



Visión estratégica 2016–2020

11 de mayo de 2016



Advertencia Legal



El presente documento es propiedad de Gas Natural SDG, S.A. (GAS NATURAL FENOSA) y ha sido preparado por con carácter meramente informativo, no pudiendo ser divulgado, distribuido ni hecho público con una finalidad distinta, en todo o en parte, sin el consentimiento expreso y por escrito de GAS NATURAL FENOSA.

El presente documento se proporciona a los destinatarios exclusivamente para su información, por lo que dichos destinatarios deberán acometer su propio análisis sobre la actividad, condición financiera y perspectivas de GAS NATURAL FENOSA. La información contenida no deberá utilizarse como sustituto de un juicio independiente sobre GAS NATURAL FENOSA, su negocio y/o su condición financiera.

La información contenida en este documento no persigue ser exhaustiva ni recoger toda la información que un potencial inversor podría desear o necesitar para decidir fundadamente si procede a la compra o transmisión de valores o instrumentos financieros vinculados a valores de GAS NATURAL FENOSA. La información contenida en este documento está asimismo sujeta a cambios, correcciones y añadiduras sin previo aviso. GAS NATURAL FENOSA no se hace responsable de la exactitud de la información contenida o referida en el presente documento, ni de los posibles errores u omisiones en él contenidos. GAS NATURAL FENOSA declina toda obligación de actualizar la información contenida en este documento, de corregir los errores que pudiera contener, de proporcionar acceso a información adicional a los destinatarios de este documento, o de revisar este documento como resultado de acontecimientos y circunstancias posteriores a la fecha del mismo o para reflejar acontecimientos imprevistos o cambios en las valoraciones o hipótesis empleados en su elaboración.

Algunas de las declaraciones e informaciones contenidas en el presente documento pueden estar fundadas en estudios internos de GAS NATURAL FENOSA, a su vez basados en asunciones y estimaciones que pueden no haber sido contrastados por ninguna fuente independiente y no se garantiza la precisión de las asunciones o estimaciones. Adicionalmente, parte de la información aquí contenida puede no haber sido auditada o revisada por los auditores de GAS NATURAL FENOSA. Por consiguiente, los destinatarios de este documento no deben atribuir una fiabilidad absoluta a la información recogida en el mismo.

El presente documento puede también incluir predicciones o proyecciones. Todas las declaraciones recogidas distintas de hechos históricos, incluyendo, entre otras, aquellas relacionadas con posiciones financieras, estrategias de negocio, planes de gestión y objetivos para futuras operaciones de GAS NATURAL FENOSA son predicciones o proyecciones. Estas predicciones o proyecciones están basadas en numerosas asunciones relativas a las estrategias de negocio presentes y futuras de GAS NATURAL FENOSA y en la situación del mercado en el futuro. Además, estas predicciones o proyecciones están expuestas a riesgos previsible e imprevisibles, incertidumbres y otros factores que pueden alterar sustancialmente los resultados reales, logros, rendimiento o resultados industriales expresados o sugeridos en dichas predicciones o proyecciones. El cumplimiento de tales predicciones o proyecciones no está garantizado, basándose en algunos casos en juicios subjetivos, que pueden cumplirse o no. En consecuencia, y por diversas razones, los resultados reales que puedan alcanzarse en el futuro pueden diferir significativamente de los reflejados en las predicciones o proyecciones que puedan contenerse en el presente documento.

ESTE DOCUMENTO NO CONSTITUYE UNA OFERTA O INVITACIÓN PARA ADQUIRIR O SUSCRIBIR VALORES DE NINGÚN TIPO. ASIMISMO, ESTE DOCUMENTO NO CONSTITUYE UNA OFERTA O SOLICITUD DE OFERTA DE COMPRA, VENTA, O DE CANJE DE VALORES EN ESPAÑA NI EN NINGUNA OTRA JURISDICCIÓN.

Ni el presente documento ni ninguna copia del mismo podrán enviarse, introducirse, o divulgarse en los Estados Unidos de América, Canadá o Japón. La distribución del presente documento en otras jurisdicciones puede también estar restringido legalmente, por lo que las personas que posean este documento deben informarse al respecto y respetar las correspondientes restricciones.

Al examinar este documento, el destinatario se muestra conforme y acepta las restricciones y limitaciones expuestas.

Agenda

- 1. Visión estratégica 2016–2020 (Rafael Villaseca)**
 - a. Entorno macro y energético global
 - b. Modelo de negocio de GNF
 - c. Iniciativas de gestión e inversión
 - d. Objetivos financieros 2016–2020

- 2. Perspectivas por áreas de negocio 2016-2020 (Antonio Basolas)**
 - a. Entorno de negocio, macro y energético por país
 - b. Perspectivas de negocio 2016–2020
 - i. Redes
 - ii. Generación internacional
 - iii. Generación y comercialización España
 - iv. Gas
 - v. Servicios, minorista e innovación
 - c. Visión consolidada

- 3. Perspectivas financieras 2016–2020 (Carlos Alvarez)**

- 4. Conclusiones (Rafael Villaseca)**

**Visión estratégica
2016–2020
(Rafael Villaseca)**

1

1.a. Entorno macro y energético global



Perspectivas del sector energético

Tres tendencias principales definirán el futuro del sector energético



1

Crecimiento impulsado por los mercados emergentes

2

Evolución del mix de generación hacia renovables y gas

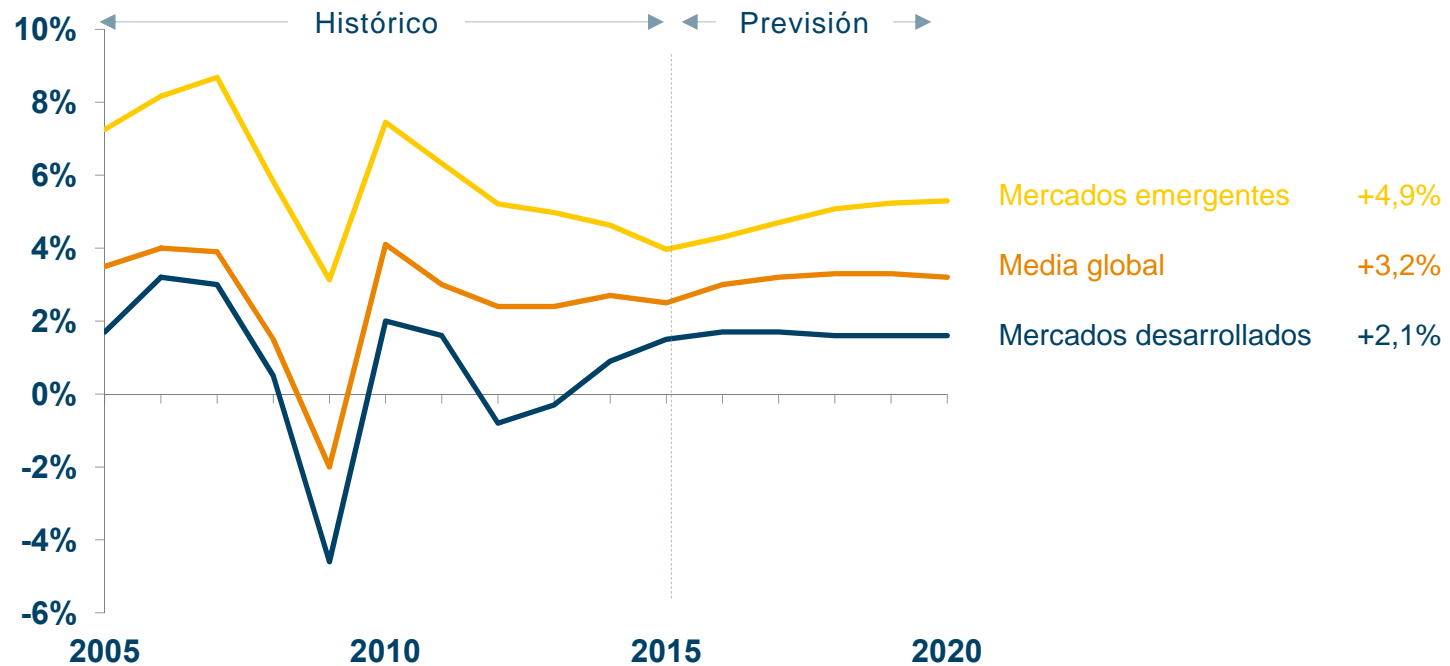
3

Aparición de nuevos modelos de negocio en el sector energético

1 Crecimiento impulsado por los mercados emergentes



Crecimiento Global del PIB
(PIB anual % cambio en \$ constantes)



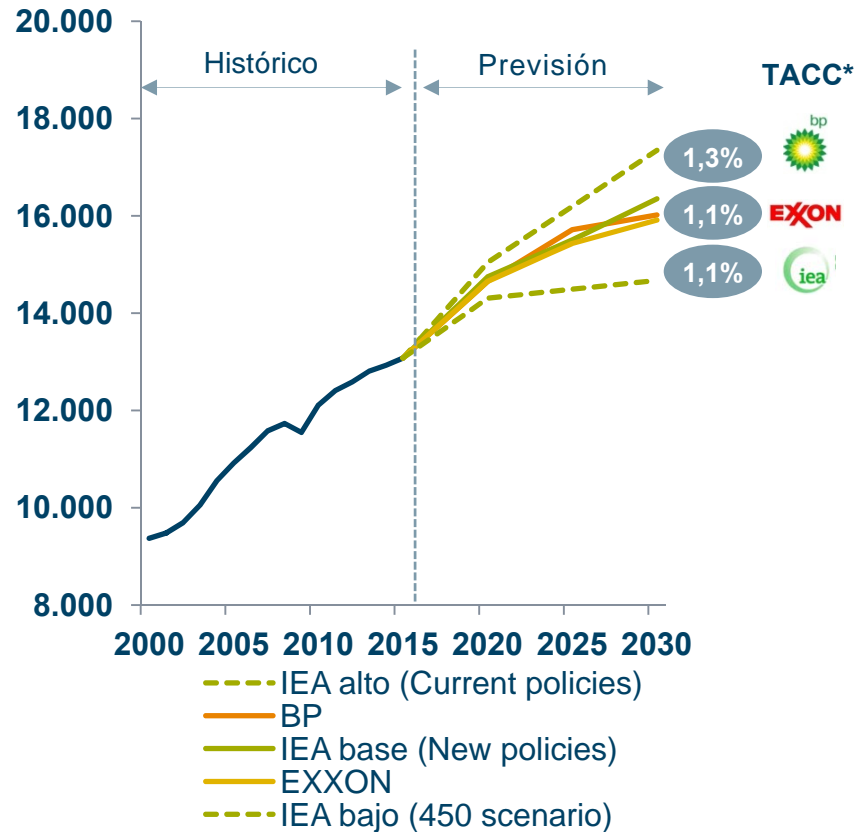
✓ **Mejores perspectivas en los mercados desarrollados**

Fuente: IMF WEO

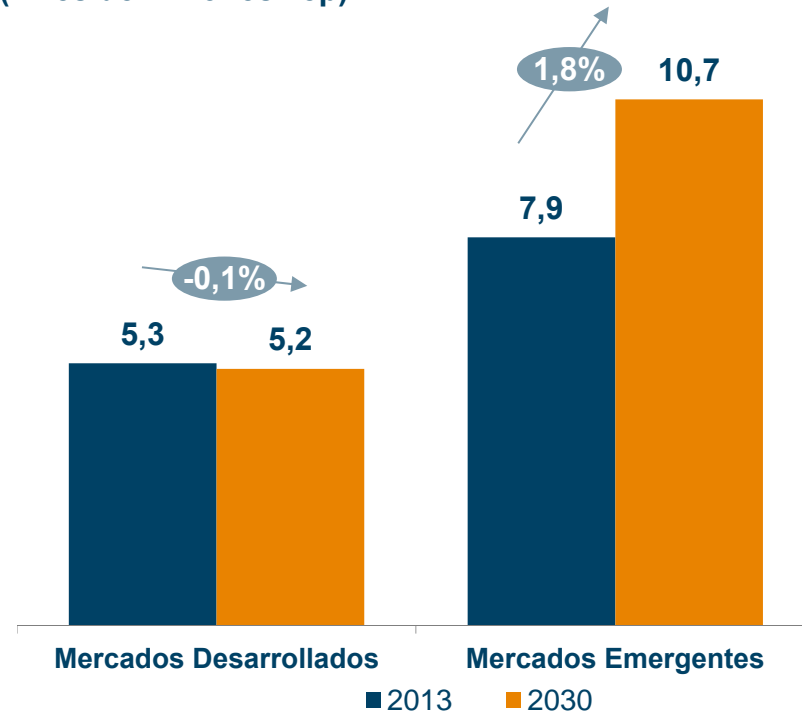
1 La demanda de energía continuará creciendo



Demanda global de energía primaria (Mtep)



Evolución de la demanda global de energía primaria¹ (Miles de millones Tep)



✓ **Los mercados emergentes serán los responsables del crecimiento de la demanda global de energía**

* TACC BP y Exxon 2014–30; IEA 2013–30 (el año de inicio usado como referencia de la demanda de energía primaria es distinto según el analista)

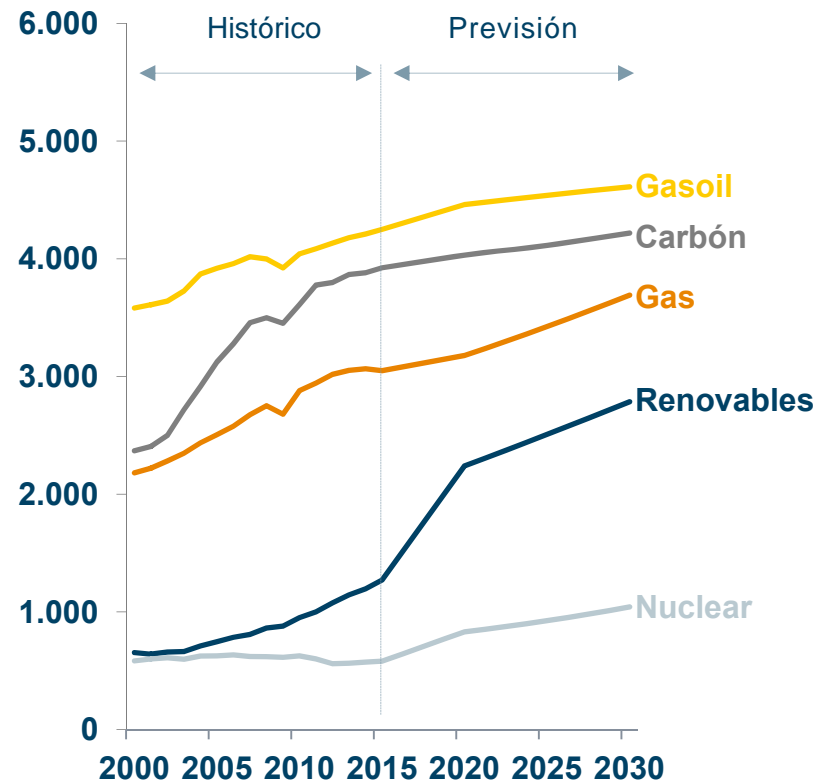
Fuente: estadísticas BP, IEA WEO previsiones 2015, BP y Exxon

1. Fuente: IEA 2015 WEO, New policies scenario

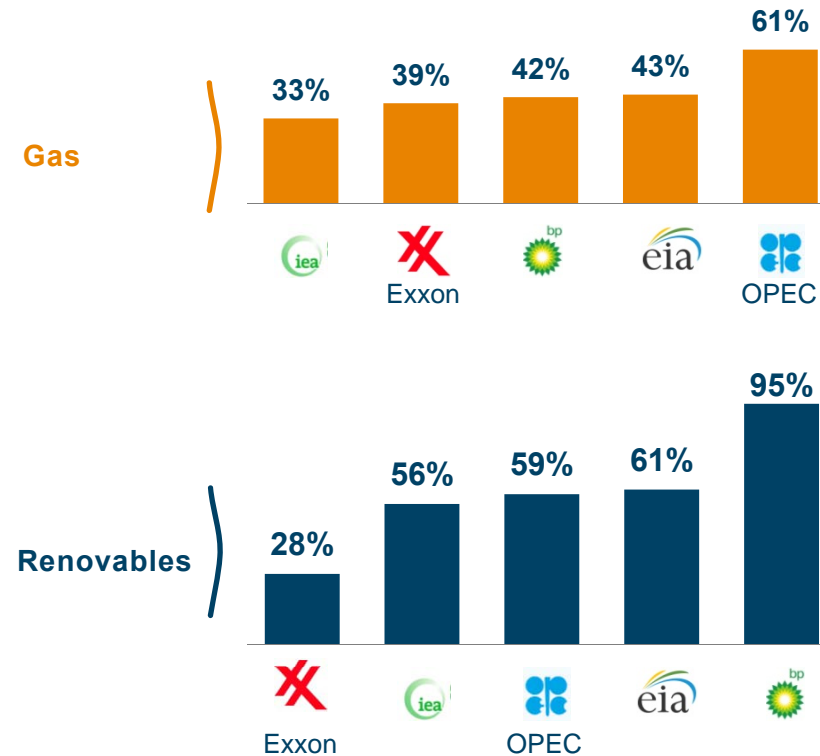
2 Mayor crecimiento en renovables y gas para cubrir el incremento de demanda



Previsión de la demanda de energía primaria (Mtep)



Demanda de gas y renovables según analista (% 2015–2035)



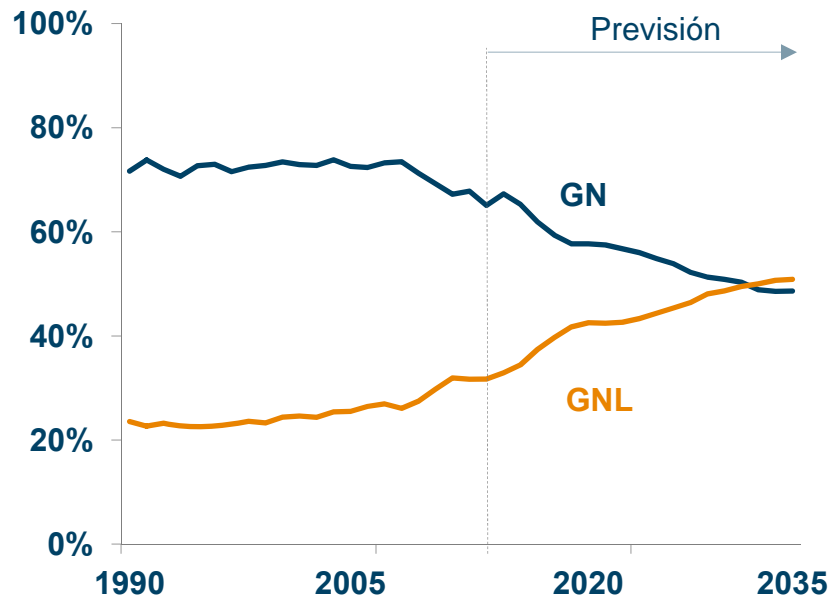
✓ Tanto las renovables como el gas crecerán por iniciativas contra el cambio climático, impulsados en particular por el acuerdo COP21

