los **mejores ratios de optimización** de la cadena de valor en el largo plazo
- **Garantiza seguridad suministro**
- La disponibilidad de capacidad de transporte propia **facilita el cierre de operaciones *spot***

## Regasificación

- Una flota de **buques de distintos tamaños permite optimizar** las características de las terminales con las demandas de los clientes
- El aumento en **el tamaño de los buques** metaneros genera economías de escala

# Comercialización mayorista

...realizando una gestión energética global de la cartera de contratos, optimizando su valor

Up + Mid **Com.** Elec. Dist.



## Situación actual

- Cartera de 22 bcm en España
- Cuota de aprovisionamiento en España del 60%
- Cuota en el mercado industrial español del 50%
- Francia: ventas de 0,4 bcm. Cuota de mercado 0,7%
- Inicio de actividades en Portugal
- Desarrollo nuevos productos gas - electricidad
- Ventas en EEUU de 2,5 bcm

## Objetivos 2012

- Cuota de mercado industrial > 40% en España
- Ventas en Europa > 7 bcm
- Cuota en Francia, Italia y Portugal ~5%
- Desarrollar una plataforma de *trading* europeo
- Ventas de 4,5 bcm en América
- Aprovechamiento de la gestión de la cartera en activos (CCC, plantas GNL, etc.)

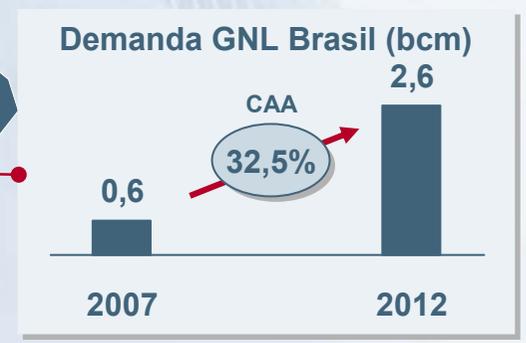
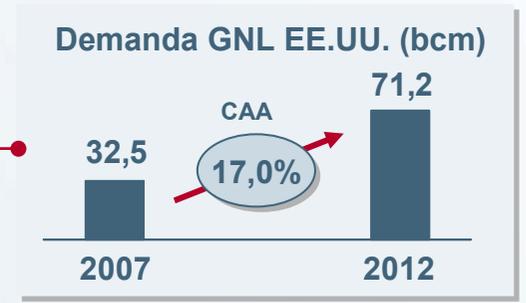
**Comercialización de 35 bcm**



# Up + Midstream y comercialización (2/2)



...y vender > 4,5 bcm en América, aprovechando las fortalezas de Stream...



- (R)** Plantas de regasificación
- (L)** Plantas de licuefacción
- Mercado de comercialización de GNL en el horizonte del Plan Estratégico

...además de > 15 bcm en el negocio de distribución LatAm

Fuente: WoodMacKenzie LNG online; elaboración propia

# Comercialización minorista España

## Liderazgo en el mercado de servicios y productos energéticos

Up + Mid Com. Elec. Dist.



### Situación actual

- Liderazgo en comercialización de gas
- 7 millones de contratos en España
- Alto nivel de satisfacción de clientes
- Desaparición de la tarifa regulada y creación de la tarifa de último recurso en julio de 2008
- Creciente preocupación medioambiental que propicia el lanzamiento de nuevos productos y servicios:
  - GNV, solar térmica, eficiencia energética...

### Objetivos 2012

- Liderazgo en comercialización de gas y sólido posicionamiento en electricidad
- Alcanzar > 3,5 millones de contratos de servicios (mantenimiento, hogar, solar térmica, etc.)
- Liderazgo en nuevos productos y servicios de alta eficiencia energética y/o medioambiental:
  - solar térmica
  - Gestión energética
  - GNV<sup>1</sup>
- Reforzar el conocimiento de marca
- Mejora continua de la calidad de servicio

**> 10 millones de contratos (2)**

Nota: (1) Gas natural vehicular  
(2) Incluye 1,1 millones de contratos de comercialización de electricidad

# Negocio eléctrico <sup>(1/5)</sup>

## Consolidar el negocio en España e internacionalizar la estrategia gas - electricidad

Up + Mid Com. Elec. Dist.



### Situación actual

- 6.474 MW de potencia instalada
  - 3.600 MW CCC en España
  - 2.233 MW CCC en México
  - 271 MW CCC en Puerto Rico
  - 369 MW Régimen Especial en España
- 1.200 MW CCC en construcción en España
- Cuota de mercado de ~ 7% en el mercado español (Régimen Ordinario)
- Reducción de la comercialización eléctrica doméstica debido a las asimetrías gas – electricidad

### Objetivos 2012

- > 10.000 MW de potencia instalada
  - 5.700 MW CCC en España
  - 2.500 MW CCC en México y Puerto Rico
  - 1.200 MW en Europa / OCDE
  - 900 MW Régimen Especial
- Analizar proyectos de diferentes tecnologías convencionales de generación
- Consolidar cartera de clientes industriales
- Alcanzar 1,1 millones de clientes eléctricos: cuota de mercado del ~4%

