



IBERDROLA

Road Show

Marzo 2000

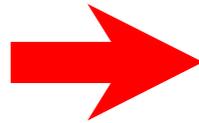
INTRODUCCIÓN

SUMARIO

- **1994-1998: UNA HISTORIA DE CREACIÓN DE VALOR**
- **1999: CONFIRMANDO BUENOS RESULTADOS**
- **PLAN ESTRATÉGICO 2000-2002**
 - **POSICIONAMIENTO EN EL SECTOR**
 - **FACTORES DE ÉXITO**
 - **SITUACIÓN ACTUAL DE IBERDROLA**
 - **COMPROMISO DE 3 AÑOS**
- **CONCLUSIONES**

1994-98: HISTORIA DE CREACIÓN DE VALOR

EFICIENCIA



RESPUESTA

	<u>94/98 CAGR</u>
Beneficio Neto /Empleado	15,7%
Media del sector	6,2%
Capacidad Instalada/Empleado	3,0%
Media del sector	3,7%
Energía Facturada/Empleado	7,4%
Media del sector	3,0%(*)

	<u>94/98 CAGR</u>
Beneficio Neto por acción	12,6%
Media del sector	9,0%
Cash Flow por acción	6,4%
Media del sector	6,3%
Dividendos	5,7%
Media del sector	9,8%
Endeudamiento	-10,3%
Media del sector	-3,1%
Reducción de tarifas	-3,5%
Expansión Internacional y Diversificación :	Eur 2.500 MM

(*) Ajustado por movimientos corporativos

1999: CONFIRMANDO BUENOS RESULTADOS

1999: ENTORNO



RESULTADOS

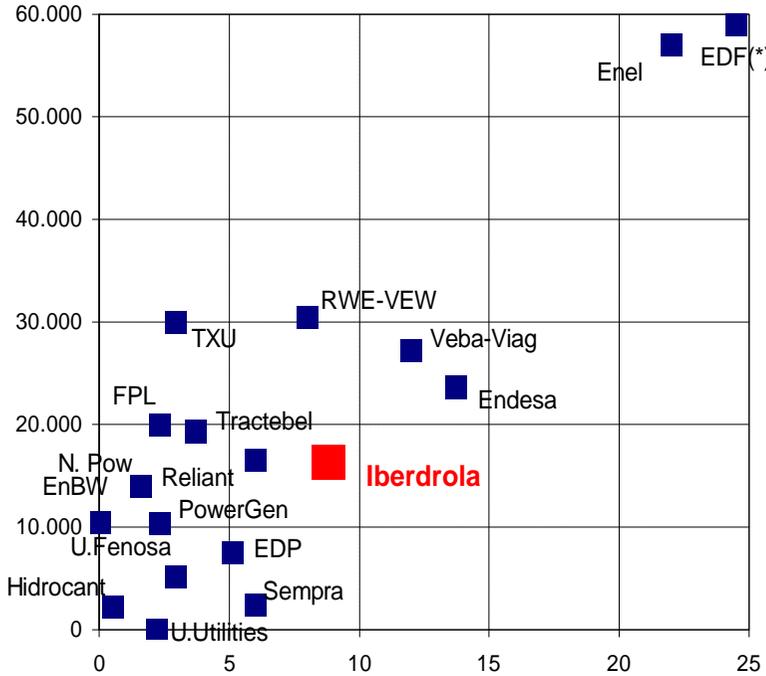
- 1999: Uno de los años más secos de los últimos 30 años
- Crisis en Sudamérica
- Rebaja de tarifas eléctricas
- + Elevado aumento de la demanda (+6,5%)

	▲99/98
B° Neto por acción	+9,8%
Cash Flow por acción	+19,3%
EBITDA	+ 6,1%
Energía Vendida (GWh)	+6,2%
Empleados	-4,4%
B° Neto/Empleado	+20,5%
Deuda/ Recursos Propios	85%

PLAN ESTRATÉGICO 2000-2002:

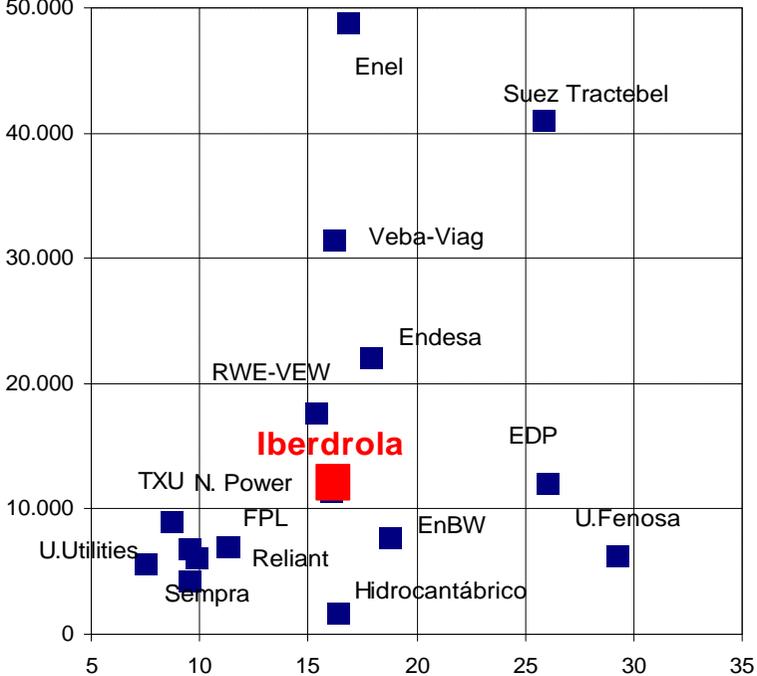
(I) POSICIONAMIENTO EN EL SECTOR

Capacidad Instalada (MW)



Cientes (MM)

Valor de Mercado (Eur MM)



PER 99

(*) Las cifras de EDF 102,000 MWs y 30 millones de clientes

PLAN ESTRATÉGICO 2000-2002:

(II) FACTORES DE ÉXITO

✓ FINANCIEROS Y DE ESTRATEGIA

- Crecimiento de Beneficio /Cash Flow
- Sólido Balance
- Tamaño e Inversión
- Diversificación Geográfica
- Diversificación de Monedas

✓ OPERATIVOS

- Equipo Directivo Líder
- Generación y Trading eléctrico
- Distribución eléctrica
- Comercialización eléctrica
- Diversificación (Gas, Agua, Telecomunicaciones e Internet)

PLAN ESTRATÉGICO 2000-2002:

(III) SITUACIÓN ACTUAL

✓ FINANCIEROS Y DE ESTRATEGIA

Crecimiento de Bº/Cash Flow



11,8% de crecimiento anual en el período 1994 -1999

Sólido Balance



85% de ratio de endeudamiento

Tamaño e Inversión



7ª mayor eléctrica europea y 12ª del mundo (por capitalización bursátil)

Diversificación Geográfica



Más de Eur 3.000 MM invertidos internacionalmente

Diversificación de Moneda



Expansión en Sudamérica

PLAN ESTRATÉGICO 2000-2002:

(III) SITUACIÓN ACTUAL

✓ OPERATIVOS

Equipo Directivo Líder



Nueva estructura organizativa

Generación y Trading eléctrico



Generador español de menor coste



Márgenes de trading un 15% por encima de la media del pool

Distribución eléctrica



Bajo coste por Km de red

Comercialización eléctrica



8,5 MM de clientes en España y 6,1 MM internacionales

Diversificación



IBV.



Telecom.: Telefonía móvil en Brasil y Fibra Óptica en España



Inmobiliaria: APEX 2000.

PLAN ESTRATÉGICO 2000-2002:

(IV) COMPROMISO DE 3 AÑOS

✓ FINANCIEROS Y DE ESTRATEGIA

Crecimiento de Bº/Cash Flow

12-15% crecimiento mínimo anual de Beneficio Neto

15% crecimiento mínimo anual de Cash Flow

Sólido Balance

Ratio de endeudamiento en consonancia con las cinco empresas líderes del sector

Tamaño e Inversión

Convergencia con los líderes del sector

Diversificación Geográfica

Presencia en los mercados energéticos más relevantes: Europa, Sudamérica y U.S.

Diversificación de Moneda

Adecuado mix de moneda: Euro, Dólar, y monedas de mercados emergentes

PLAN ESTRATÉGICO 2000-2002:

(IV) COMPROMISO DE 3 AÑOS

✓ OPERATIVOS

Equipo Directivo Líder
Generación y Trading eléctrico

Distribución eléctrica
Comercialización eléctrica

Diversificación

Nuevo equipo directivo

Aumento de la capacidad instalada en un 30%

Desarrollo de actividad de trading a nivel internacional

Mejora de eficiencia y calidad de servicio

Aumento base de clientes y diversificación de productos

Inicio de negocio de Gas en España

Explotación comercial de red de fibra óptica, concursos de licencias de telefonía de UMTS (móviles) y LMDS (frecuencia de radio)

Desarrollo de e-business

CONCLUSIONES

- **La gestión de Iberdrola en el periodo 1994-1998 ha demostrado una continua creación de valor tanto para sus accionistas como para sus clientes**
- **A pesar de las adversas condiciones, los resultados de 1999 confirman la capacidad de Iberdrola para mantener una constante tendencia alcista**
- **El nuevo entorno del sector exige a Iberdrola readaptar su estrategia a fin de convertirse en un líder global**
- **El equipo directivo y los empleados de Iberdrola están comprometidos con los nuevos objetivos. Este compromiso es la mayor garantía de su logro**