2 La evolución del mercado de GNL a medio y largo plazo continúa siendo atractiva

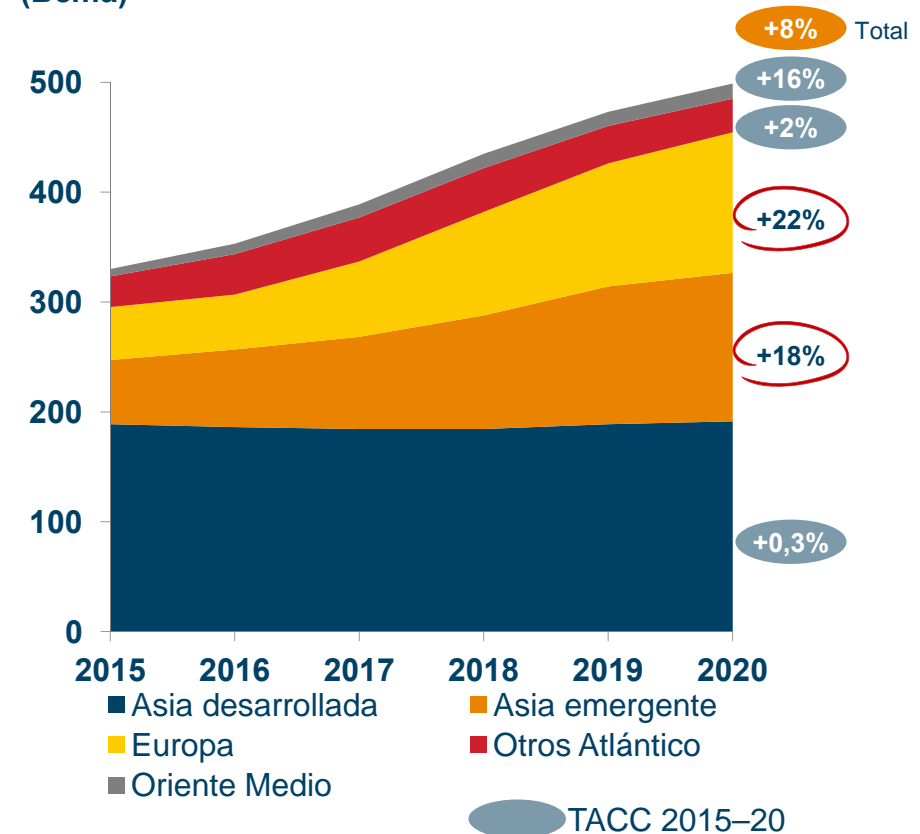


Peso del GNL sobre el total de las ventas mundiales de gas

(% de ventas de gas interregionales)



Evolución de la demanda de GNL por mercado (Bcma)



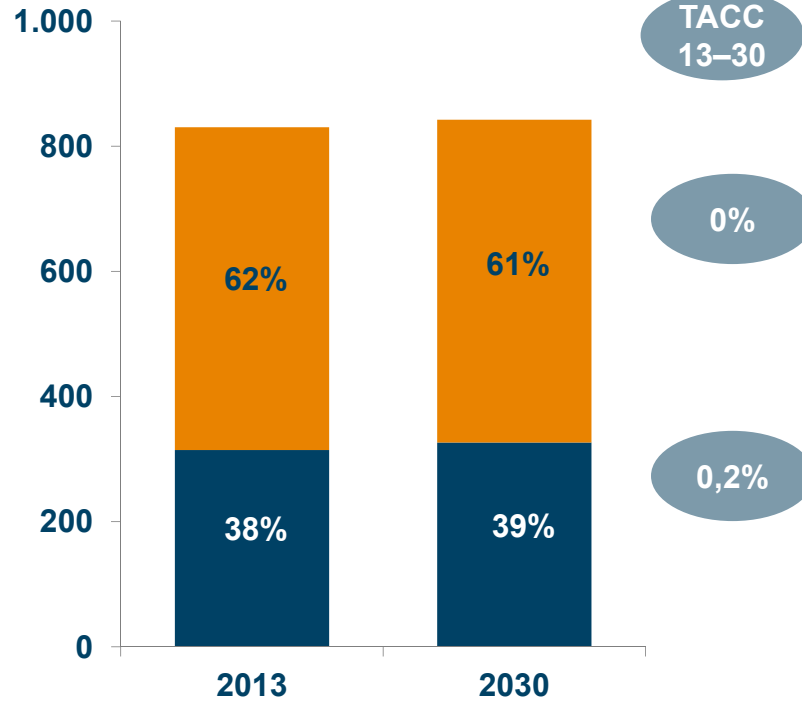
✓ El GNL incrementará su importancia en el futuro del mercado global de gas al ofrecer mayor seguridad de suministro y menor *time-to-market*

2 Mayores inversiones en redes de gas para cubrir una demanda incremental de ~350 Bcm/año

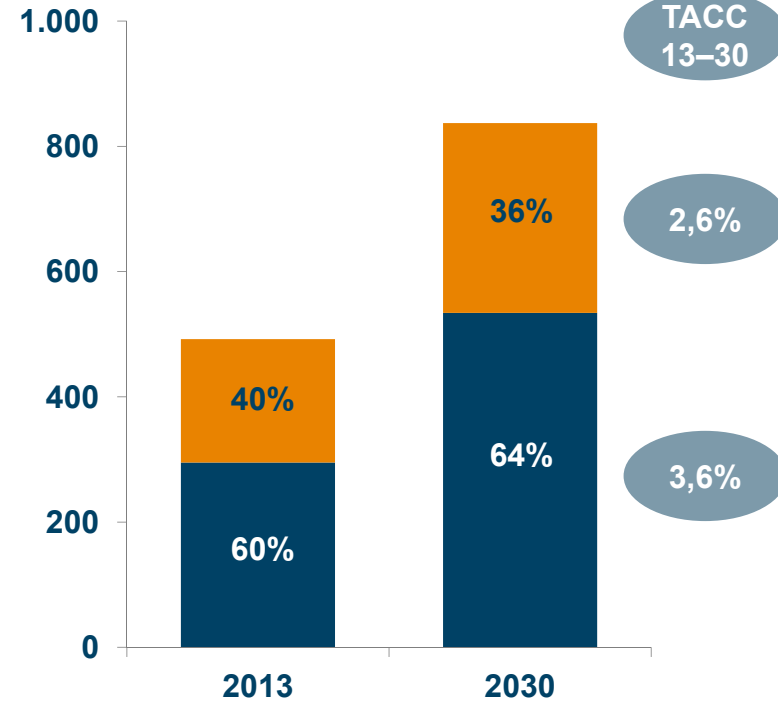


Previsión de la demanda residencial e industrial (Bcm)

OCDE



No OCDE



■ Industrial ■ Doméstico / Comercial

✓ Nueva infraestructura gasista global para atender un 25% de demanda adicional de gas industrial y residencial

Fuente: IEA – World energy outlook 2015, New policies scenario

2 Necesidad de inversiones significativas en generación a nivel mundial



Inversión acumulada en generación eléctrica 2015–2040
(\$ billones 2014)

	Convencional	Renovables	Total
Mercados desarrollados	1,5	2,9	4,3
<i>Europa</i>	0,5	1,3	1,8
<i>Resto</i>	0,9	1,6	2,5
Mercados emergentes	2,8	4,2	7,0
<i>Latinoamérica</i>	0,1	0,5	0,6
<i>Asia emergente (excl. China)</i>	1,0	1,4	2,3
<i>China</i>	0,7	1,4	2,2
<i>Otros mercados emergentes</i>	1,0	0,9	1,9
Total	4,3	7,0	11,3

- > **El crecimiento de demanda en mercados emergentes** será el motor de la nueva capacidad instalada
- > **Las iniciativas contra el cambio climático y el fin de la vida útil de parte de la capacidad existente** impulsarán la inversión en mercados desarrollados
- > **Las renovables serán cada vez más competitivas** en países con buen recurso eólico o solar

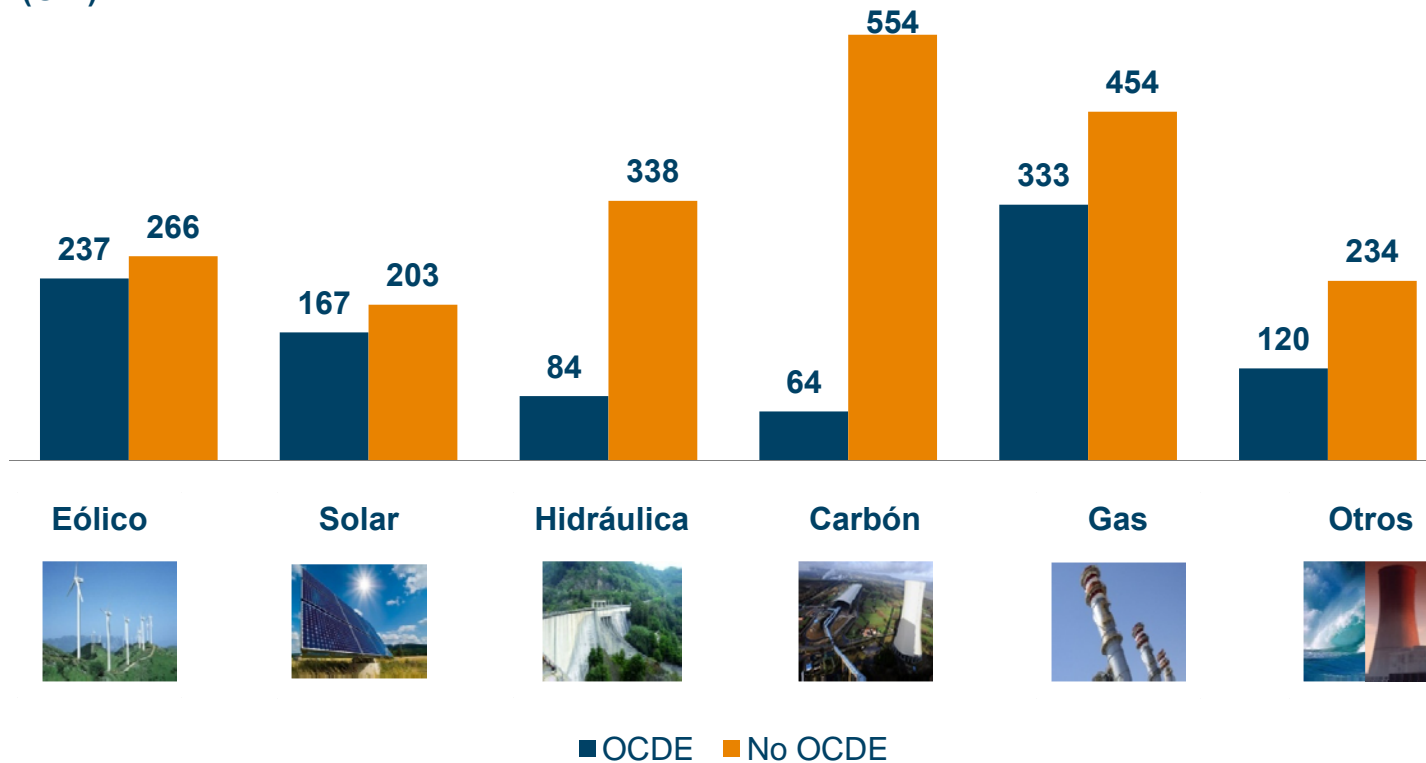
✓ **Inversión de hasta \$11 billones en el sector de generación eléctrica mundial hasta 2040; de los cuales se estima que un 63% será en renovables**

Fuente: IEA – World energy outlook 2015, new policies scenario

2 Una parte significativa de la nueva potencia de generación internacional será eólica, solar, hidro y ciclos combinados



Nueva capacidad a instalar entre 2014 y 2025 (GW)



✓ Los países fuera de la OCDE instalarán el 67% de la nueva capacidad (2TW); de los cuales un 40% serán renovables. Por otro lado, los países de la OCDE instalarán 1 TW (55% renovables)

Fuente: IEA's world energy outlook 2014–2020–New policies scenario, BCG

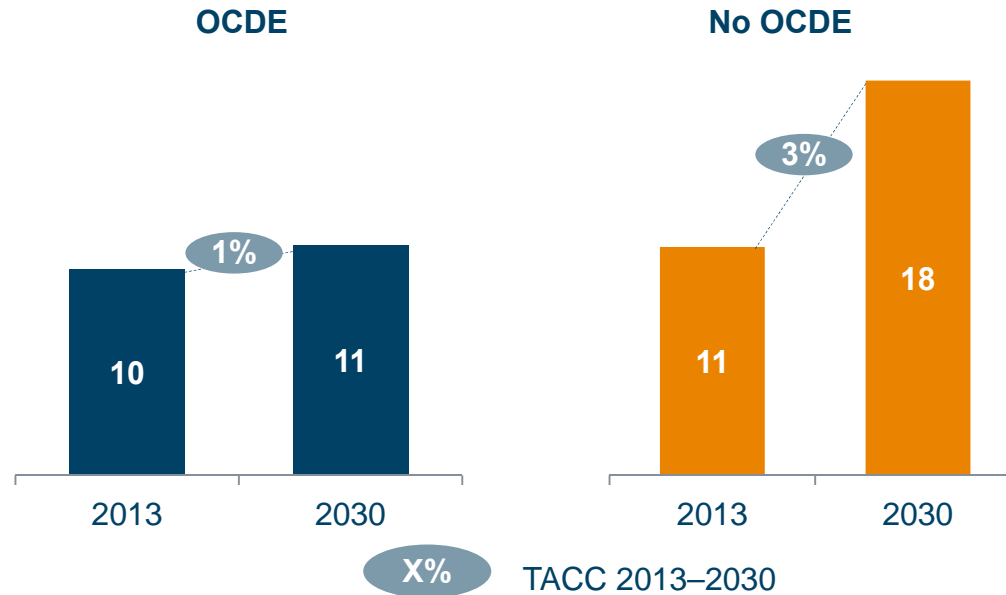
2 Hasta 2030, serán necesarios más de \$5 billones de inversión en redes eléctricas para adaptarse a la demanda adicional y a las nuevas tecnologías



Motores de las nuevas inversiones en redes de electricidad

Evolución de la demanda eléctrica 2013–2030 ('000 TWh)

Desarrollo de nuevas tecnologías



Automatización de redes (*Smart meters / Smart grid*)

Mayor penetración de energías renovables

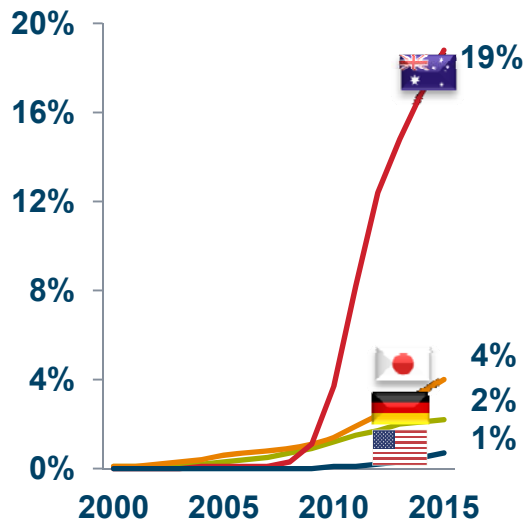
Energía distribuida

3 Aparición de nuevos modelos de negocio complementarios a la comercialización de gas y electricidad

Generación distribuida

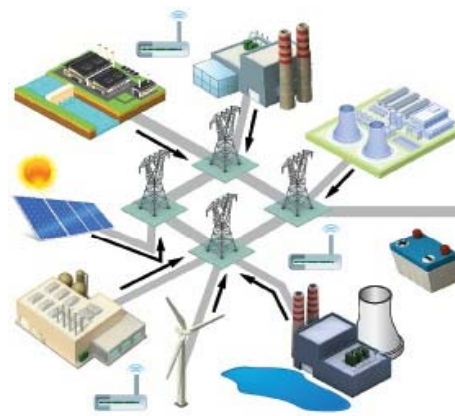
- Nuevo producto con tasas de penetración elevadas en ciertos países

Penetración de FV doméstica



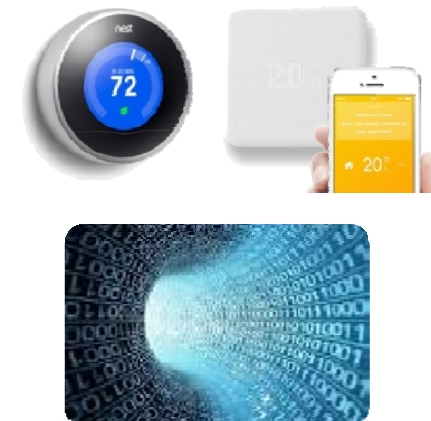
Smart grids

- Gestión automatizada, información en tiempo real, apoyo a la integración de renovables



Smart applications

- Identificación de tendencias de consumo y diseño de oferta de productos y servicios



✓ La innovación tecnológica impulsará la energía descentralizada creando nuevos modelos de negocio y servicios para las *utilities* que permitan reforzar la relación con sus clientes

Tendencias que redefinirán el sector energético



1

Crecimiento impulsado por los mercados emergentes

- > La demanda mundial de energía seguirá creciendo aunque se desvinculará del crecimiento económico
- > El crecimiento se centrará principalmente en mercados emergentes

2

Evolución del mix de generación hacia renovables y gas

- > El gas y las renovables son las tecnologías más atractivas dado su crecimiento y resiliencia
- > El peso del GNL en el mercado mundial de gas continuará incrementándose
- > La generación basada en renovables y gas, en particular en mercados emergentes, será una gran oportunidad de inversión

3

Aparición de nuevos modelos de negocio en el sector energético

- > La innovación en el sector energético se acelerará con el desarrollo de nuevos modelos de negocio y oportunidades de crecimiento: generación distribuida, *smart grids*, etc



1.b. Modelo de negocio de GNF

Modelo de negocio de GNF

GNF ha tenido éxito desarrollando nuevos modelos de negocio en el sector energético

Liderazgo geográfico y a lo largo de la cadena de valor

Atractivo potencial de crecimiento en sus negocios

Modelo de negocio diferenciado que sitúa a GNF en una posición sólida para capturar el crecimiento futuro en el sector energético

LatAm ha experimentado el mayor crecimiento de demanda energética



Demanda de energía primaria
(Miles de millones tep)

	1990	2013	Δ 1990–2013	
			TACC	MM Toe
Mundo ¹	8,8	13,6	1,9%	4,8
OCDE	4,5	5,3	0,7%	0,8
LatAm	0,3	0,6	3,2%	0,3
Resto no OCDE	3,7	7,3	3,0%	3,6
Convencional	8,6	13,1	1,9%	4,5
Renovables	0,2	0,5	3,5%	0,3

✓ GNF ha capturado el crecimiento de la región, que ahora representa más del 30% de su EBITDA

Fuente: IEA – World Energy Outlook 2015

1 Incluye bunkers marítimos y de aviación internacionales (no incluidos en los totales regionales).

GNF ha tenido éxito capturando el crecimiento en redes en mercados emergentes



- Desde 1992, GNF ha incrementado su base de clientes en LatAm hasta lograr más de 13,5 millones
- Posición n°1 en 5 de los 6 países de LatAm donde GNF está presente
- Liderazgo en las mayores zonas metropolitanas e industriales de Latinoamérica

Distribución de gas

	Año entrada	# clientes (m)	Posición	Cuota merc. ¹	TACC 15–20
	1992	1,6	#2	19%	2%
	1997	1,0	#1	33%	5%
	1997	2,7	#1	36%	4%
	1997	1,5	#1	60%	8%
	2014	0,6 ³	#1	87%	9%

Distribución de electricidad

	Año entrada	# clientes (m)	Posición	Cuota merc. ¹	TACC 15–20
	2000	2,6	#3	21%	3%
	1998	0,6	#1	60%	5%
Dx	2014	2,9 ²	#1	41%	3%
Tx	2014		#2	35%	

✓ El liderazgo de GNF le permite crecer manteniendo una generación de caja estable y predecible