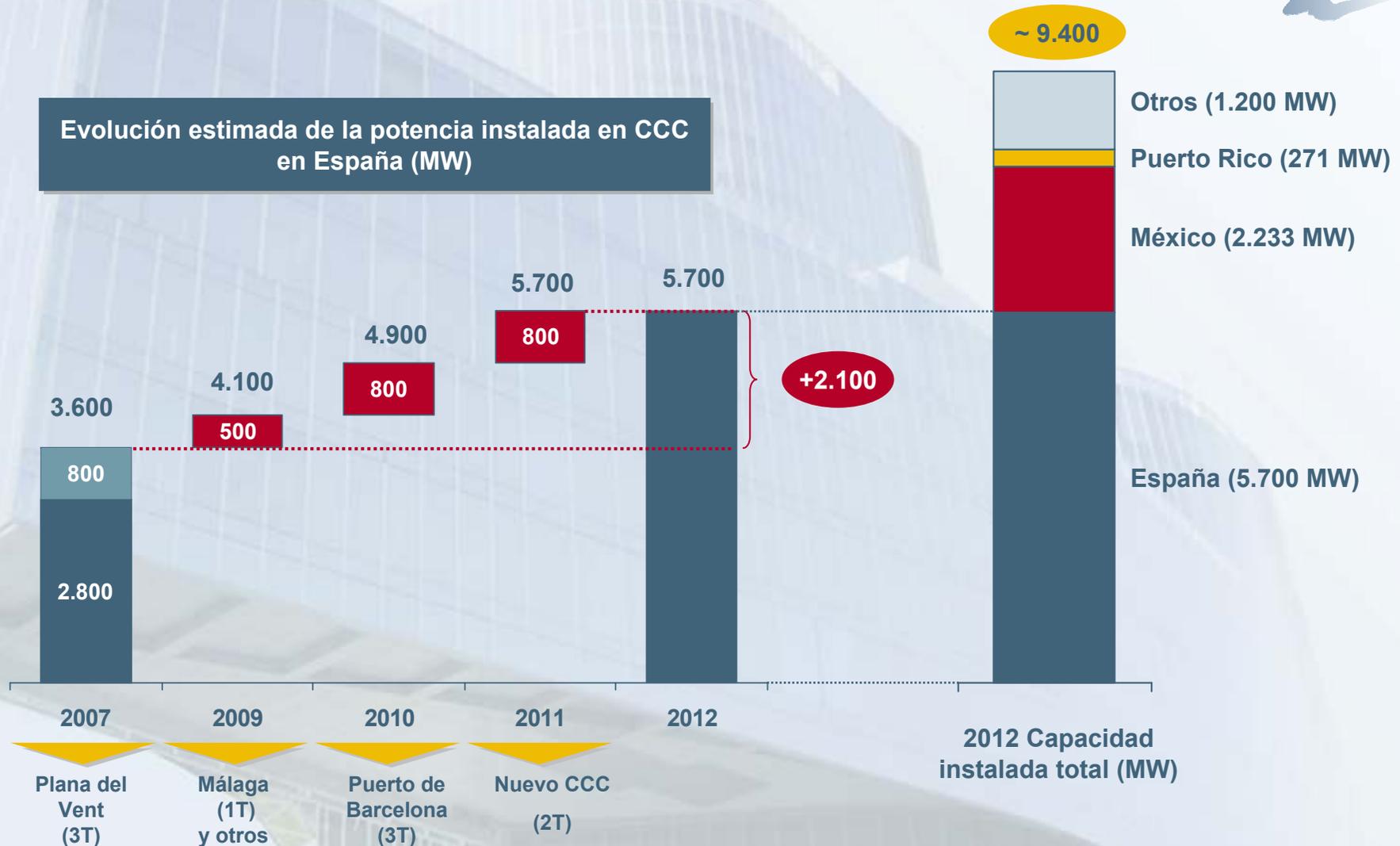
**Cuota del mercado del 10% <sup>(1)</sup>**

# Negocio eléctrico (2/5)



**El plan de construcción permitirá alcanzar 9.400 MW de CCC en 2012**

Evolución estimada de la potencia instalada en CCC en España (MW)



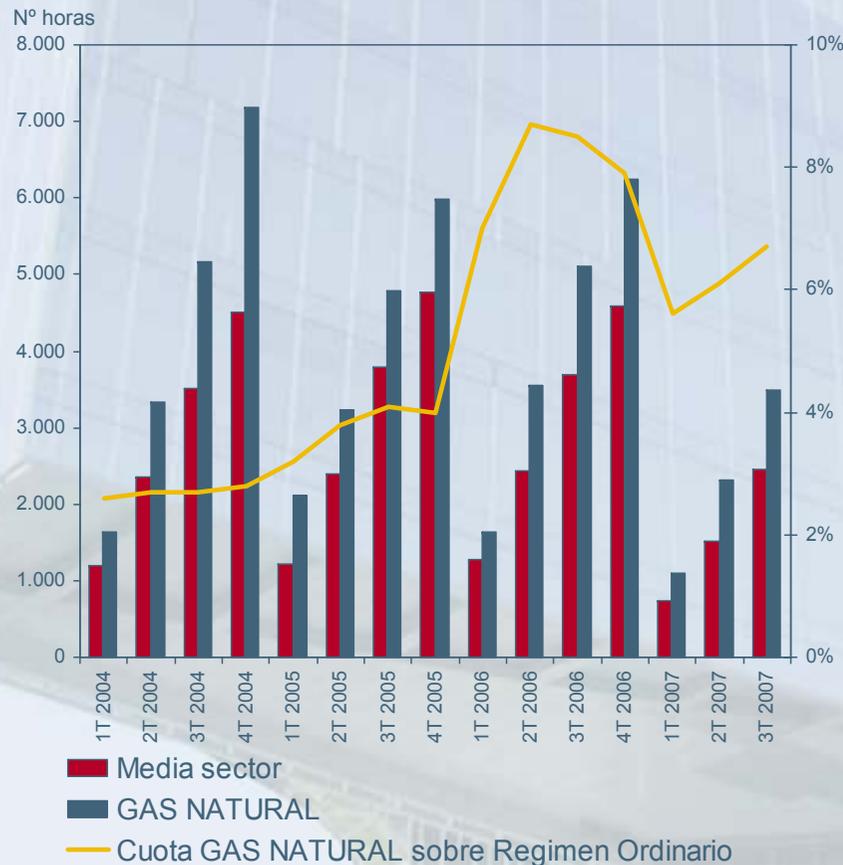
**Nuevos desarrollos de CCCs en mercados con convergencia entre gas y electricidad**