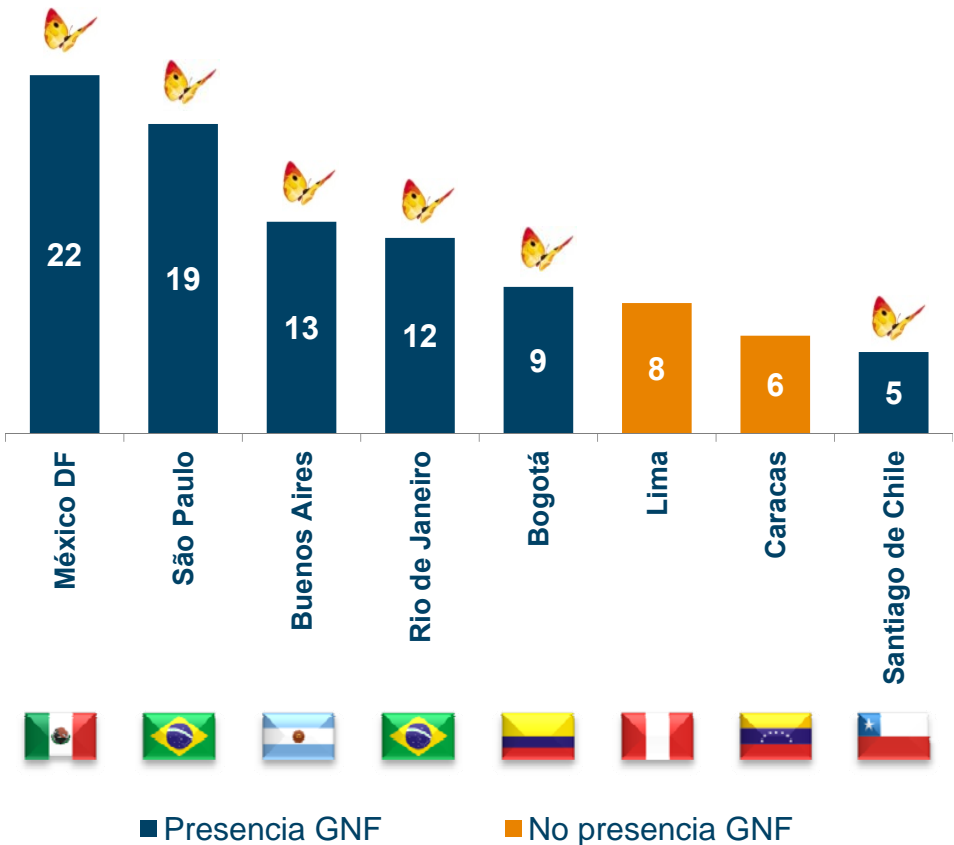
1 Fuente: BCG
 2 Incluye 0,2 millones de clientes de electricidad en Argentina
 3 No incluye clientes de Gasnor

GNF está posicionado para explotar el atractivo potencial de crecimiento en redes de gas en LatAm

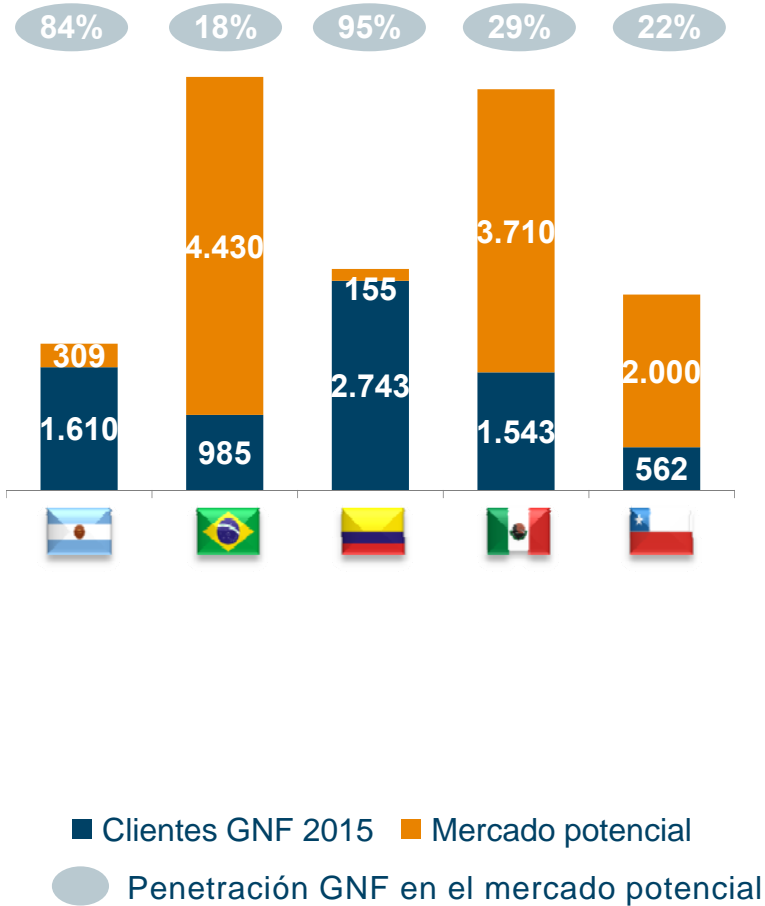


GNF está presente en las mayores áreas metropolitanas de LatAm

Población en mayores áreas urbanas (Millones)



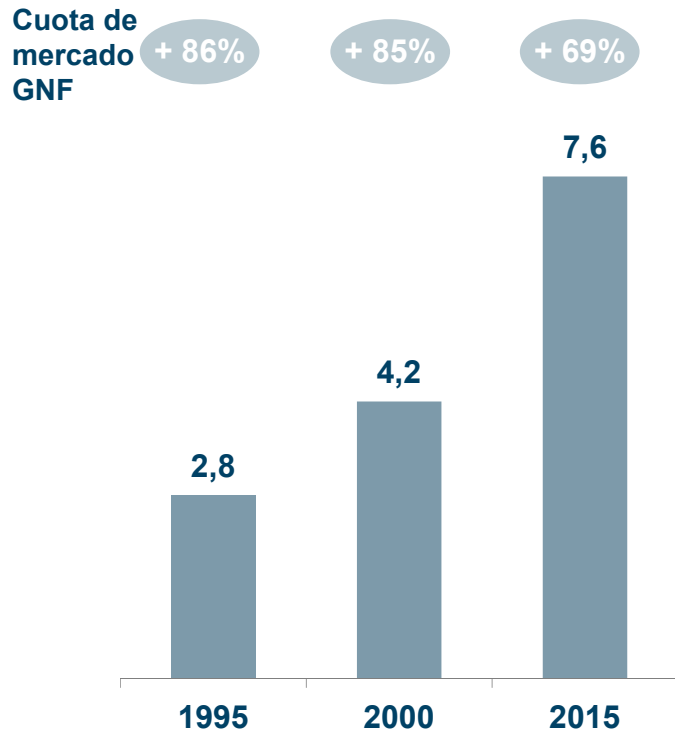
LatAm tiene un gran potencial de gasificación y GNF está perfectamente posicionado para capturarlo



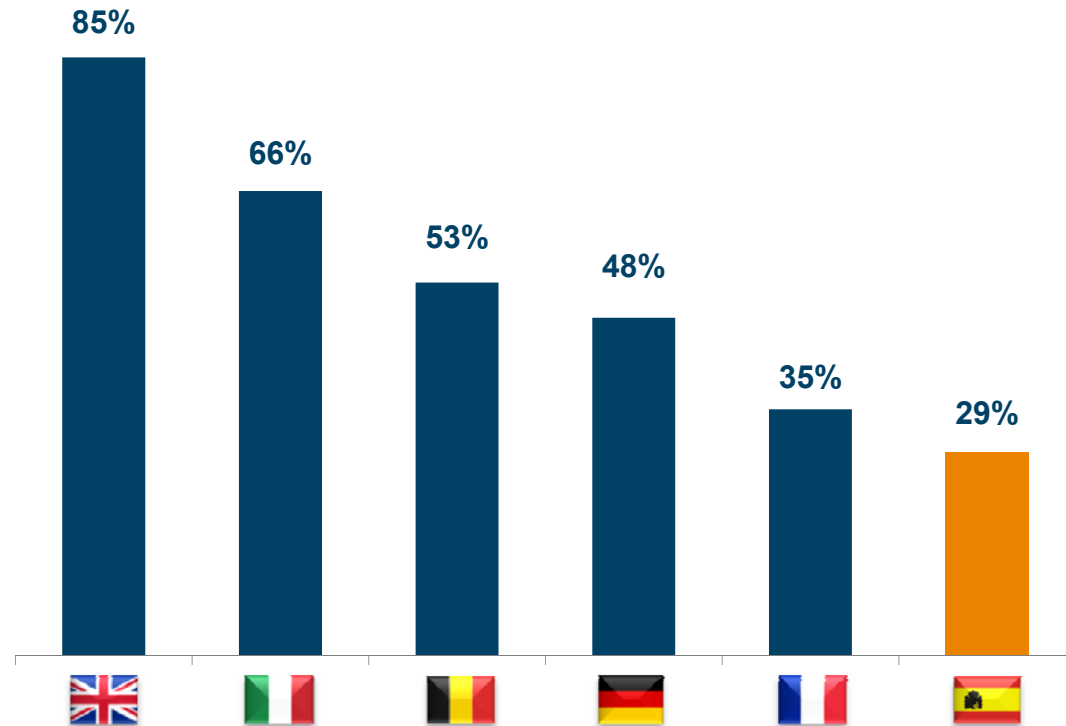
GNF continúa liderando la gasificación de España



Evolución de la gasificación en España (# puntos de conexión en millones)



Penetración de gas en España vs otros países (% penetración de gas)



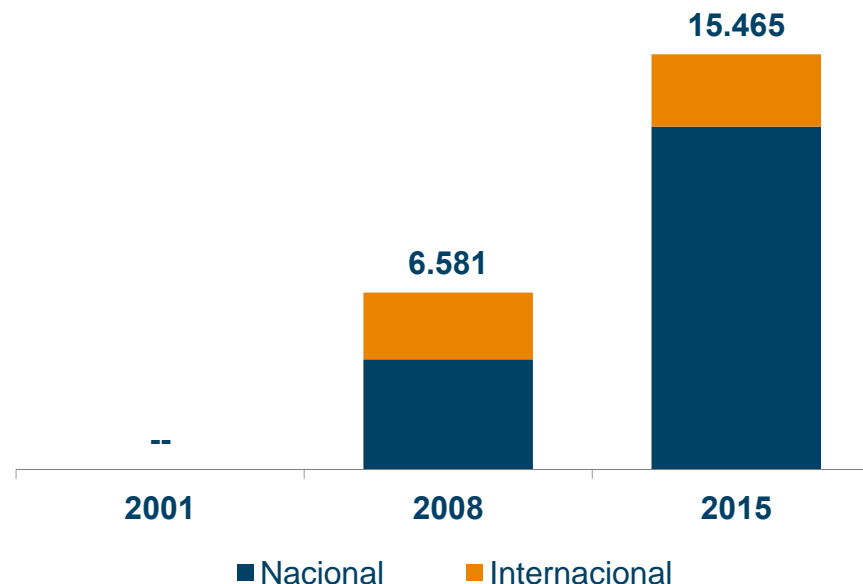
✓ Como resultado GNF dispone de una base de activos con una excepcional capacidad de generación de caja y potencial para incrementar la penetración

Fuente: Sedigas y BCG

De una compañía exclusivamente gasista, GNF se ha transformado con éxito en una *utility* integrada de gas y electricidad



Evolución de la capacidad instalada (MW)



Crecimiento futuro en España

- 8GW de nueva generación renovable para cumplir los objetivos 20-20-20
- GNF tiene una atractiva cartera eólica y solar FV para explotar la oportunidad de crecer en renovables

Electricidad como % del EBITDA de GNF¹

~1%

~20%

~50%

Gas como % del EBITDA de GNF¹

~99%

~80%

~50%

✓ Sentando las bases para el crecimiento futuro en renovables y generación internacional

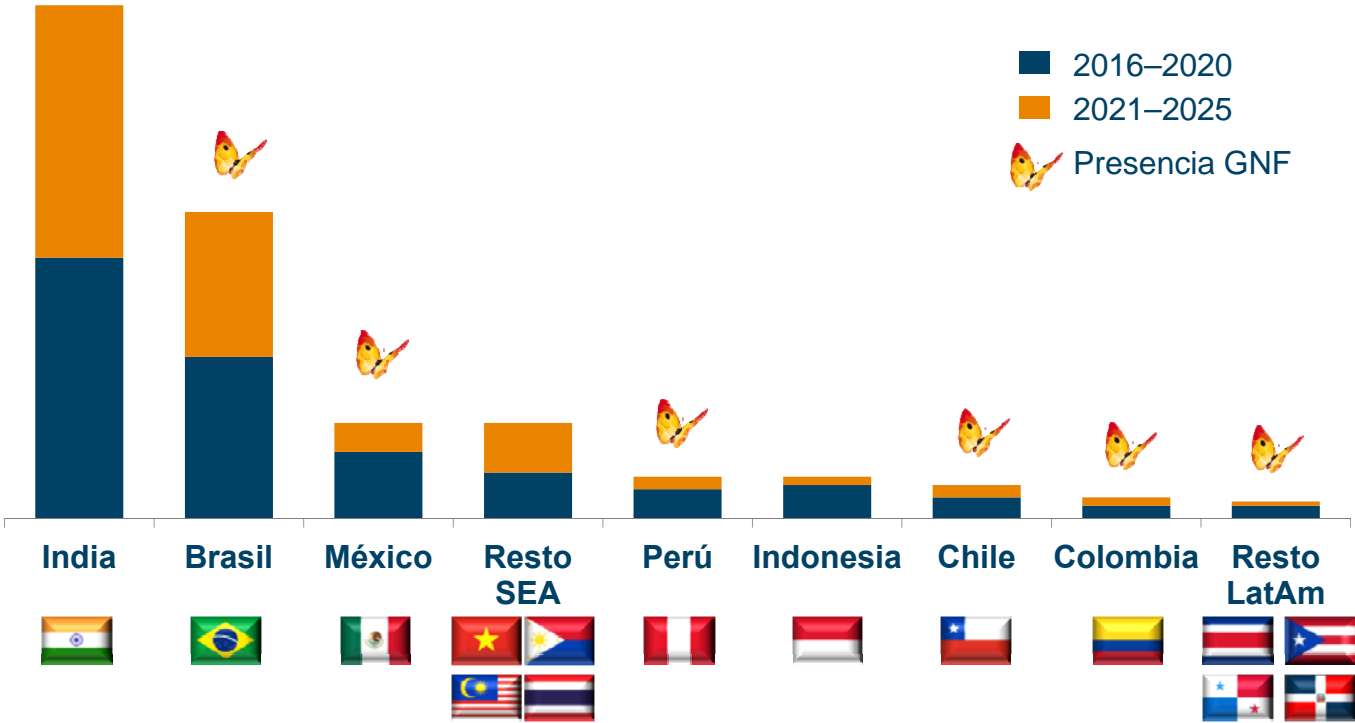
Notas: gas incluye redes de gas y gas, electricidad incluye redes eléctricas, generación en Europa y generación internacional

1 Fuente: 2008 Reporte Financiero. Incluye datos financieros de UF

GNF está hoy presente en mercados internacionales con ~280 GW potenciales



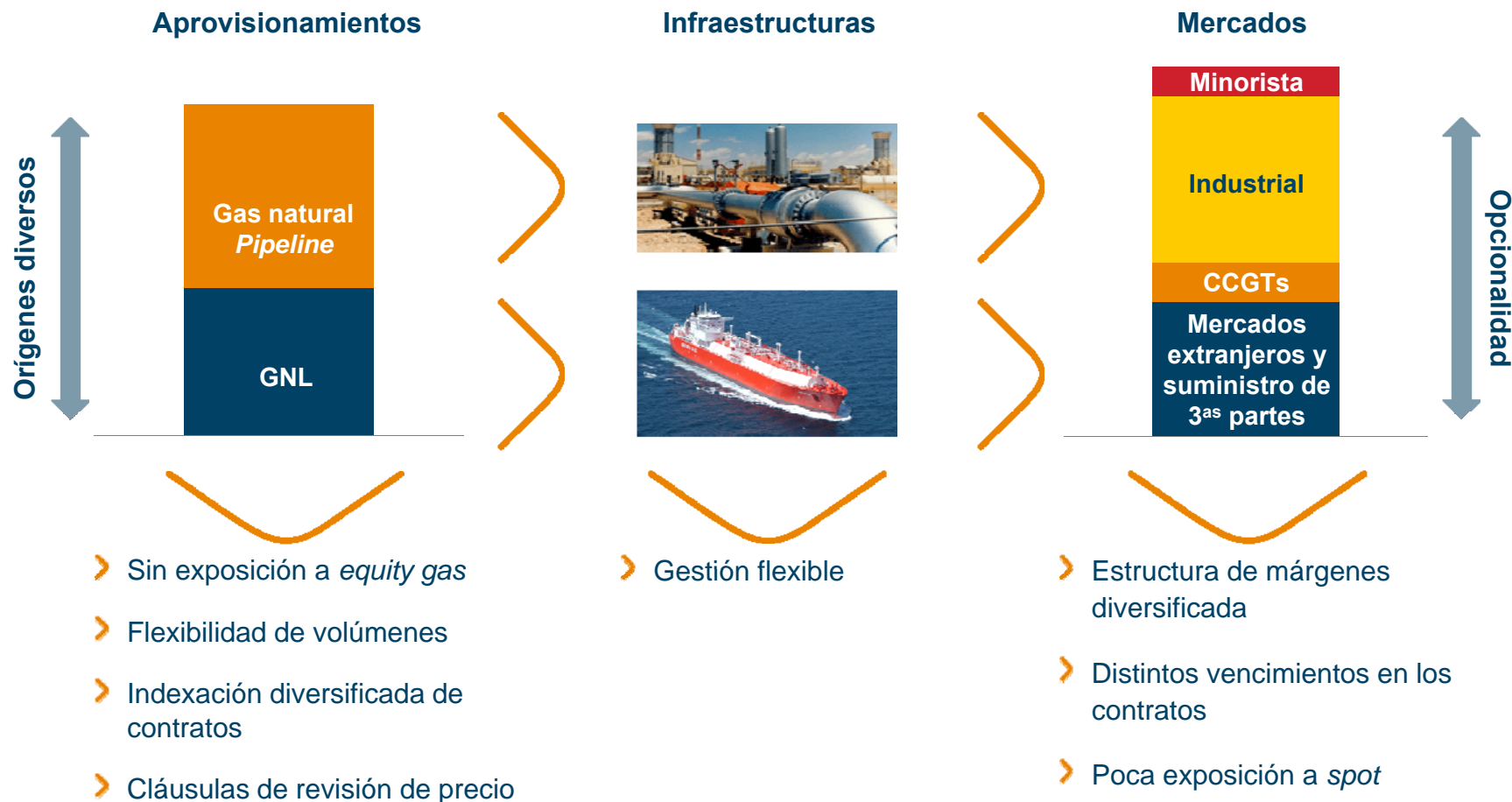
Estimación de la capacidad a desarrollar por propietarios privados (GW)¹



✓ **GNF está construyendo una cartera de proyectos de generación en algunos de los países donde ya está presente**

¹ Renovables (hidráulica, eólica y solar) y gas en mercados objetivo independientemente de si están ya bajo procedimiento administrativo o han sido ya adjudicados

GNF ha desarrollado y mejorado su negocio de GNL desde 1967

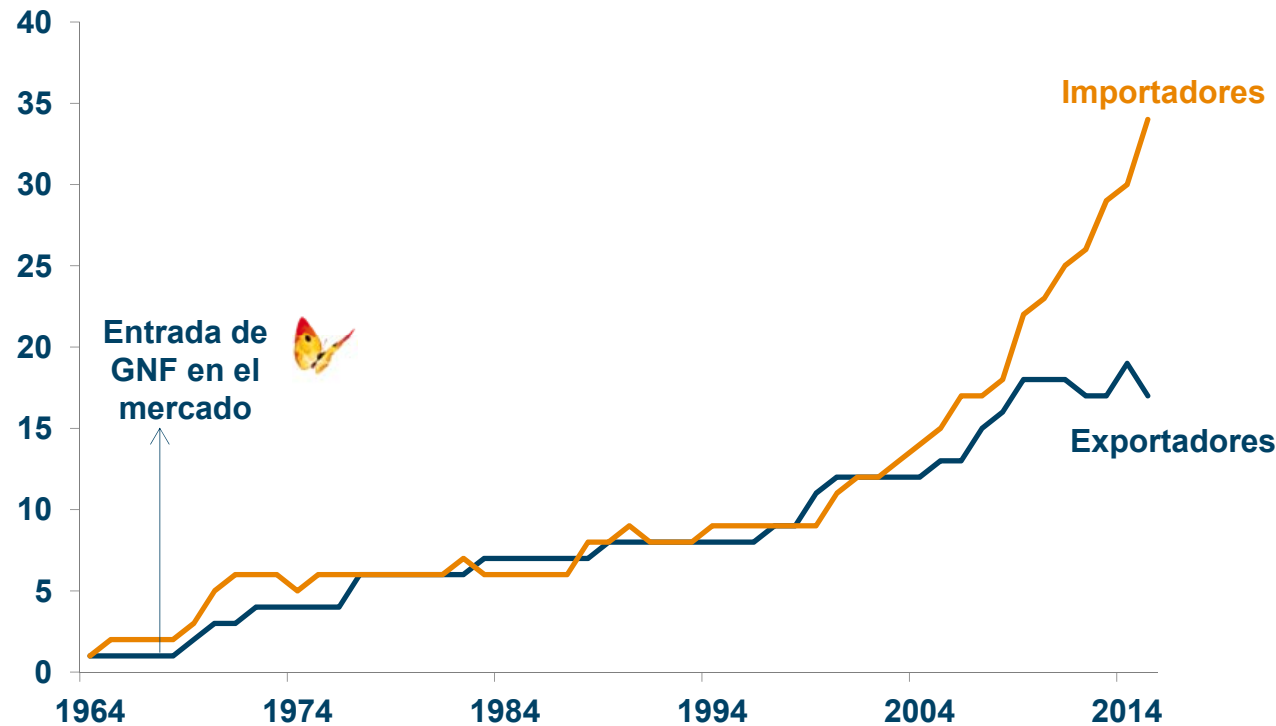


✓ **GNF tiene una posición única en un mercado con perspectivas atractivas a medio y largo plazo**