# Negocio eléctrico (3/5)



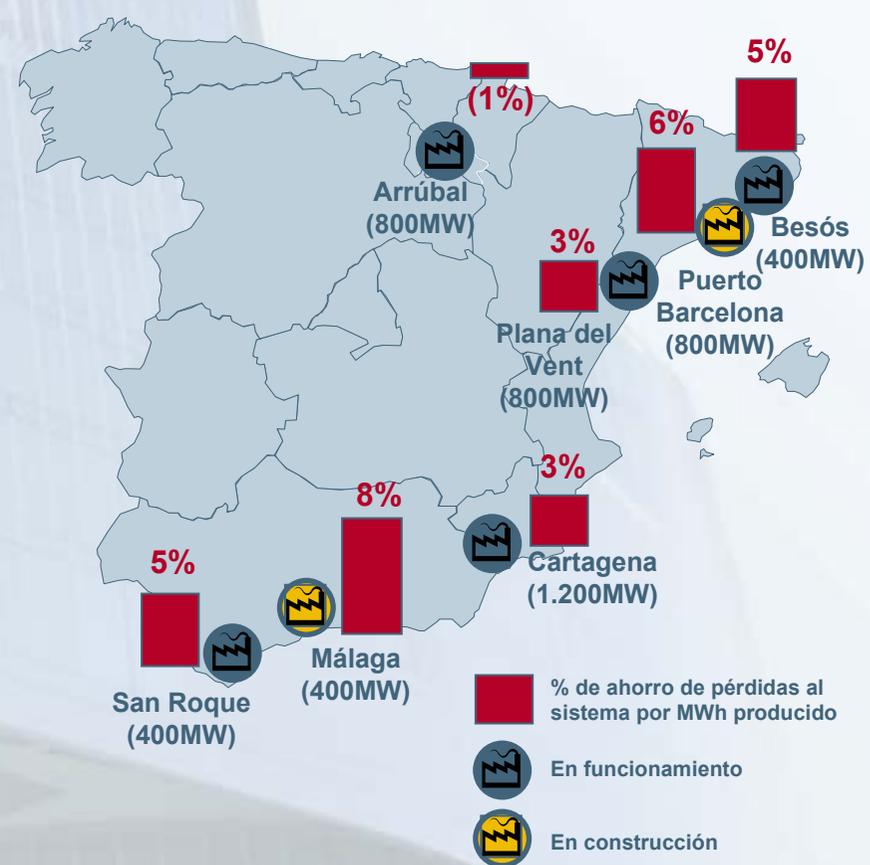
**La competitividad de nuestro gas, la óptima localización de nuestros CCCs y su capacidad de modulación son ventaja competitiva clave para alcanzar nuestro objetivo de potencia instalada**

## Horas en funcionamiento



**Funcionamiento 40% horas más que el sector**

## Localización y ahorro de pérdidas al sistema



**CCCs situados en zonas con déficit de generación y/o congestiones reducen pérdidas del sistema (mayor funcionamiento y/o mayor precio de venta)**

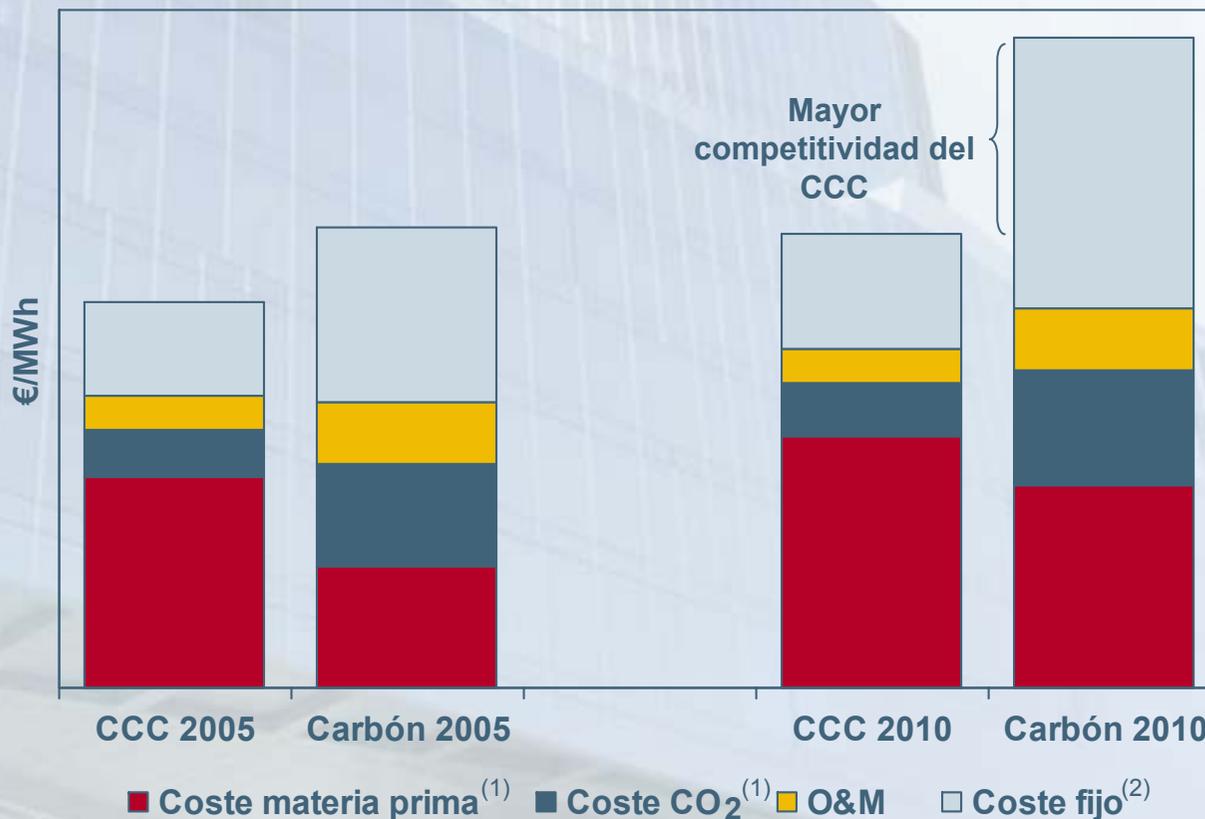
Fuente: Red Eléctrica; elaboración propia

# Negocio eléctrico (4/5)



**El CCC seguirá siendo la tecnología convencional preferida para la instalación de nueva capacidad...**

**Costes totales de generación para nuevos competidores**



**...lo que llevará a que cada vez más los precios marginales de la electricidad sean fijados por el CCC**

Nota: (1) Coste materia prima y coste derecho CO<sub>2</sub> calculados con cotizaciones medias en 2005 y con cotizaciones actuales forward (para 2010)

(2) Coste fijo estimando costes de construcción reales 2005 y costes actuales para 2010, para un coste de capital del 7%.