Los nuevos países importadores de GNL presentan nuevas oportunidades para integración *downstream*: generación, redes y minoristas



Número de países que importan / exportan GNL*



✓ **GNF ha construido una cartera diversificada, flexible y competitiva, que le permite beneficiarse del crecimiento futuro y acceder a nuevos mercados finales**

*Países que han tenido actividad importadora o exportadora ese año

GNF tiene un modelo de negocio de GNL flexible y adaptable, con distintos niveles de integración *downstream* según mercado



Países donde GNF ha vendido o vende GNL

Fuerte integración *downstream* de GNF: redes de gas, comercialización, electricidad



España



Brasil



México



Italia



Argentina



Chile



Puerto Rico- EEUU



República Dominicana

Integración moderada *downstream* de GNF: cliente final o aprovisionamiento



Portugal



Holanda



Francia



Bélgica

Sin integración *downstream* en la actualidad, pero potencialmente atractivo



India



Turquía



Indonesia



Reino Unido



Corea del Sur



Japón



Egipto

Otros



Taiwán



Pakistán




Singapur

✓ La integración con *downstream* y generación tiene el potencial de incrementar los márgenes a largo plazo con mayor estabilidad y menor volatilidad

Creación de valor en la prestación de servicios a una cartera de clientes asociada a 25 millones de contratos



Innovación Tecnológica



Smart meters



Smart home



Eficiencia energética



Generación distribuida



Nuevo modelo de negocio

Desde perspectiva de proceso



A perspectiva centrada en el cliente

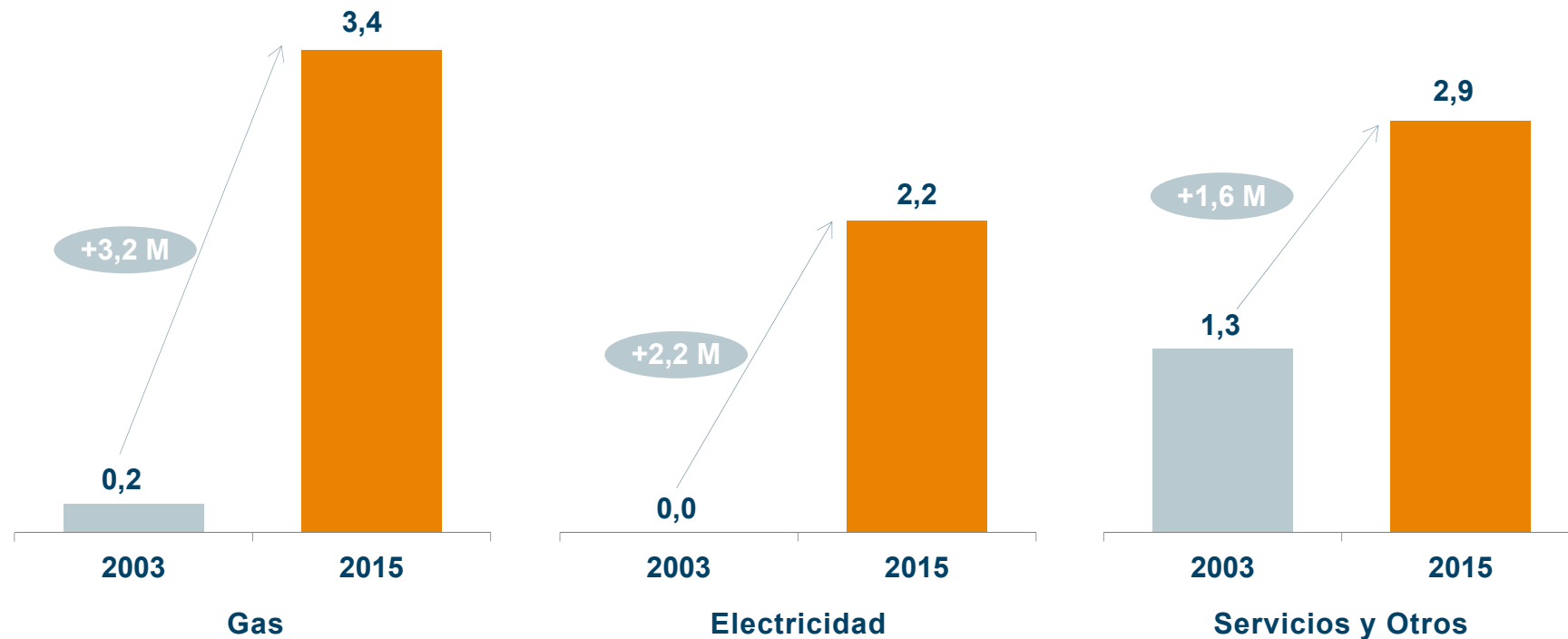


✓ **Posición única para capturar nuevas oportunidades de crecimiento asociadas a la innovación tecnológica en la prestación de nuevos servicios y la oferta de nuevos productos a los clientes**

GNF ha sido capaz de incrementar su cartera de clientes y su oferta de servicios



Evolución del número de contratos liberalizados en España e Italia¹
(Millones)



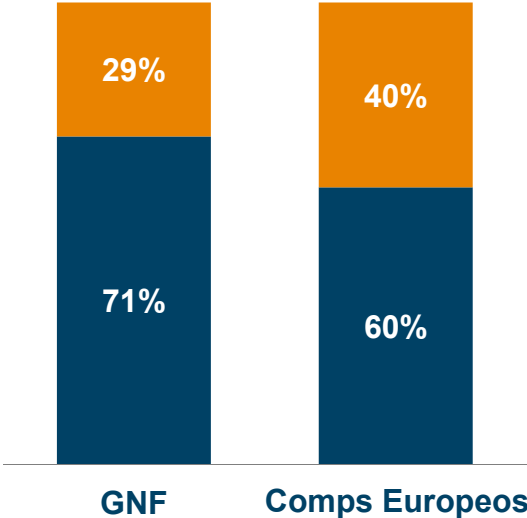
✓ La cartera de clientes liberalizados de GNF se ha multiplicado por 6 durante el periodo 2003–2015 y se está exportando el modelo de negocio a LatAm

¹ Considera exclusivamente contratos en el mercado liberalizado. Dada la falta de información, el año 2015 sólo incluye Italia; Fuente: (a) 2003.- Resultados GNF y 2003 Informe anual UF; (b) 2015.- GNF

En la actualidad, GNF tiene un modelo de negocio único para capturar el crecimiento identificado en las tendencias del sector



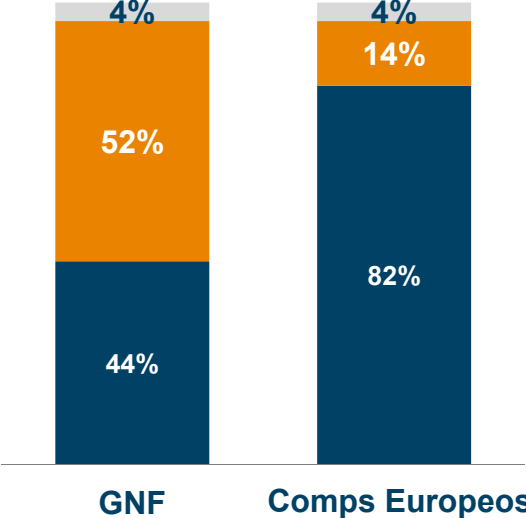
EBITDA 2015 por actividad



■ Regulado o cuasi regulado
■ Liberalizado

Mayor perfil regulado o contratado

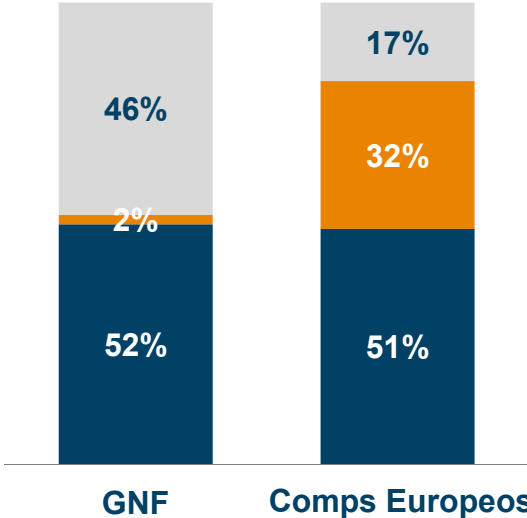
EBITDA 2015 por mercado



■ Electricidad ■ Gas ■ Otros

Mayor exposición a infraestructura de gas y negocios gas mayoristas

EBITDA 2015 por geografía



■ Nacional ■ Resto de Europa
■ Otros

Mayor exposición a mercados emergentes

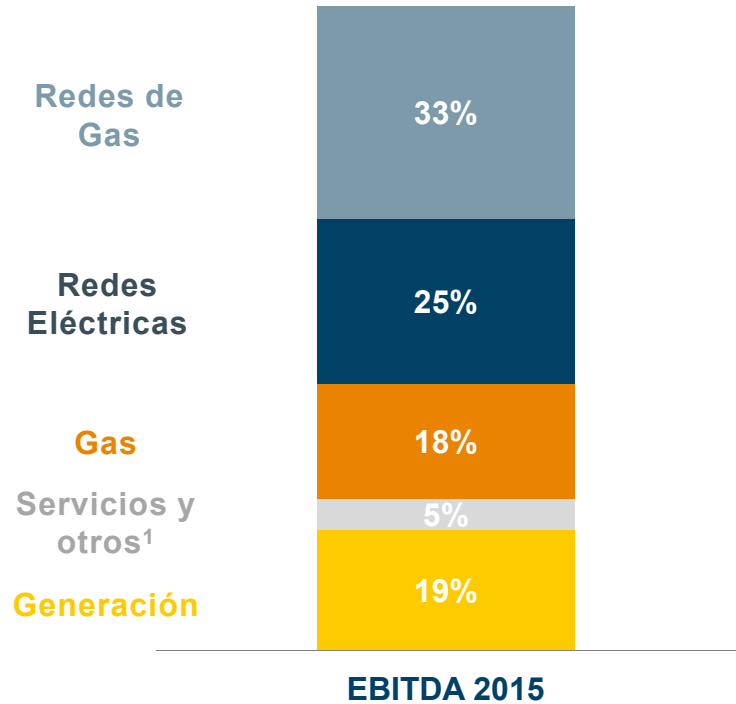
Nota: Otros incluye: soluciones en Europa, LatAm y holding

GNF ha logrado un modelo de negocio estable en mercados con bajo riesgo

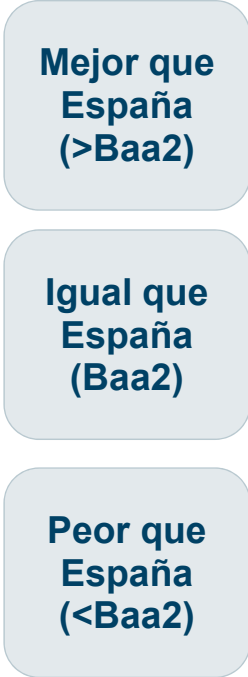


Cartera de GNF

€5,3 mil millones



Rating



EBITDA 2015 (%)



Países



✓ ~80% del EBITDA concentrado en 5 países (Chile, México, Colombia, Brasil y España)

¹ Marketing incluye holding y otros

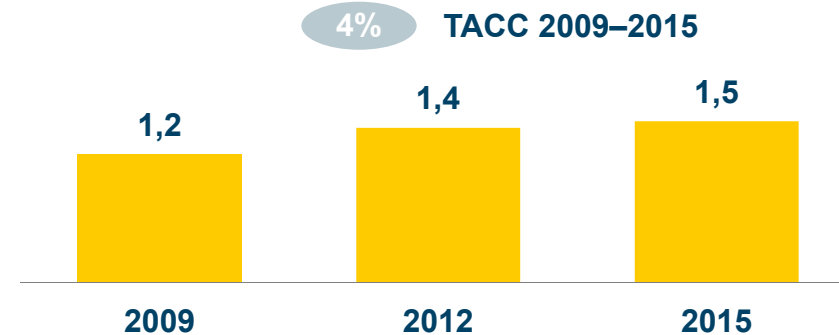
GNF: crecimiento sostenido desde 2009 manteniendo una política financiera sólida



EBITDA
(€ miles de millones)



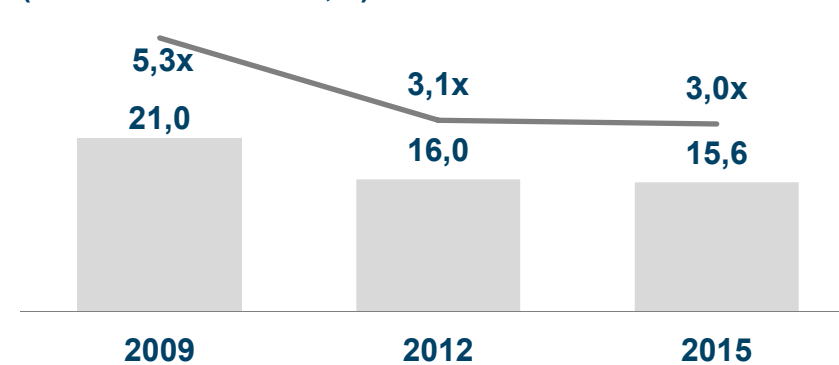
Beneficio Neto
(€ miles de millones)



Dividendos
(€ miles de millones)




Deuda neta & deuda neta / EBITDA¹
(€ miles de millones, x)



✓ **GNF ha invertido €11 mil millones y ha ofrecido una sólida política de dividendo en efectivo a sus accionistas apoyándose en su generación orgánica de caja**

¹ Año 2009: deuda neta ajustada debido al déficit de tarifa eléctrico (€1.2 mil millones) e impacto derivado de ventas de activos acordadas (€1.7mil millones)

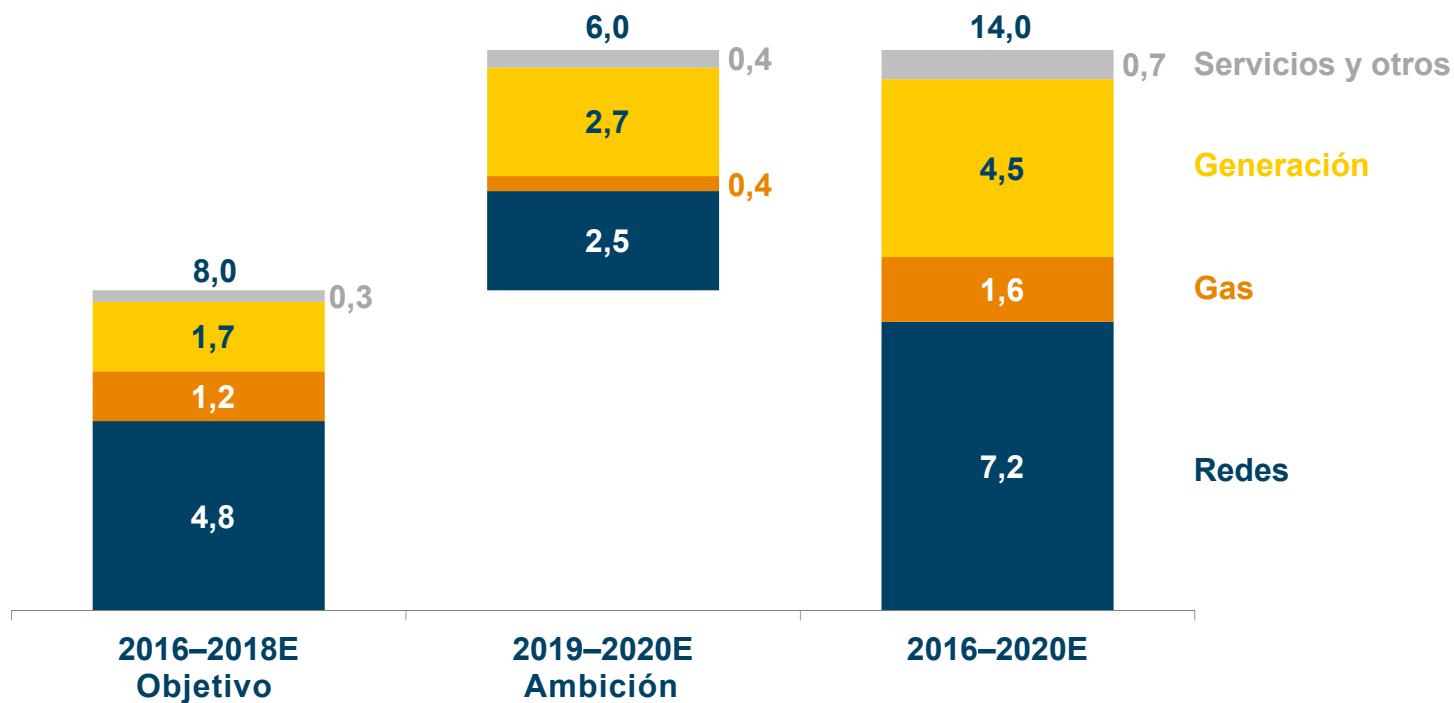


**1.c. Iniciativas de
gestión e
inversión
2016–2020**

El esfuerzo inversor se centrará principalmente en redes y renovables



Capex neto 2016-2020
(€ miles de millones)