Fuente: Elaboración propia basado en fuentes consideradas fiables

# Negocio eléctrico (5/5)



**El desarrollo de un posicionamiento propio en energías renovables y de alta eficiencia...**

## Crecimiento en capacidad instalada (MW)



## Estrategia de crecimiento

- Consolidación del negocio eólico en España
- Desarrollo de energías renovables complementarias con la cadena gasista en España y Latinoamérica
  - Biogás, biomasa, solar térmica, etc.
- Liderazgo en cogeneraciones de alto rendimiento
- Expansión internacional selectiva

**...unido a la plataforma latinoamericana permiten una elevada cobertura de nuestras necesidades de derechos de emisión de CO<sub>2</sub> a bajo coste**

# Distribución de gas (1/3)

## Objetivo consolidar posición de líder mundial



### Situación actual

- **Número de puntos de suministro: 11 millones**
  - España: 5,6 millones
  - Italia: 339.000
  - Latinoamérica: 5 millones
- **Red de distribución: 108.000 km**
- **Líder en eficiencia**

### Objetivos 2012

- **Consolidar liderazgo en el sector mundial de distribución de gas**
  - **Crecimiento orgánico España, Latinoamérica e Italia de 2,3 millones de puntos de suministro**
- **Expansión en países con estabilidad regulatoria y financiera: Europa / OCDE**
  - **Adquisición de 2,25 millones de puntos de suministro**
- **Énfasis en mejores prácticas de eficiencia**

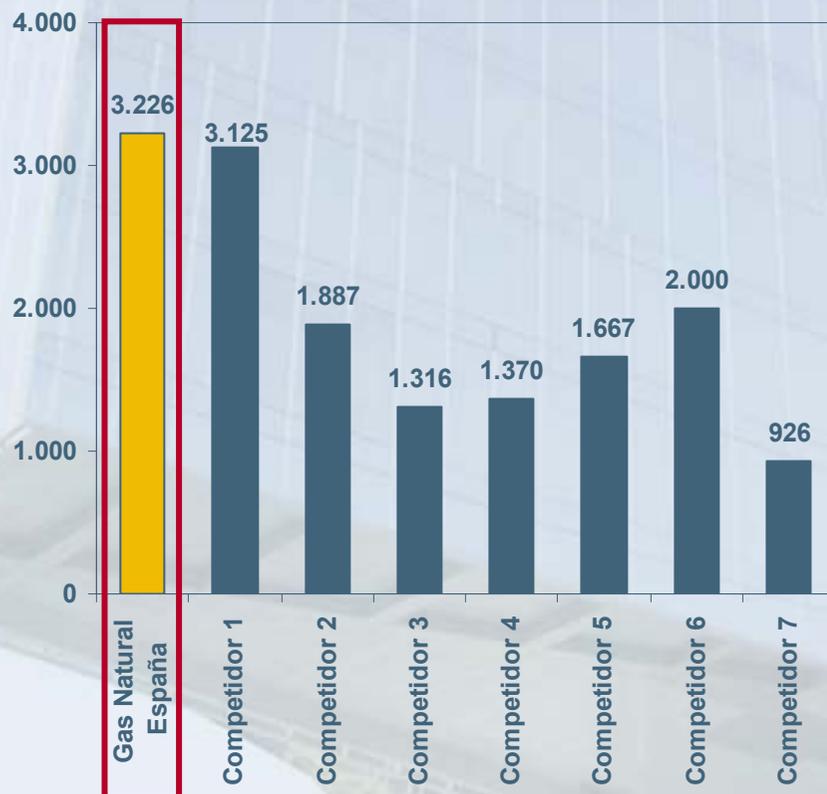
**16 millones de puntos de suministro**

# Distribución de gas (2/3)

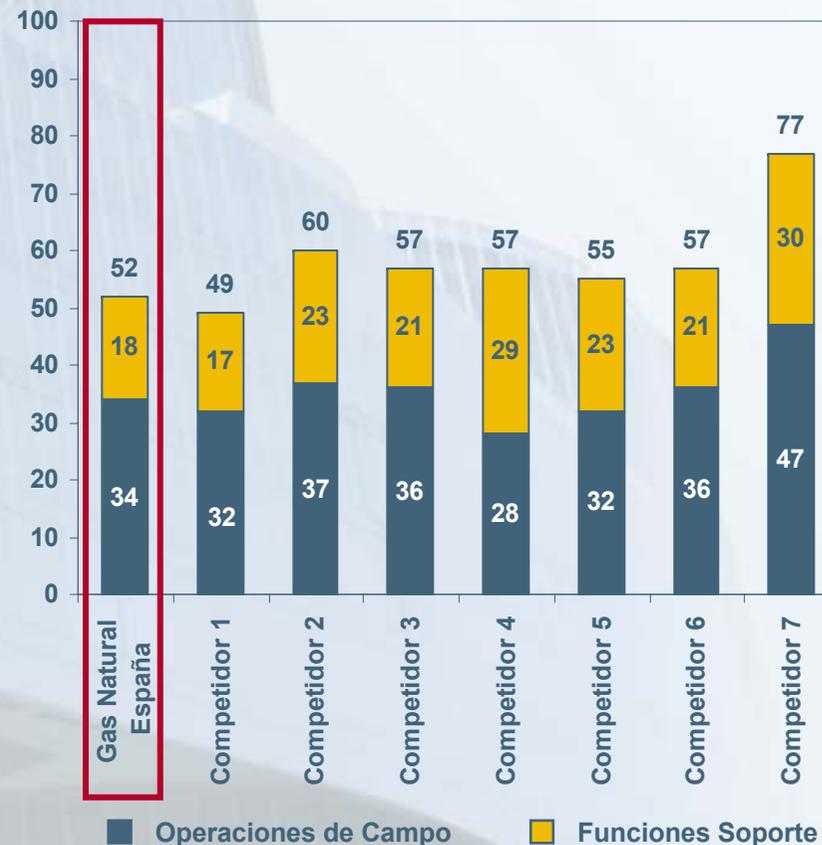
## Uno de los operadores más eficientes a nivel mundial



### Ratio puntos de suministro por empleado GAS NATURAL España vs. Operadores internacionales



### Comparación de OPEX (€/puntos de suministro)

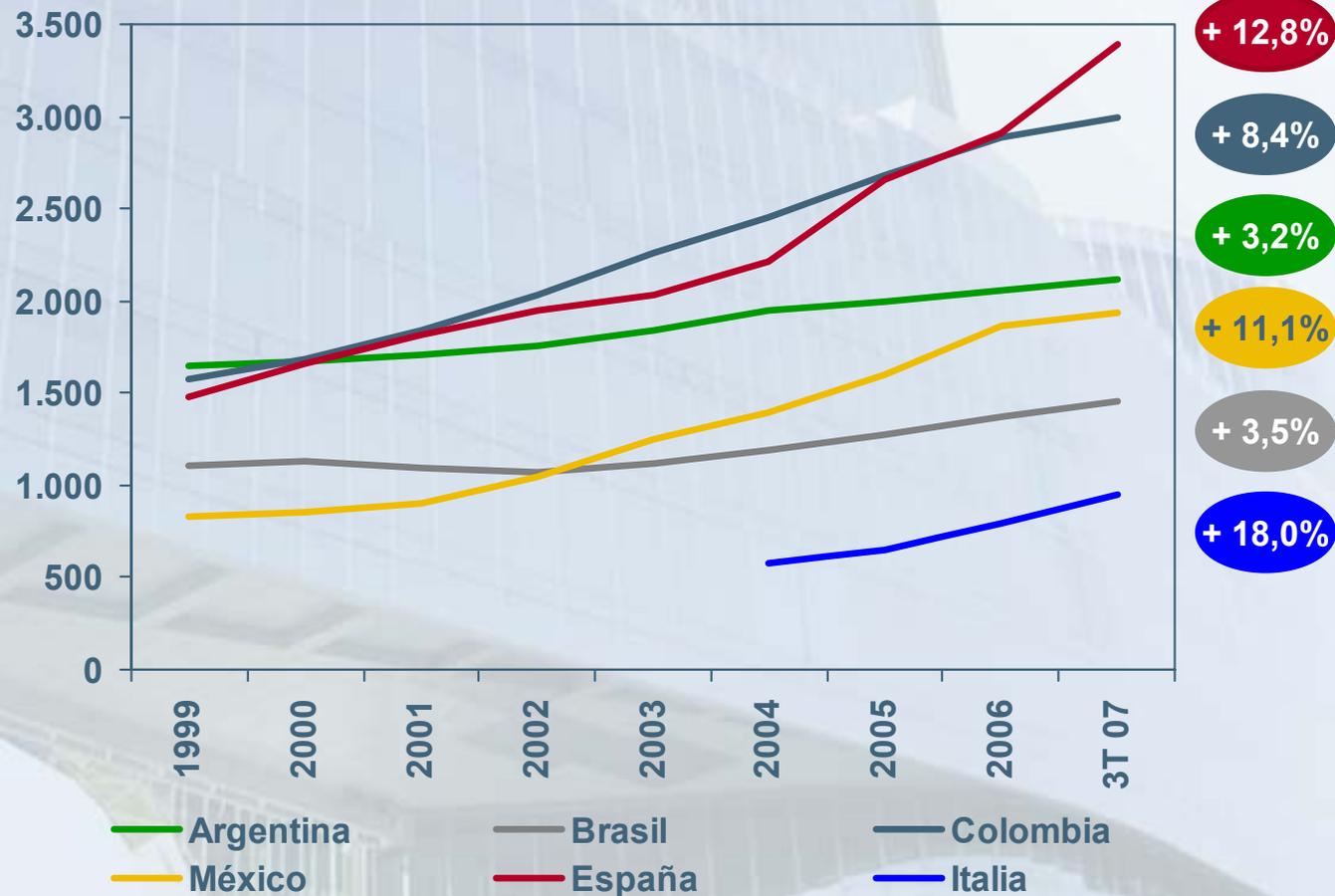


# Distribución de gas (3/3)



**GAS NATURAL** tiene un sólido *track record* en aplicar las mejores prácticas del negocio de distribución

Evolución del número de puntos de suministro medios por empleado medio



# Distribución España <sup>(1/3)</sup>



**El objetivo es continuar la gasificación del país desde una perspectiva de rentabilidad de las inversiones...**

## Situación actual

- 5,6 millones de puntos de suministro
- Regulación favorece las inversiones en gasificación
- Cuota de mercado del 84%
- Red de distribución de 44.532 km
- 870 municipios gasificados a 31 diciembre 2006
- Líder en eficiencia

## Objetivos 2012

- Mantener liderazgo en eficiencia
- Continuar la gasificación del país.
  - Municipios a gasificar 2007 - 2012: 238 (total previstos 1.108)
- Incrementar la satisfacción del cliente y la calidad de servicio

**6,7 millones de puntos de suministro**

# Distribución España <sup>(2/3)</sup>



**...con un crecimiento sólido y continuado gracias a la estabilidad de la regulación y a nuestra acción comercial...**

**Evolución puntos de suministro gas (miles) <sup>(1)</sup>**



**Evolución municipios gas <sup>(1)</sup>**



Nota: (1) Datos para el conjunto de España  
Fuente: Sedigas; Elaboración propia

# Distribución España <sup>(3/3)</sup>

...que se espera continúe en los próximos años...



...lo que aumentará el grado de gasificación en España desde el 32% en 2006 al 34% en 2012

Notas: (1) Estimación del porcentaje de población con acceso a gas natural (dato de la CNE)  
(2) Estimación del porcentaje de población cliente de gas natural (calculado como clientes de gas/clientes de electricidad)  
(3) Tasa de crecimiento medio acumulada 2000 - 2005

# Distribución Italia

## Replicando en Italia el modelo español de operador integrado



### Situación actual

- 339.000 puntos de suministro
- Red de distribución: 4.177 km
- Adquisición en septiembre 2007 de Italmeco permite más oportunidades de crecimiento orgánico
- La mayoría de las concesiones en Italia tendrán que ser renovadas en los próximos años, otorgando a GAS NATURAL oportunidades adicionales de crecimiento
- Actividad de comercialización en crecimiento

### Objetivos 2012

- Desarrollo del crecimiento orgánico
- Adquisición de puntos de suministro vía compras y/o asociaciones estratégicas
- Exportación del modelo español de operador integrado GN/GNL y gas - electricidad
- El desarrollo de plantas de regasificación permitirán oportunidades de negocio en comercialización, generación y distribución

**450.000 puntos de suministro (1)**

# Distribución Latinoamérica <sup>(1/3)</sup>

## GAS NATURAL es líder de distribución de gas en Latinoamérica

Up + Mid Com. Elec. **Dist.**



### Situación actual

- 5 millones de puntos de suministro
  - Argentina: 1,3 millones
  - Brasil: 767.000
  - Colombia: 1,8 millones
  - México: 1,1 millones
- Red de distribución: 59.032 km