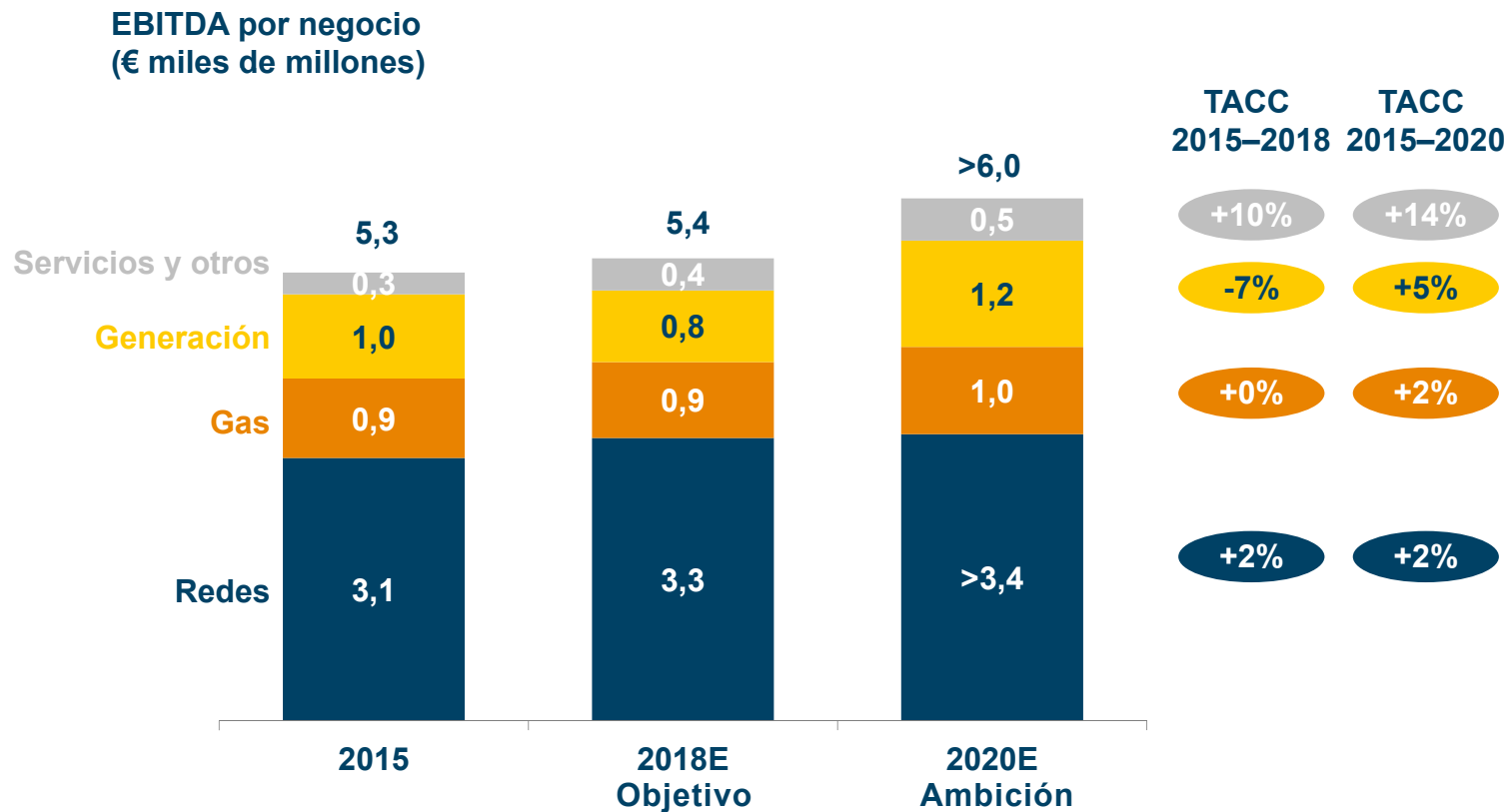
✓ Inversión neta acumulada de €14 mil millones durante el periodo, de la cual el 80% se destinará a activos regulados o contratados

Principales iniciativas de inversión 2016–2020



Unidad de negocio	Iniciativa	Capex Neto 2016–2020 (€ miles de millones)	% sobre el total	
Generación	<ul style="list-style-type: none"> > ~3.500 MW de nueva capacidad de generación global > ~2.500 MW en renovables (España e internacional) > 500–1.000 MW de proyectos de ciclo combinado que contribuirán al desarrollo <i>downstream</i> del negocio de GNL 	4,5	32%	
Redes	Gas	<ul style="list-style-type: none"> > Inversión en la gasificación de Chile, México y Colombia > Perú – gas Project > Nuevas licencias y crecimiento adicional derivado de la conversión de los nuevos puntos GLP en España 	5,1	36%
	Electr.	<ul style="list-style-type: none"> > Inversiones para cubrir la demanda adicional en Chile, Colombia y Panamá > Sub-transmisión eléctrica en Chile impulsada por nuevas instalaciones renovables > Inversión en mejoras de eficiencia en Colombia > <i>Smart grids</i> en España 	2,1	15%
Gas	<ul style="list-style-type: none"> > Inversión en nueva flota y terminales flotantes de regasificación > Otras inversiones en <i>midstream gas</i> que permitan acceso a mercados de GNL <i>premium</i> 	1,6	12%	
Servicios y otros	<ul style="list-style-type: none"> > Expansión del modelo de soluciones energéticas a LatAm > Digitalización e innovación > Iniciativas en generación distribuida 	0,7	5%	

El reparto del EBITDA 2020 mantendrá el perfil de negocio diferenciado de GNF



✓ En 2020, los activos regulados y contratados representarán ~72% del EBITDA de GNF, mientras el proveniente de países *investment grade* será el 85%

Nota: otros incluye: soluciones Europa, LatAm y holding

Principales iniciativas de gestión 2016–2020 (1/2)



Unidad de negocio

Iniciativas

Generación

- Impulsar una regulación que contemple adecuadamente la seguridad de suministro, diversificación, eficiencia económica y sostenibilidad
- Implementar el programa de eficiencias en España
- Ajustar la capacidad e inversiones para cumplir con la nueva regulación de emisiones
- Crecimiento de la plataforma de renovables en España
- Crecimiento y desarrollo del negocio internacional de generación a través de GPG

Redes

- Foco en gestionar las próximas revisiones regulatorias para fomentar el crecimiento
- Gestión eficiente de las iniciativas de crecimiento
- Implementación de las iniciativas de reducción de costes en mercados maduros
- Gestión de cartera para crear sinergias y valor para los accionistas

Principales iniciativas de gestión 2016–2020

(2/2)



Unidad de negocio

Iniciativas

Gas

- Renegociación de contratos de aprovisionamiento para reflejar las condiciones de los mercados de referencia
- Optimización de ventas globales
- Desarrollo de nuevos mercados *downstream*, incorporando activos *midstream* cuando sea necesario
- Optimización de la flota y flexibilidad adicional incorporando nuevos metaneros
- Solucionar la situación en Egipto para UFG
- Gestión de los distintos riesgos de *commodities* en aprovisionamientos y ventas

Servicios y otros

- Desarrollo de nuevos productos y servicios para clientes finales
- Continuar con la digitalización de servicios y procesos
- Expansión del modelo de servicios y soluciones energéticas a LatAm
- Creación de una plataforma para generación distribuida y servicios relacionados



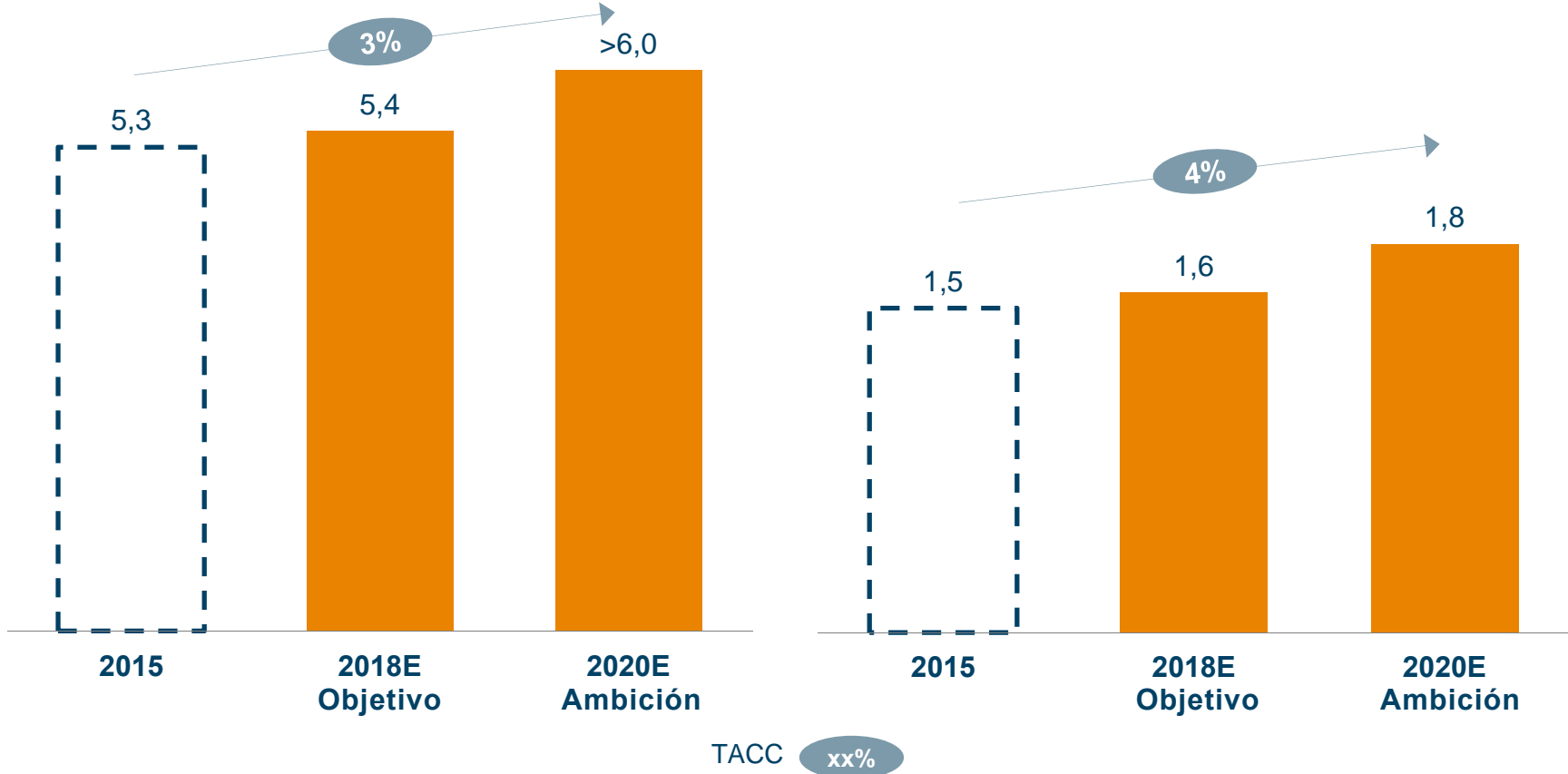
1.d. Objetivos financieros 2016–2020

Crecimiento del EBITDA y beneficio neto en 2018 y 2020



EBITDA
(€ miles de millones)

Beneficio neto
(€ miles de millones)

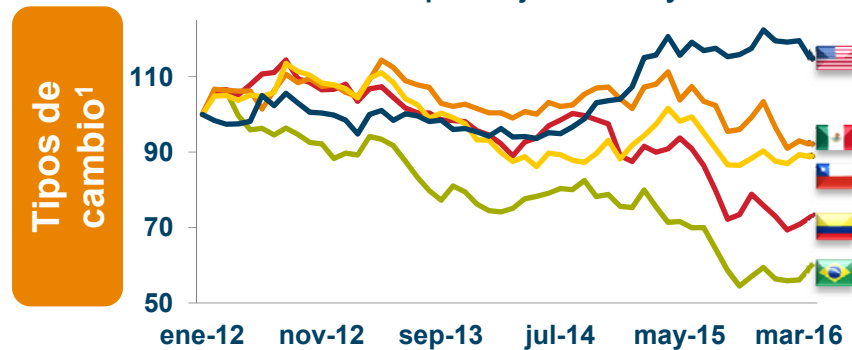
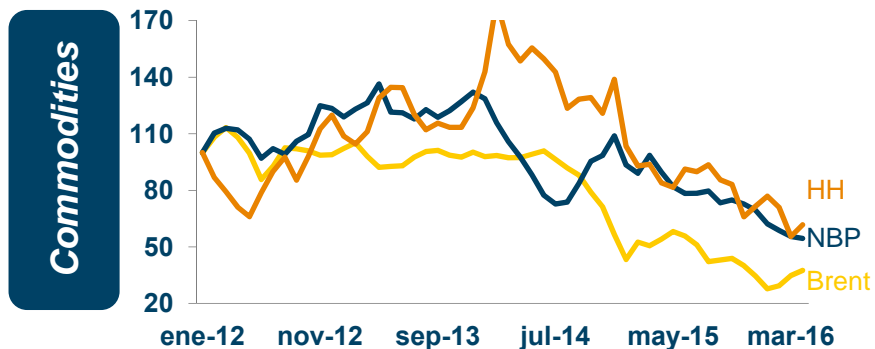


✓ El escenario esperado de evolución de *commodities* y tipos de cambio podría tener un impacto en los resultados financieros de 2016 y 2017

El escenario macroeconómico y energético podría afectar temporalmente a los resultados en el corto plazo



Evolución histórica de *commodities* y tipos de cambio



Fuentes: Bloomberg, Factset, IHS
1,- EUR vs moneda local

2016E / 2017E (€)

EBITDA

~ 5,0 mil millones

Beneficio neto

1,3–1,4 mil millones

La volatilidad actual de las *commodities* y los tipos de cambio anticipan un entorno complicado en 2016 y 2017, que podría tener impacto en los resultados de GNF

Las iniciativas de gestión en marcha y las nuevas inversiones empezarán a mitigar los impactos de este escenario durante la segunda mitad del 2017

Plan de eficiencias



Ahorro de productividad en Opex en el plan estratégico

Optimización de costes de
~€220 millones hasta 2018

Se están analizando
eficiencias adicionales en
el período 2019-2020 y las
mismas podrían ser
aceleradas

Principales iniciativas de productividad del plan estratégico 2016-2018

Reducción de los costes corporativos

Optimización de la actividad comercial

Reducción de los costes discrecionales

Reducción de costes de O&M

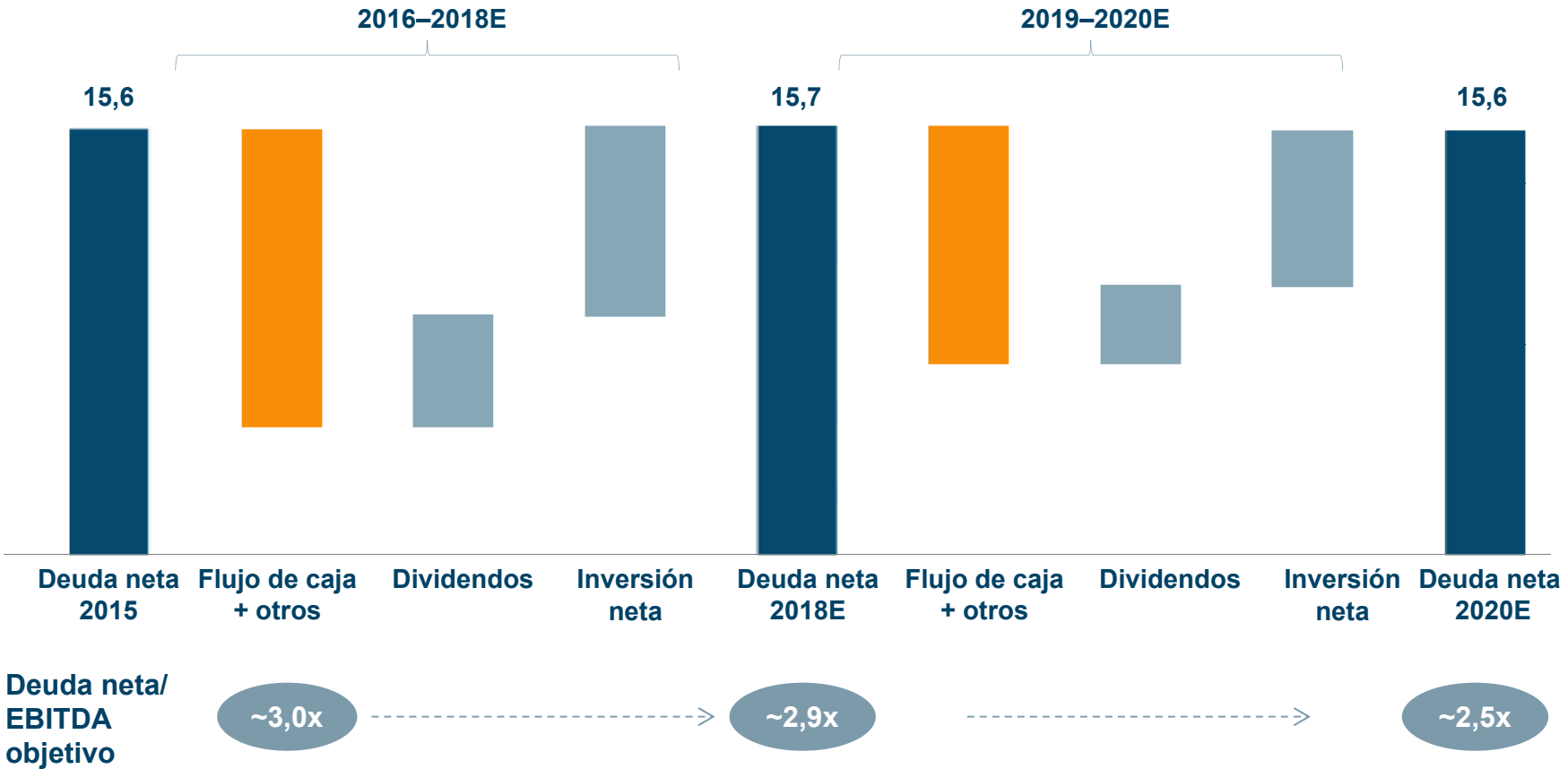
Digitalización de procesos y gestión de sistemas de información

✓ El efecto total del plan de eficiencias se materializará en el 2018 teniendo en cuenta el tiempo y coste de implementación necesario durante el 2016 y 2017

La generación de caja continuará reduciendo los ratios de apalancamiento



Evolución de la deuda neta (€ miles de millones)



✓ Generación de caja suficiente para cubrir el incremento del dividendo y las inversiones

Remuneración al accionista

Nueva política de dividendos



- ✓ El consejo de GNF ha aprobado una nueva política de dividendos para el período 2016-2018


- ✓ Principales aspectos de la nueva política:
 - > *Payout* de 70%
 - > Dividendo mínimo de €1/acción

- ✓ Pago de dividendo a cuenta, adelantado al mes de septiembre del año en curso, que representa aproximadamente 1/3 del dividendo total

- ✓ Posibilidad de *scrip dividend*

**Perspectivas por
áreas de negocio
2016-2020
(Antonio Basolas)**

2

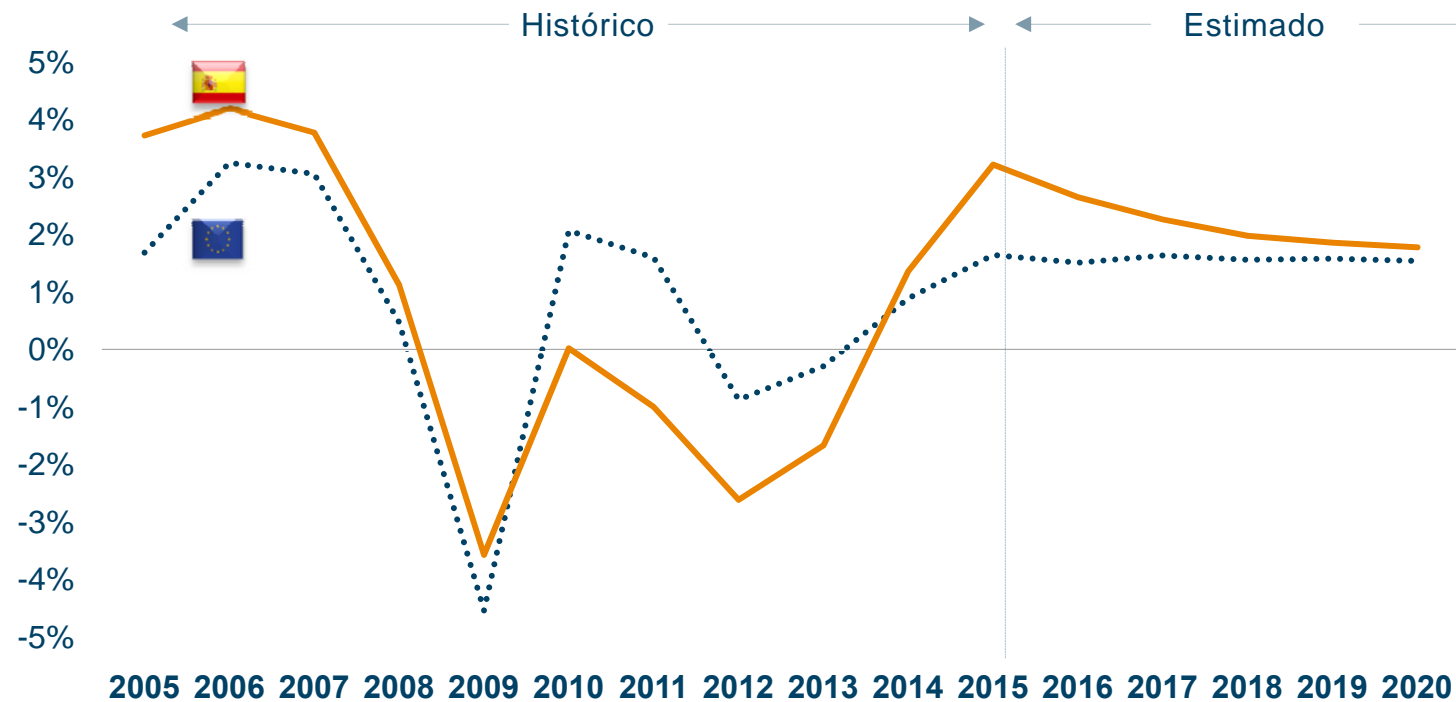


2.a. Entorno de negocio, macro y energético por país

Evolución del PIB en España



Evolución del PIB de España y de la Eurozona (%)