### Objetivos 2012

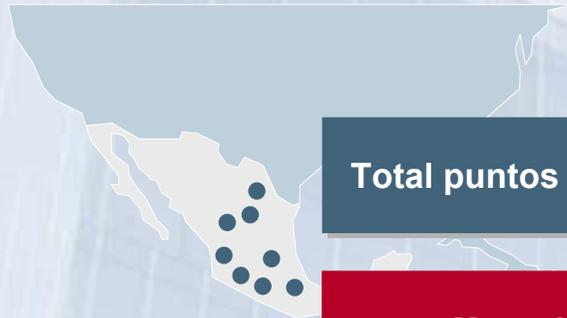
- Inversiones centradas en el crecimiento orgánico en puntos de suministro
- Aumento de la eficiencia
- Consolidación en México como un operador energético (gas + electricidad)
- Acuerdos con socios estratégicos

**6,2 millones de puntos de suministro**

# Distribución Latinoamérica (2/3)

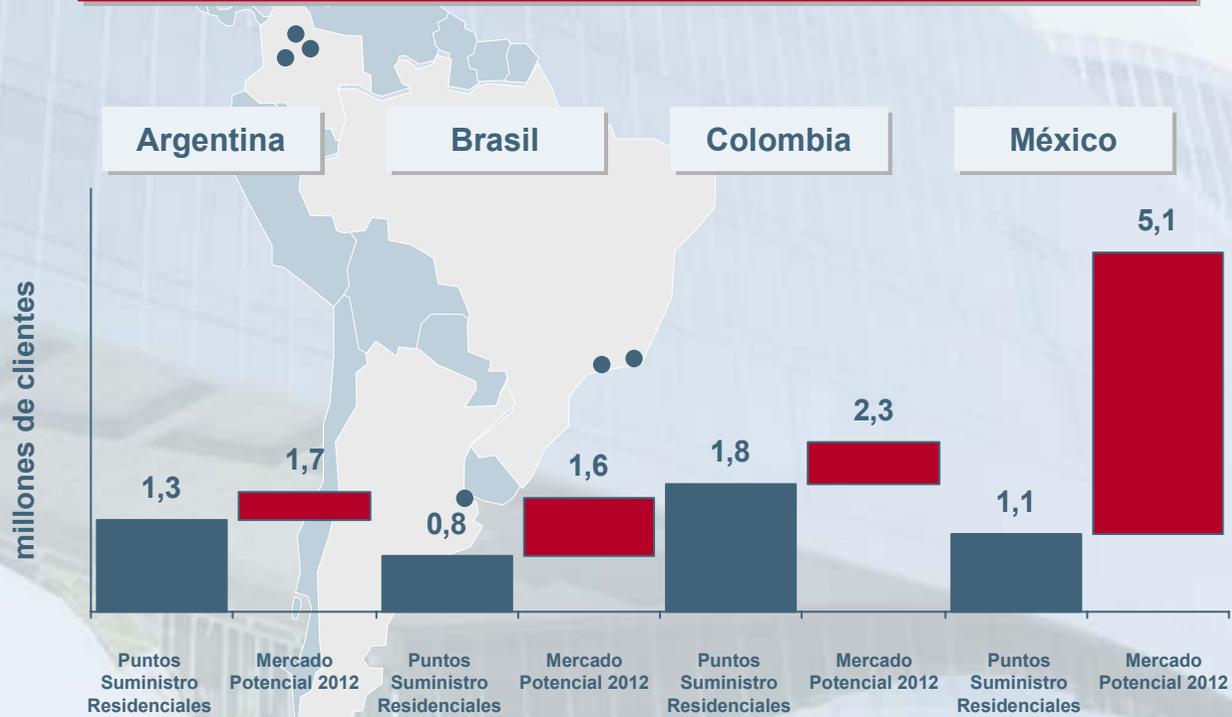


**Gran potencial de gasificación adicional (especialmente en México)...**



**Total puntos de suministro residenciales a 3T 2007: 5,0 millones**

**Mercado potencial residencial a final 2012: 10,7 millones**



# Distribución Latinoamérica (3/3)



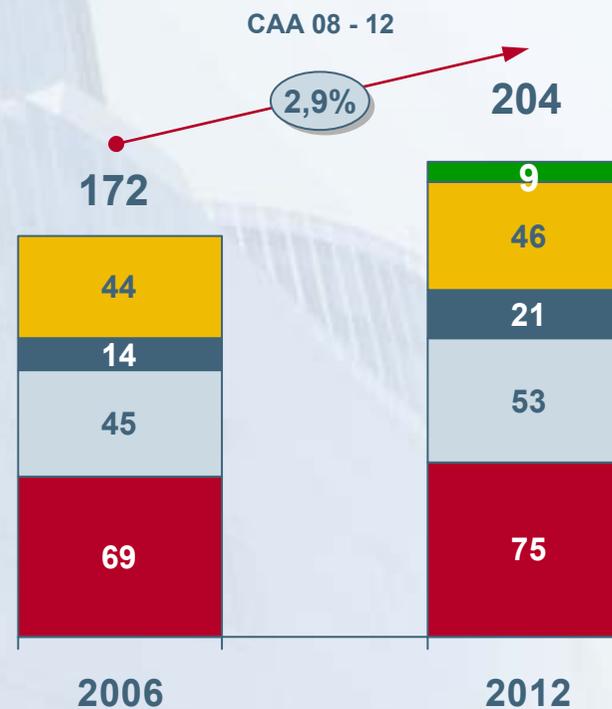
...con el objetivo de alcanzar más de 6,2 millones de puntos de suministro en 2012, CAA del 4,3%

**Total puntos de suministro (millones)**

**Ventas de Gas + ATR (TWh)**



- Puerto Rico
- México
- Colombia
- Brasil
- Argentina



# Eficiencia global

Se estiman ahorros sobre las actividades actuales de ~ 70 M€ en 2012

Up + Mid > Com. > Elec. > Dist.



## Aplicación de la optimización organizativa por procesos



**Procesos de Comercialización y Servicio al Cliente**  
~20 M€

- Planificación Comercial
- Operaciones de cliente
- Atención al cliente



**Procesos de Distribución**  
~35 M€

- Desarrollo de Infraestructuras
- Operaciones de Mantenimiento
- Atención de Urgencias



**Procesos de Estrategia y Soporte**  
~15 M€

- Sistemas de Información
- Seguimiento y *Reporting*
- Gestión administrativa

# GAS NATURAL en 2012 <sup>(1/2)</sup>

## Operador internacional energético de GN / GNL verticalmente integrado...



# **GAS NATURAL en 2012** (2/2)

**...con una posición de liderazgo internacional en sus principales negocios**



**Líder mundial en distribución de gas**

**Líder en eficiencia en la Península Ibérica y en Latam**

**3<sup>a</sup> utility Península Ibérica**

**Top 4 operador mundial de GNL**

**Top 4 operador mundial de CCC**



## Plan Estratégico 2008 - 2012

- Estrategia
- Negocios
- **Objetivos financieros**

# Bases Plan Estratégico 2008 - 2012

## Bases energéticas asumidas en el Plan Estratégico



**Petróleo - Brent**



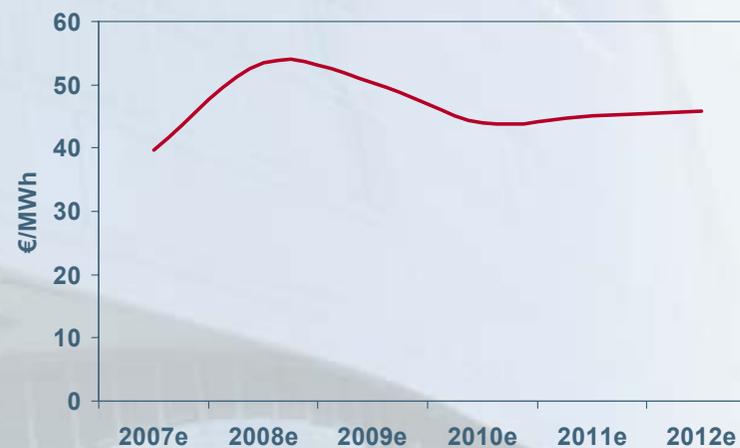
**Gas - Henry Hub**



**Derecho Emisión CO<sub>2</sub>**



**Precio del Pool - España**



Notas: Valores 2008 y 2009 en función del promedio de cotizaciones forward de los últimos tres meses; valores 2010 - 2012 basados en estimaciones elaboradas por instituciones financieras, empresas u organismos internacionales de reconocido prestigio

# Principales objetivos financieros PE 2008 - 2012 <sup>(1/2)</sup>

Crecimiento significativo que permitirá optimizar la estructura de capital...



**Inversiones netas 2008 - 2012**

**~ 12.000 M€**

**EBITDA 2012**

**~ 3.900 M€**

**CAA EBITDA 2006 - 2012**

**> 12%**

**CAA Beneficio Neto 2006 - 2012**

**> 8%**

# Principales objetivos financieros PE 2008 - 2012 <sup>(2/2)</sup>

**...manteniendo la solidez financiera y con una atractiva remuneración al accionista**



**Apalancamiento <sup>(1)</sup>**

**~ 50%**

**Rating de crédito <sup>(2)</sup>**

**“A”**

**CAA dividendo por acción**

**> 10%**

**Payout**

**55 - 60%**

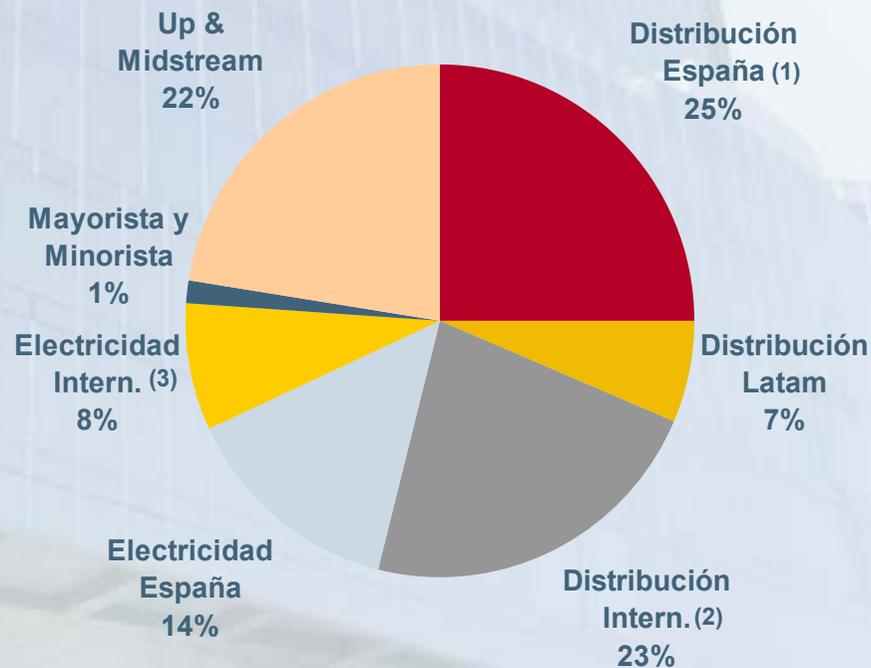
Notas: (1) Definido como Deuda Neta (Deuda Neta + Recursos Propios)  
(2) Según la definición de Standard & Poor's

# Inversiones en el periodo 2008 - 2012

La ejecución del Plan Estratégico supone unas inversiones brutas de 12.500 M€...



Inversiones Plan Estratégico 2008 - 2012:  
12.500 M€



...y unas desinversiones de 500 M€

- Notas:
- (1) Distribución España incluye otras actividades en España
  - (2) Distribución Internacional incluye Distribución - Italia y proyectos en nuevos mercados
  - (3) Electricidad Internacional incluye Puerto Rico, México y 1.200 MW de ciclos combinados fuera de España