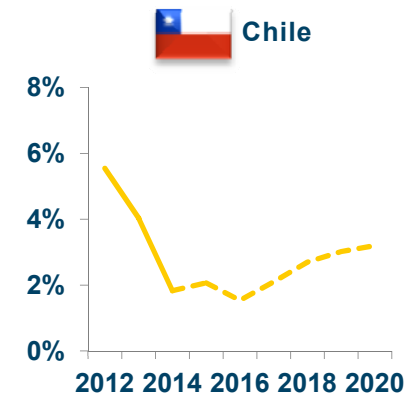
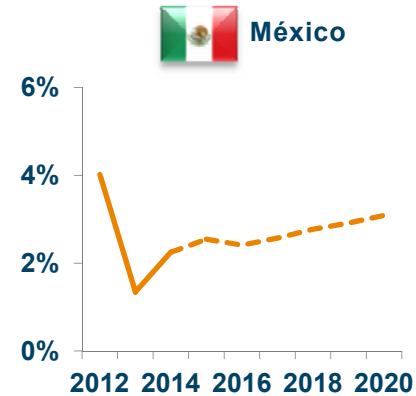
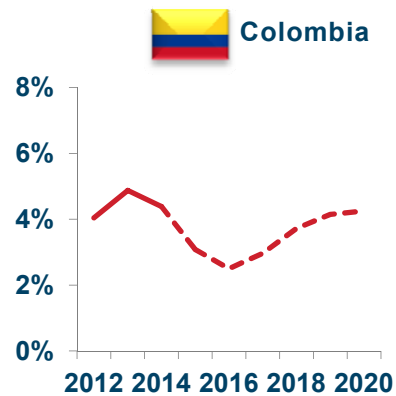
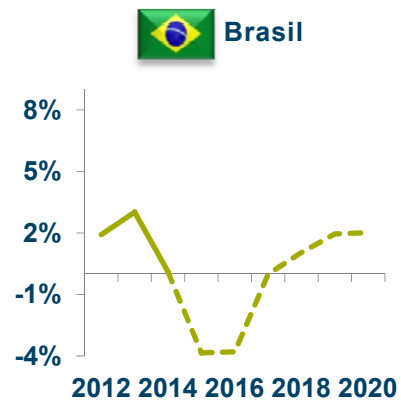
Perspectivas para España	2016	2017
Comisión Europea	2,6%	2,5%
Gobierno Español	2,7%	2,4%

Fuente: FMI Outlook Abril 2016

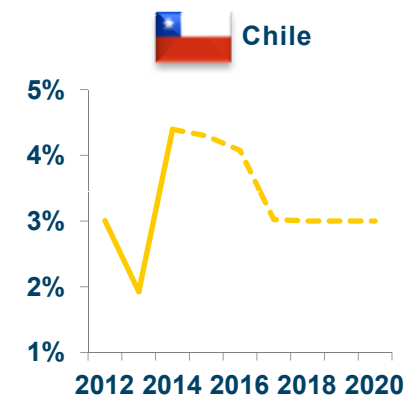
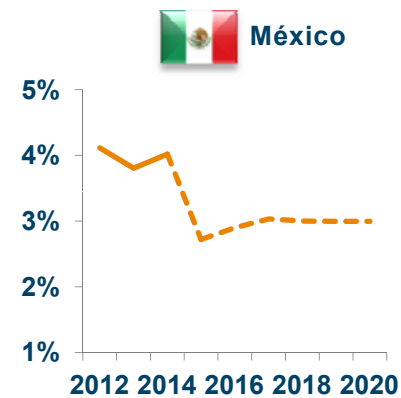
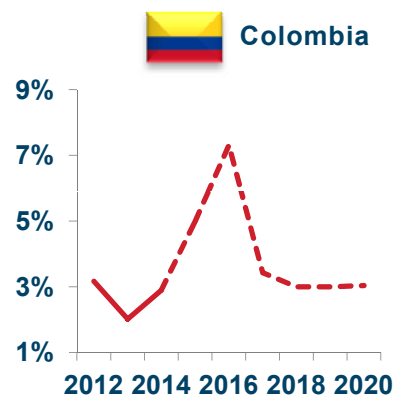
Evolución del PIB e inflación en LatAm



PIB (% TACC, precios constantes)



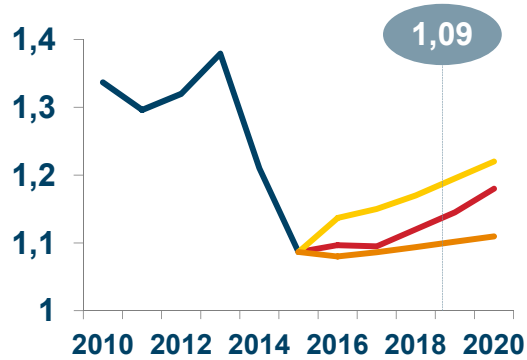
Inflación (% TACC)



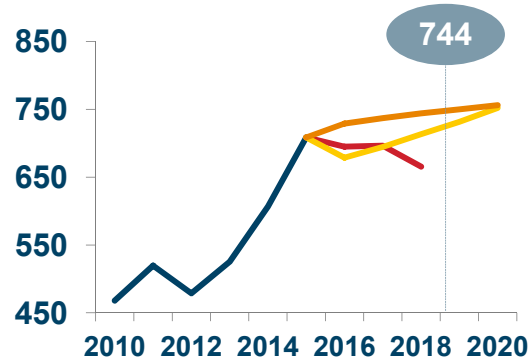
Evolución de tipos de cambio en LatAm



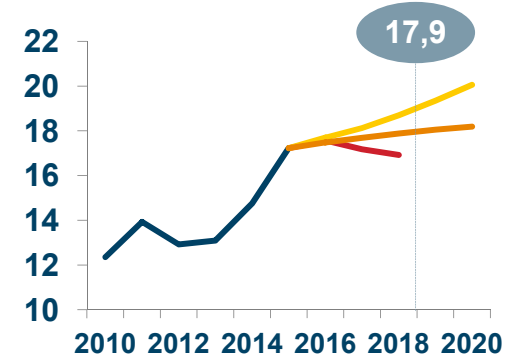
USD vs. Euro



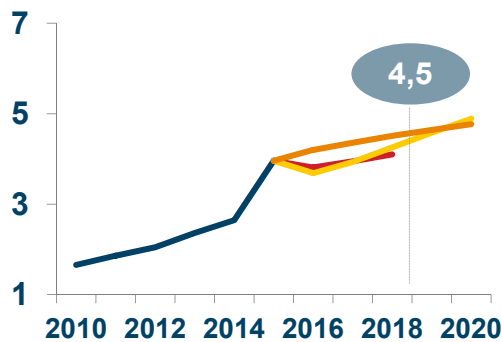
Peso Chileno vs. USD



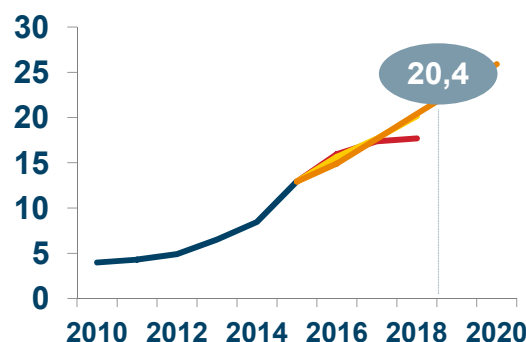
Peso Mexicano vs. USD



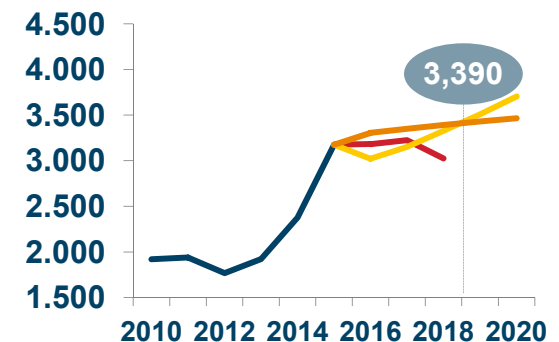
Real Brasileño vs. USD



Peso Argentino vs. USD



Peso Colombiano vs. USD

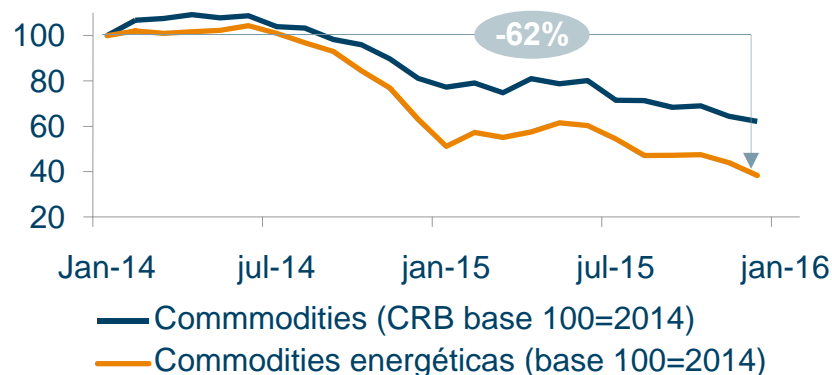


xx
Media estimada del tipo de cambio 2018
— Real
— GNF
— Proyección
— Consenso

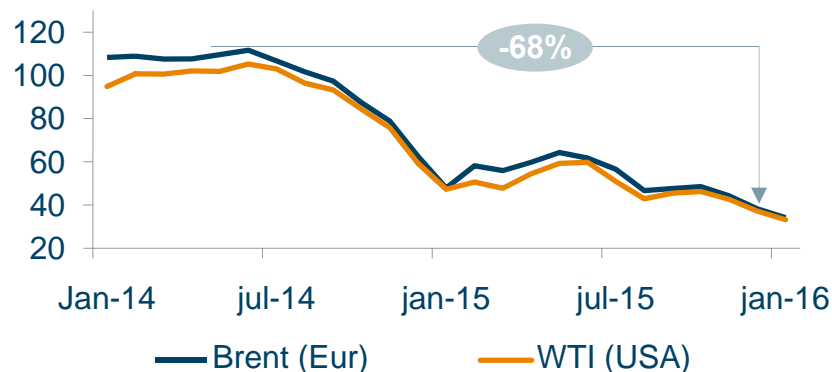
Fuente: Bloomberg Abril 2016

Ciclo bajista de las *commodities*

Evolución de las *commodities* energéticas
(Año base 2014 = 100)



Evolución del precio del petróleo
(\$/bbl)



Previsiones de las *commodities*

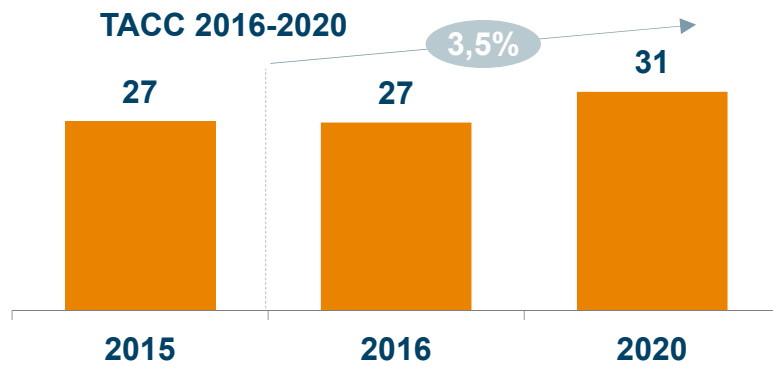
	Analistas		Forwards 2 Mayo 2015	GNF	
	Alto	Bajo			
Brent (\$/bbl)	2016	59	55	43	39
	2018E	76	71	51	65
	2020E	94	85	55	68
HH (\$/MBtu)	2016	3,2	2,3	2,3	2,2
	2018E	4,2	3,0	3,0	3,1
	2020E	4,2	3,0	3,1	3,2
NBP (\$/MBtu)	2016	5,4	3,9	4,5	4,3
	2018E	6,4	4,8	5,5	6,5
	2020E	6,0	5,6	5,9	7,1

Fuente: Reuters/Jefferies CRB Index y Energy Commodities Fuel Index (gasoil, gas natural y carbón)

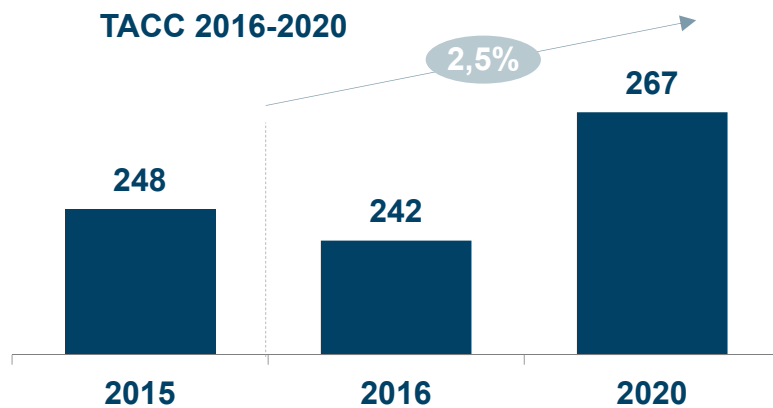
Demanda creciente en los países donde GNF está presente



Demanda de gas en España – Proyección del Gobierno (Bcma)



Demanda de electricidad en España – Proyección del Gobierno (TWh)



	Gas Natural			Electricidad		
	Bcm 2020	Δ Bcm 2016–2020	TACC 2016–2020	TWh 2020	Δ TWh 2016–2020	TACC 2016–2020
	31	4	4%	267	25	3%
	47	+4,5	2%	142	+13	2%
	31	-5	-3%	540	+51	3%
	5,5	+0,4	1,7%	83	+14	4%
	11,5	+2	3%	62	+7	2%
	86	+11	3%	283	+42	3%

España: Planificación Energética 2015-20 del Ministerio de Industria y Energía – Octubre 2015
 LatAm: IHS CERA

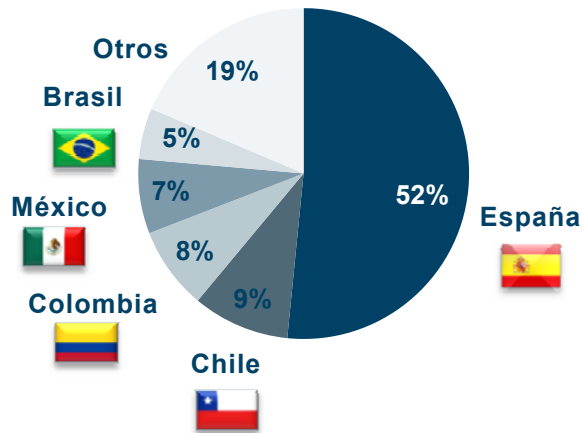


2.b. Perspectivas de negocio 2016 – 2020

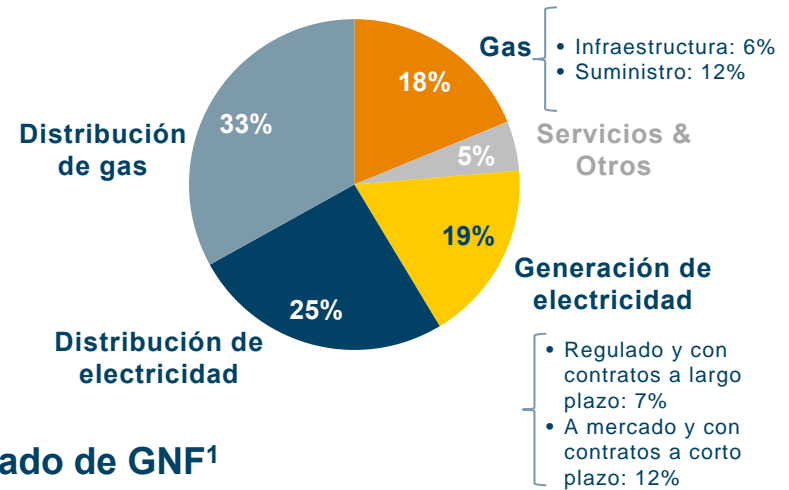
Mix de negocio equilibrado con foco en España y en países emergentes de bajo riesgo



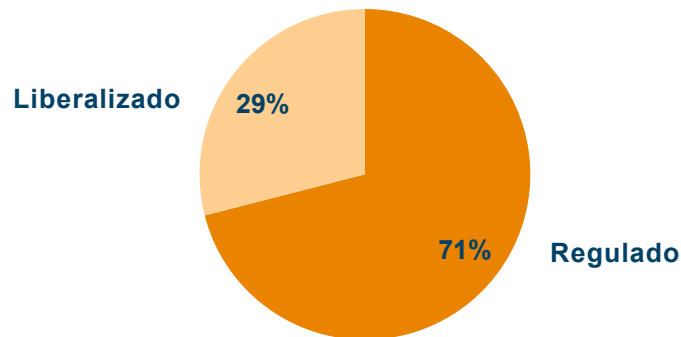
EBITDA de GNF por país¹



Cartera de negocios de GNF¹



Perfil regulado/liberalizado de GNF¹



✓ ~80% del EBITDA en 5 países (Chile, México, Colombia, Brasil y España)

1. % del EBITDA 2015, equivalente a €5,3 mil millones




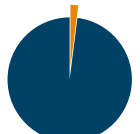






2.b. Perspectivas de negocio 2016 – 2020

i. Redes

Posicionamiento de GNF: distribución en Europa



	País	# de Clientes (m)	Cuota de mercado	Posición de mercado	EBITDA 2015 (€m)
Gas	 España ¹	5,3	 69%	#1	872
	 Italia	0,5	 2%	NS ²	66
Electricidad	 España	3,7	 13%	#3	607
	 Moldavia	0,9	 74%	#1	38

✓ **GNF es el principal actor en el mercado español de distribución de gas**

1 Incluye gaseoductos regulados y otras actividades energéticas

2 No significativo

Posicionamiento de GNF: distribución en LatAm



	País	# de Clientes (m)	Cuota de mercado	Posición de mercado	EBITDA 2015 ² (€m)
Gas	Argentina	1,6	19%	#2	47
	Brasil	1	33%	#1	263
	Colombia	2,7	36%	#1	167
	México	1,5	60%	#1	163
	Chile	0,6	87%	#1	176
	Perú	-	-	-	-3
Electricidad	Colombia	2,6	21%	#3	258
	Panamá	0,6	60%	#1	120
	Chile ¹	2,9	41%	#1	323