# EBITDA 2012

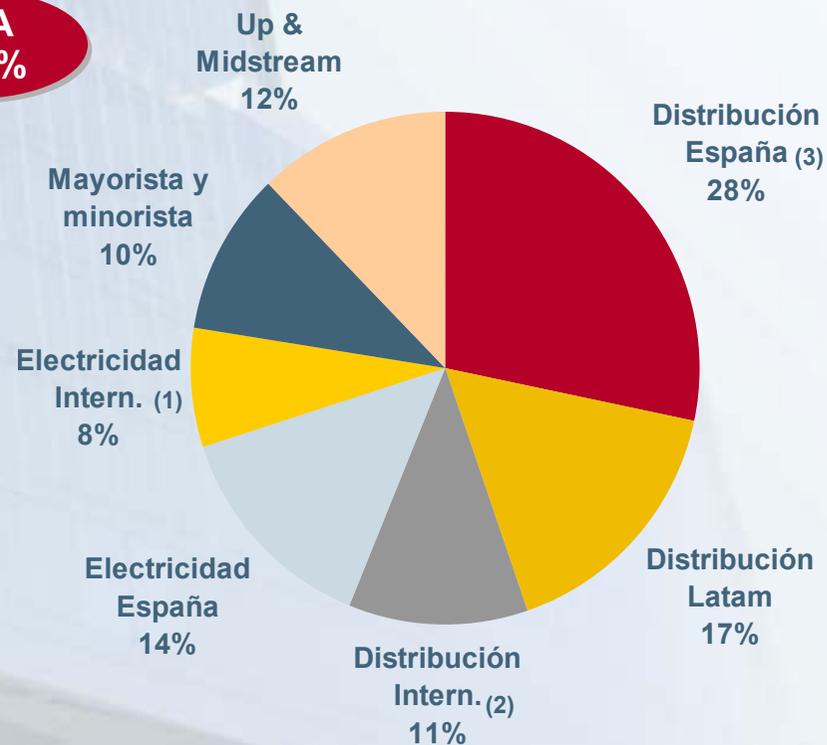
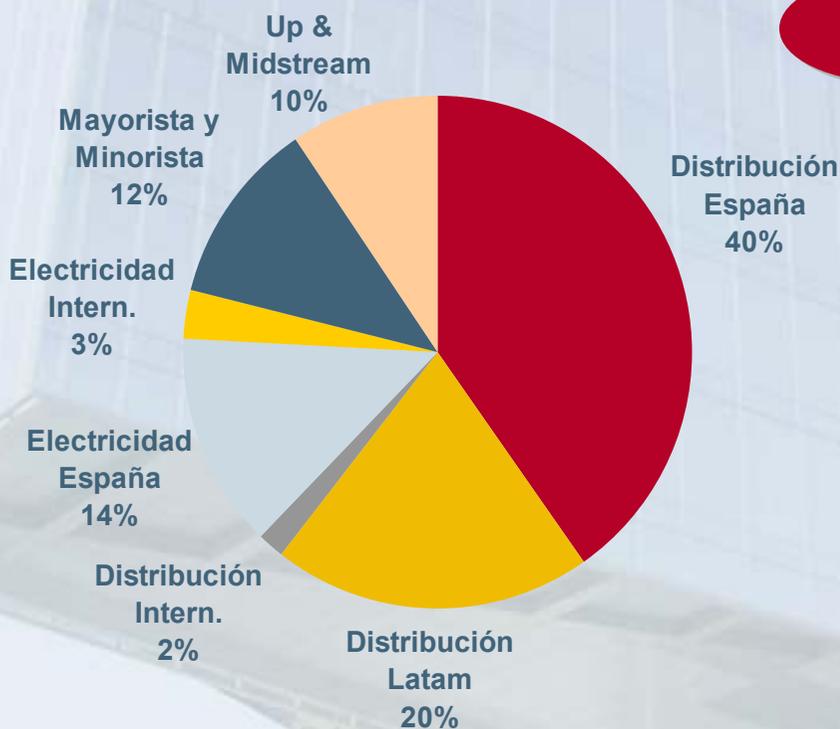
Crecimiento del EBITDA con un *mix* de negocios y geográfico equilibrado



**EBITDA 2006**  
1.912 M€

**EBITDA 2012**  
~3.900 M€

**CAA**  
**> 12%**



Notas: (1) Electricidad Internacional incluye Puerto Rico, México y 1.200 MW de CCC fuera de España  
 (2) Distribución Internacional incluye Distribución - Italia y nuevas iniciativas en 2012  
 (3) Distribución España incluye "otras actividades"

# Criterios de selección de inversiones / adquisiciones

Las inversiones y adquisiciones deben cumplir los siguientes criterios financieros



**Acreción en beneficios**

Acreción en el beneficio por acción a partir del tercer ejercicio completo de aportación a resultados de la inversión / adquisición

**Rentabilidad vs. Coste de capital**

El ROIC de la inversión/adquisición deberá ser superior a su WACC a partir del tercer ejercicio completo

**Rating de crédito de GAS NATURAL**

Mantenimiento *rating* de crédito "A" (1)

# Análisis de riesgos y variabilidad del EBITDA

El cumplimiento del Plan Estratégico no supone un aumento del perfil de riesgo de GAS NATURAL



## Perfil de riesgo

- El Plan Estratégico 2008 - 2012 no implica un aumento del perfil de riesgo de la compañía
  - Peso por negocio más equilibrado
  - Plan de ejecución

## Complementariedad de los negocios

- Especialmente el gasista y eléctrico al tener posiciones complementarias de *commodity* petrolífero y USD
- Escaso impacto por volatilidad energética dada la complementariedad de todas las líneas de negocio

Cobertura interna gracias al *mix* de negocio

La gestión global de la cartera de gas y de activos reduce el riesgo



# 4

## Conclusiones



# Pilares estratégicos período 2008 - 2012

Operador internacional de GN / GNL verticalmente integrado...



## I. Consolidación de la posición en España, Italia y Latinoamérica

- Mantenimiento del liderazgo en distribución de gas
- Suministro de gas competitivo y flexible
- Consolidación del negocio eléctrico
- Posición de liderazgo en el mercado de productos y servicios energéticos
- Enfoque en crecimiento orgánico y negocios complementarios con la actividad gasista

## II. Integración vertical en *Up + Midstream*

- Aumentar la disponibilidad de gas competitivo y flexible con nuevos contratos o en origen

## III. Exportación del modelo español a otros mercados

- A países integrables en la cadena GN/GNL
- A países donde explotar el *know-how*
  - Distribución de gas
  - Convergencia gas – electricidad

## IV. Énfasis continuo en eficiencia

# Principales magnitudes

...con un atractivo potencial de crecimiento y de rentabilidad para el accionista



**Inversiones netas 2008 - 2012**

**~ 12.000 M€**

**EBITDA 2012**

**~ 3.900 M€**

**CAA dividendo por acción**

**>10%**

***Payout 2012***

**55 - 60%**

---

**Muchas gracias**



---

**Esta presentación es propiedad de GAS NATURAL.  
Tanto su contenido temático como diseño gráfico es  
para uso exclusivo de su personal.**

©Copyright Gas Natural SDG, S.A.