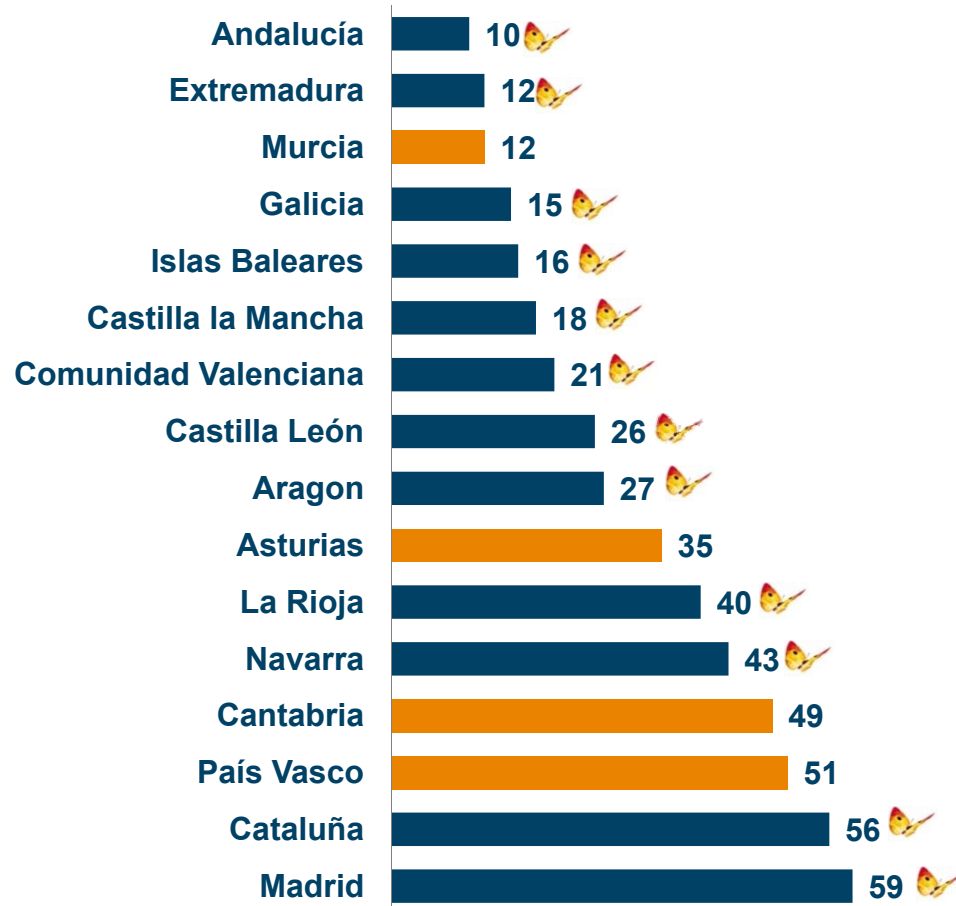
✓ El liderazgo y la cartera diversificada de GNF en LatAm le proporcionan una posición privilegiada

1 Incluye gaseoductos regulados y otras actividades energéticas
 2 Incluye 12 M€ correspondiente a las actividades de Servicios

Tendencias de mercado: fuerte potencial de gasificación con un marco regulatorio favorable en España



Penetración de gas por Comunidad Autónoma (2014)
(% de penetración)

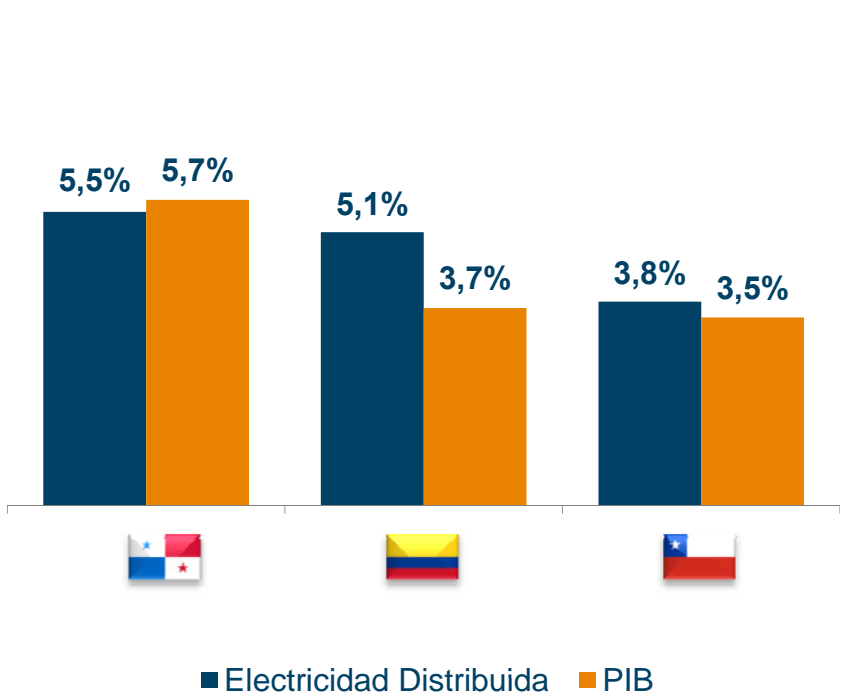


- Fórmula paramétrica que vincula la remuneración al crecimiento
- Crecimiento medido como nuevas conexiones y volúmenes
- Remuneración más alta garantizada en nuevos municipios durante los primeros 5 años
- Remuneración no vinculada a la base de activos que permite un crecimiento discrecional
- Última revisión: Julio 2014
- Periodos regulatorios de 6 años
- Actualmente en el primer período regulatorio (2015–2020)

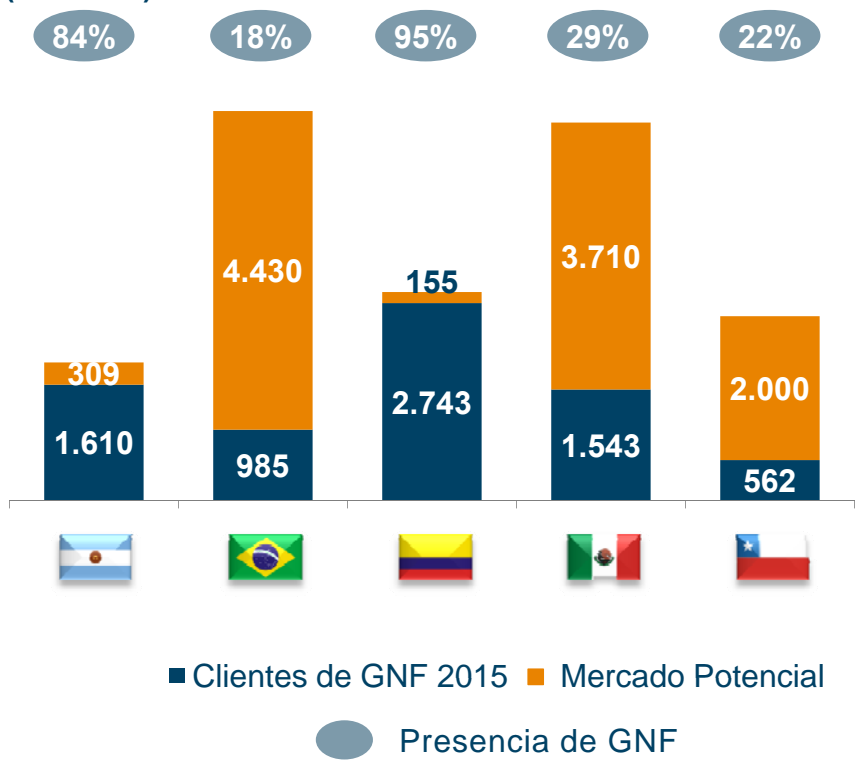
Tendencias de mercado: fuerte crecimiento en la distribución en LatAm



Evolución de la electricidad distribuida por GNF y crecimiento del PIB (TACC 2016–2020)



LatAm presenta un elevado potencial de gasificación y GNF se encuentra idealmente posicionada para explotarlo (Millones)

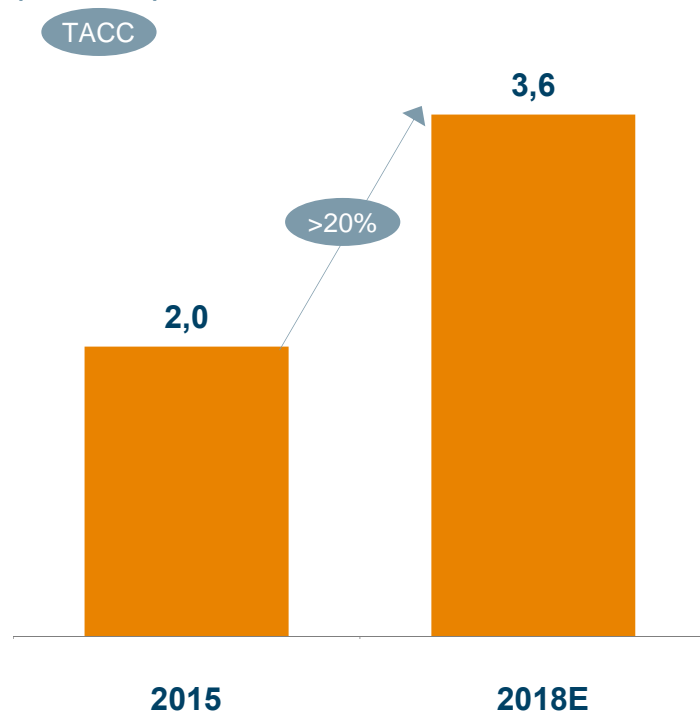


✓ Los países donde GNF está presente muestran sólidos fundamentos para el crecimiento orgánico

Tendencias de mercado: la instalación de contadores inteligentes es el principal vector de transformación del negocio de distribución de electricidad



Programa de instalación de contadores inteligentes (Millones)



✓ GNF cerró 2015 con ~2 millones de contadores inteligentes instalados e integrados en el sistema de telegestión

Nota: La sustitución de contadores de gas es obligatoria en Italia y GNF está ya llevándolo a cabo

Principales revisiones tarifarias y retornos



	Revisión de tarifas					Retornos regulados	
	2016	2017	2018	2019	2020	Distribución de electricidad	Distribución de gas
					⁽³⁾	> 6,5% nominal antes de impuestos	
							> 6,1% real antes de impuestos
						> 14,6% nominal antes de imp. en moneda local	
						> 13,5% real antes de impuestos	> 16,1% real antes de impuestos ¹
	Sao Paulo		Rio de Janeiro				> 9,6% real después de impuestos
							> 13–14% real antes de impuestos
							> Pendiente revisión del sistema tarifario
						> 10% real antes de impuestos	> Cap ² de un 11% real antes de impuestos
						> 9,7% real antes de impuestos	

1. Esperado a ser revisado a 13,51%
 2. En revisión
 3. Se espera que la tarifa de distribución en España sea revisada el 01/01/2021



Principales aspectos regulatorios y de negocio: principales acciones 2016–2020 (1/2)



Distribución de gas en Europa

- Continuar con la gasificación de aquellas nuevas ciudades que sean más atractivas en términos de incentivos regulatorios
- Ejecutar la adquisición de clientes de GLP canalizado en España con un potencial de mercado relevante
- Desarrollar nuevas concesiones

Distribución de gas en LatAm

- Capturar el potencial de crecimiento orgánico en LatAm
- Capturar oportunidades para consolidar nuevas concesiones
- Crecer en Puerto Rico, Perú y obtener nuevas concesiones en Chile y México

✓ La gestión de la cartera dependerá del retorno, riesgo y de la creación de valor para los accionistas. Adicionalmente, en Chile, se está llevando a cabo una reestructuración de la cartera

Principales aspectos regulatorios y de negocio: principales acciones 2016–2020 (2/2)



Distribución electricidad Europa

- Gestión regulatoria y obtención de eficiencias operativas
- Automatización de la red e integración de nuevas tecnologías en la red eléctrica

Distribución electricidad LatAm

- Desarrollo de redes para hacer frente a la creciente demanda de electricidad en Chile, Colombia y Panamá
- Gestión regulatoria y obtención de eficiencias operativas
- Mejorar el resultado de Electricaribe, centrándose en la gestión regulatoria y operativa

✓ Gestión de la cartera dependiendo del retorno, riesgo y de la creación de valor para los accionistas

Objetivos operativos clave para 2018 y ambición para 2020: distribución

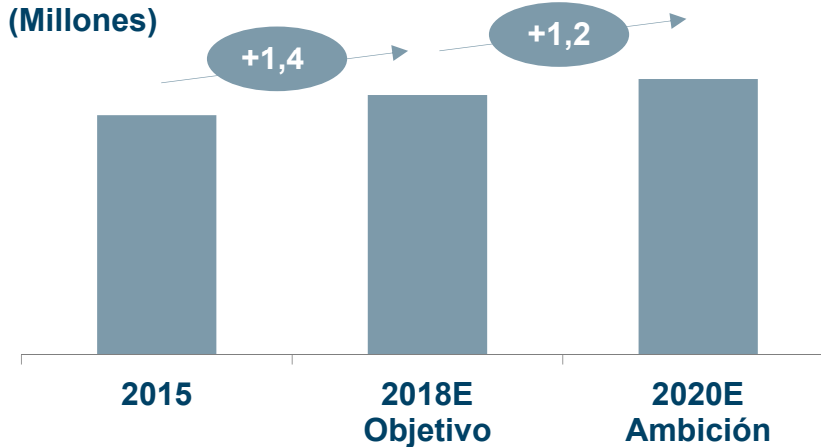


Distribución de gas



# de clientes 2015 (m)	TACC 2015–2020
5,3	2%
0,5	1%
1,6	2%
1,0	5%
2,7	4%
1,5	8%
0,6	9%

Puntos de distribución de gas: objetivo para 2018 y ambición para 2020 (Millones)

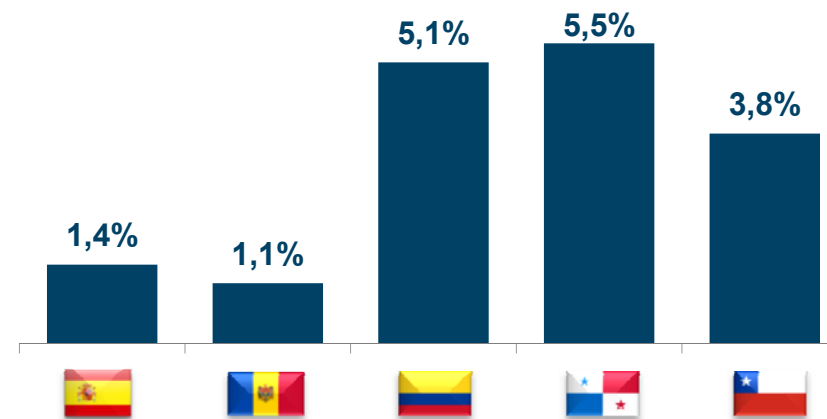


Distribución de electricidad



# de clientes 2015 (m)	TACC 2015–2020
3,7	0%
0,9	1%
2,6	3%
0,6	5%
2,9	3%

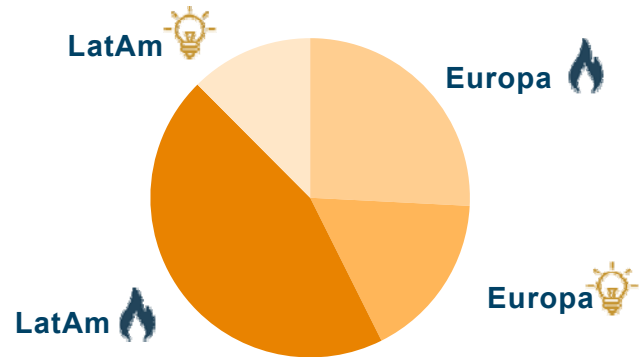
Crecimiento de la demanda de electricidad en las redes de GNF (TACC 2016–2020)



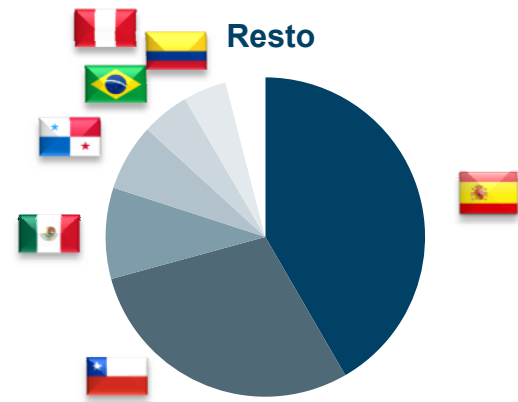
Principales objetivos financieros para 2018 y ambición para 2020



Capex neto por negocio: ambición 2016–2020 (%)

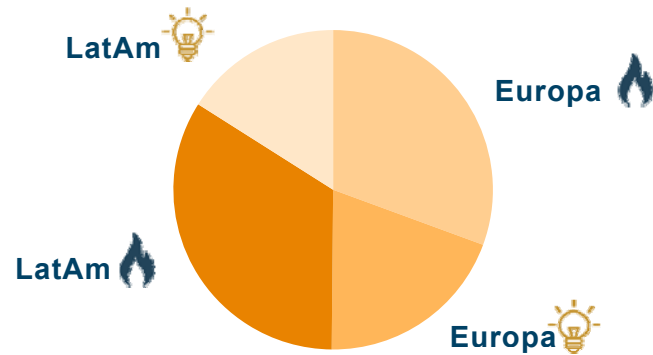


Capex neto por país: ambición 2016–2020 (%)

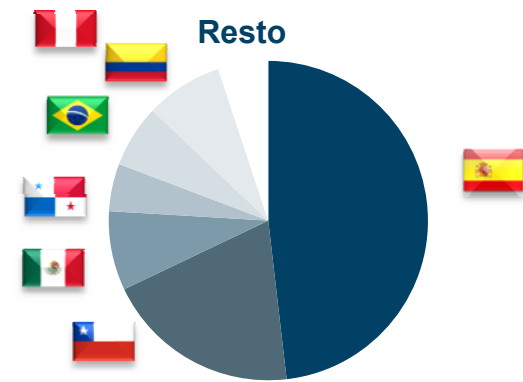


Capex neto acumulado 2016–2020 de €7,2 mil millones

EBITDA por negocio: ambición a 2020 (%)



EBITDA por país: ambición a 2020 (%)



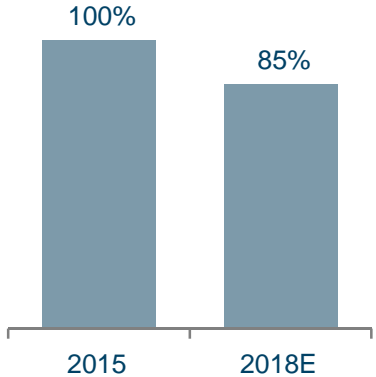
Objetivo de EBITDA a 2018 (€3,3 mil millones) y ambición para el año 2020 (>€3,4 mil millones)

Plan de productividad en distribución de gas y electricidad



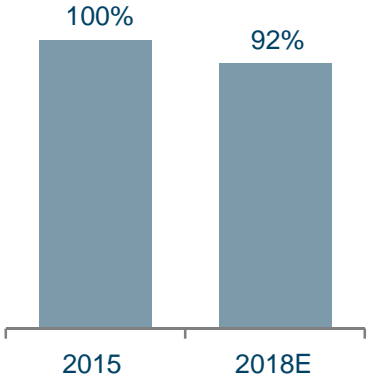
España

Opex neto / PS
(% de 2015)



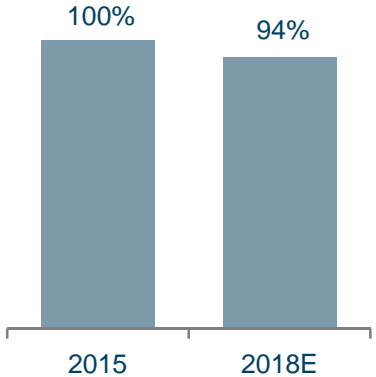
LatAm²

Opex neto / PS
(% de 2015)¹

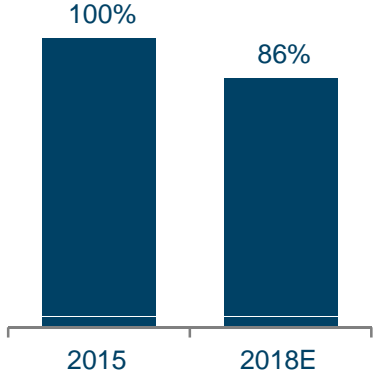


Chile

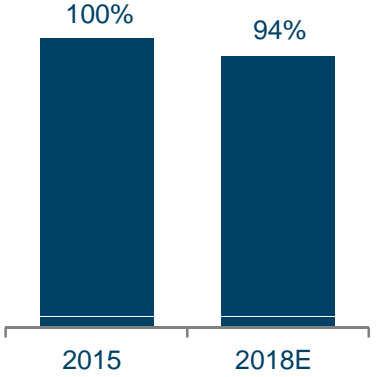
Opex neto / PS
(% de 2015)



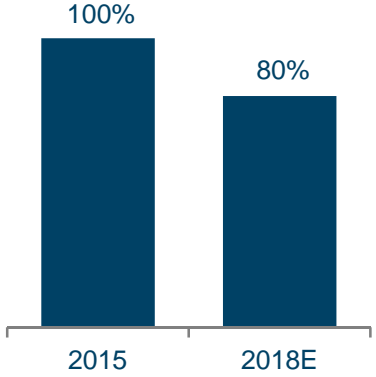
Opex neto / PS
(% de 2015)



Opex neto / PS
(% de 2015)¹



Opex neto / PS
(% de 2015)








1. Se excluye Argentina por la reforma del marco tarifario
2. Se excluye Chile

2.b. Perspectivas de negocio 2016 – 2020

**ii. Generación
internacional**

Posicionamiento de GNF: generación internacional



País	Tecnología	Capacidad Inst. (MW)	EBITDA 2015 (€m) ¹
 México	CCGT	2.035	220
	Eólica	234	
 Costa Rica	Hidráulica	101	4 ²
 Panamá	Hidráulica	22	6
 República Dominicana	Gasoil	198	35
 Kenia	Gasoil	112	16

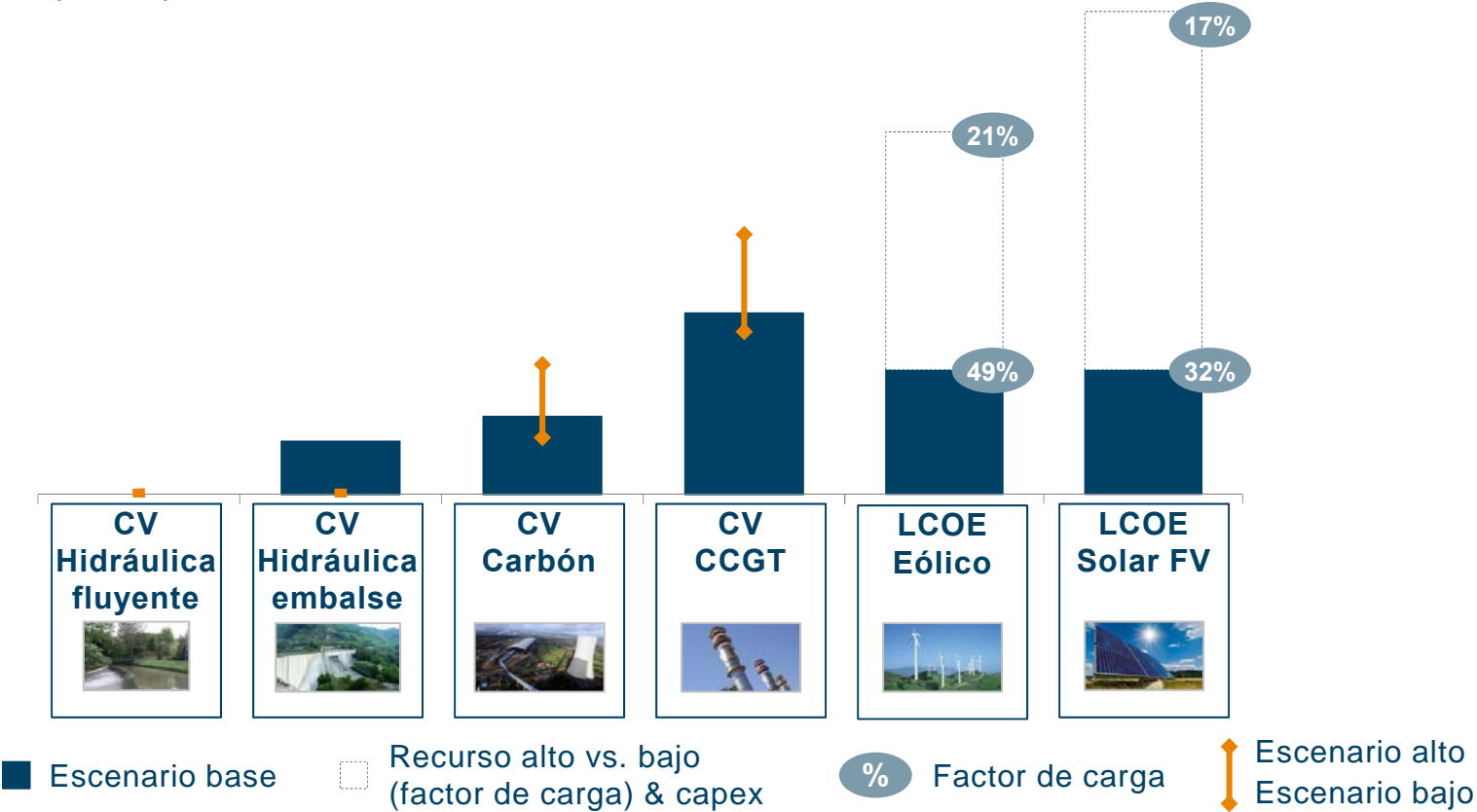
✓ **Gestión de la cartera dependiendo del retorno, el riesgo y de la creación de valor para los accionistas**

1. Se excluye Australia & Otros (-€21m)
 2. Se incorpora Torito (50 MW) a la cartera a mitad de 2015

Tendencias clave de mercado: competitividad en costes de las renovables



LCOE¹ o costes variables (CV)
(\$/MWh)



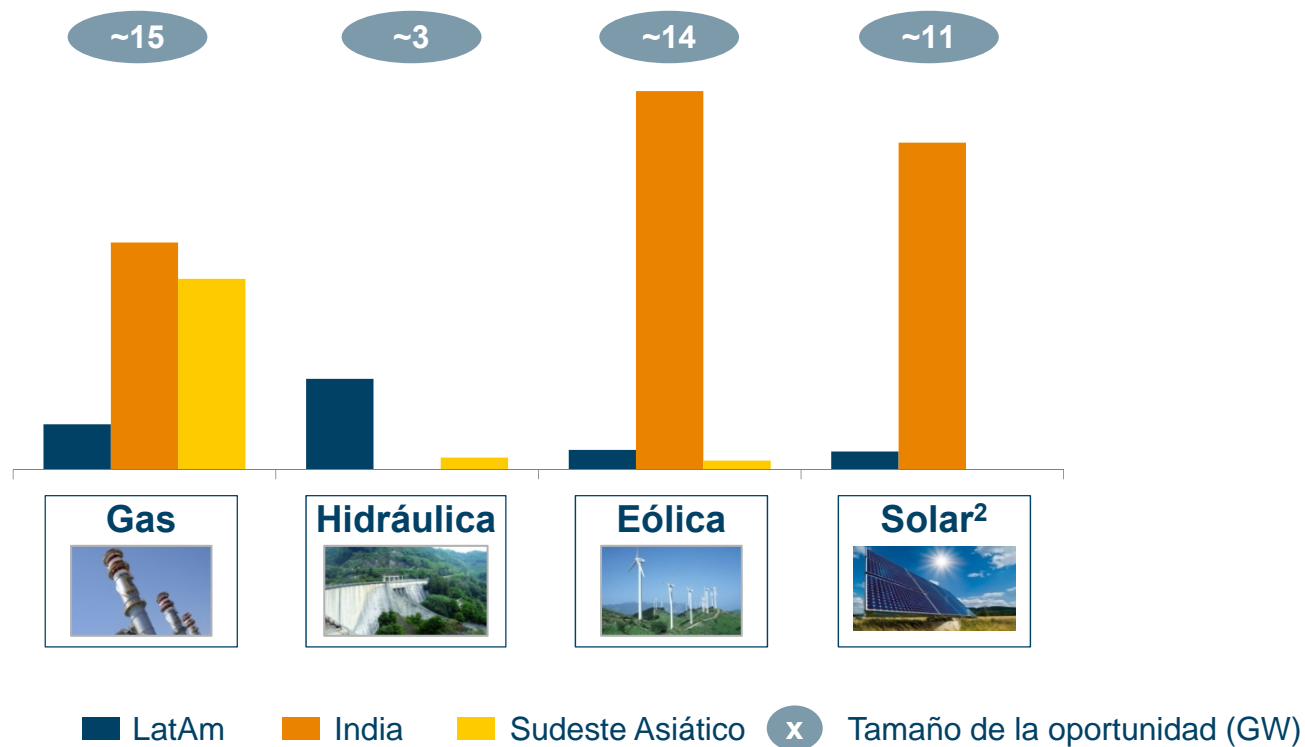
✓ **Un suministro seguro y competitivo de electricidad se asegura con un mix equilibrado de tecnologías entre renovables y CCGTs, proporcionando estos últimos respaldo al sistema**

1. LCOE: coste actualizado de generación de electricidad

Tendencias clave de mercado: incremento de la capacidad de generación



Capacidad en mercados accesibles para GNF 2016–2020 (GW)¹

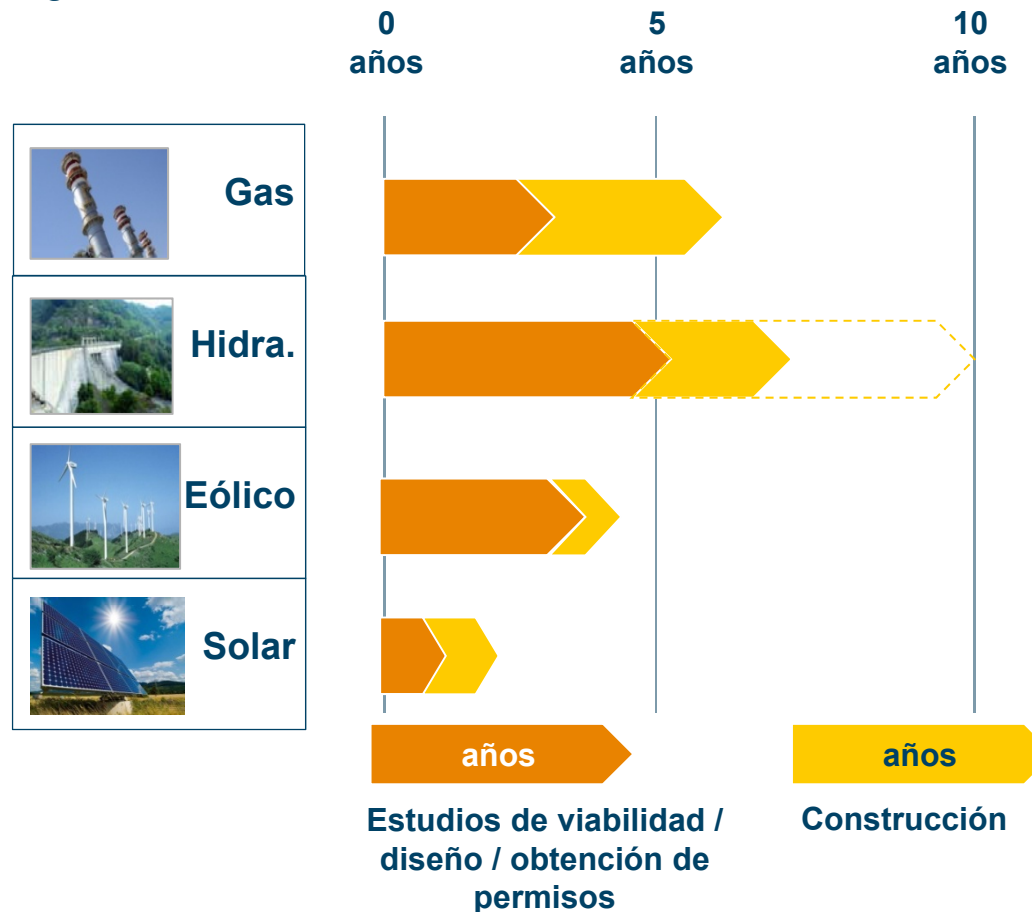


✓ **GPG invertirá de forma preferente en tecnologías donde ostente un *know-how* significativo**

1. Potencial de capacidad adicional estimada– pipeline de proyectos identificados
 2. Información referente sólo a Brasil, Chile, India y México debido a la disponibilidad de información

Tendencias clave de mercado: tiempo de desarrollo de proyectos *greenfield*

Desarrollo de proyectos *greenfield*



✓ La energía renovable eólica y FV se desarrolla en un periodo de tiempo más corto

Cuestiones clave del negocio: objetivos de generación internacional



Acelerar la creación de valor...

Mix tecnológico con un tiempo de desarrollo corto y en el que GNF dispone de *know-how*

Eólica
35–40%

CCGT
10–30%

Solar
35–40%

Mini-hidro
5–10%

... en mercados en crecimiento...

Aprovechando la presencia actual y futura de GNF

Países clave en LatAm:
México, Chile, Brasil, Perú

Países clave en Asia:
India, Sudeste Asiático

Oportunidades Gas-to-power
serán analizadas proyecto a proyecto

... mientras se limita la exposición al riesgo

Predictibilidad de los flujos de caja

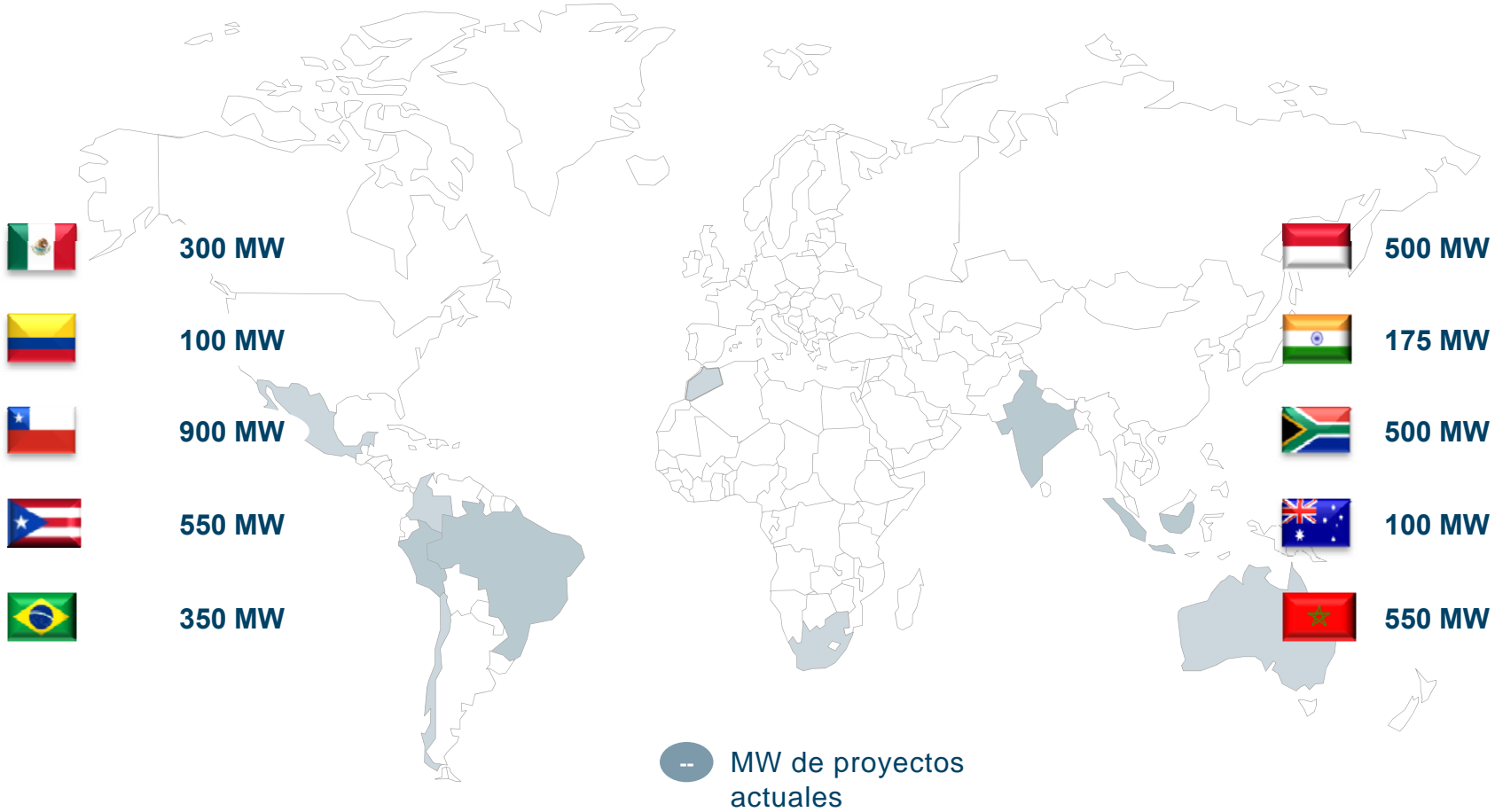
Ingresos por divisas
› USD: 50%
› Moneda local: máx. 50%

Riesgo país (*rating*)
› No especulativo: 80%
› Especulativo: máx. 20%

Certeza de los flujos de caja de los proyectos
› Garantizados: 65%
› Mixto: 30%
› Principalmente a mercado: 5%

✓ **La decisión de la inversión se modulará en función de la evolución del mercado**

Cartera de proyectos de GPG



✓ ~ 4 GW de proyectos con distintos grados de maduración que están siendo desarrollados por GPG

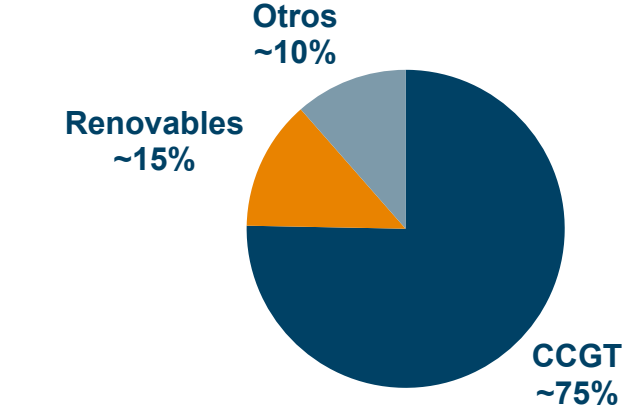
Principales objetivos financieros y operativos para 2018 y ambición para 2020



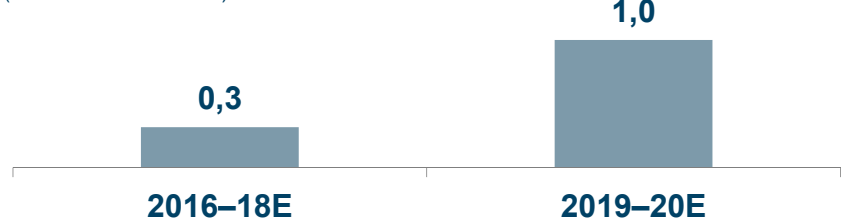
Evolución de la capacidad instalada
(GW)



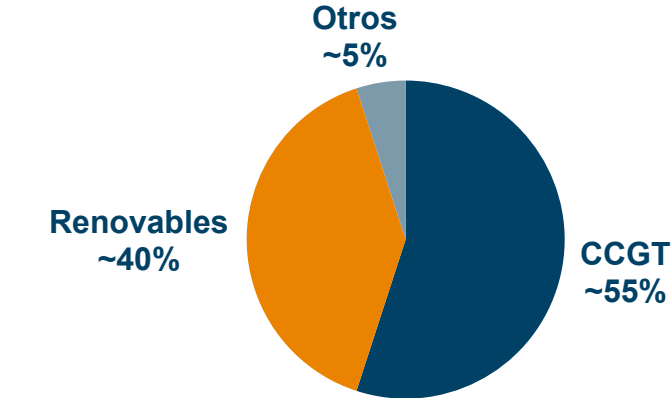
Capacidad instalada por tecnología a 2018
(% sobre total GW)



Capex neto medio anual
(Miles de millones de €)



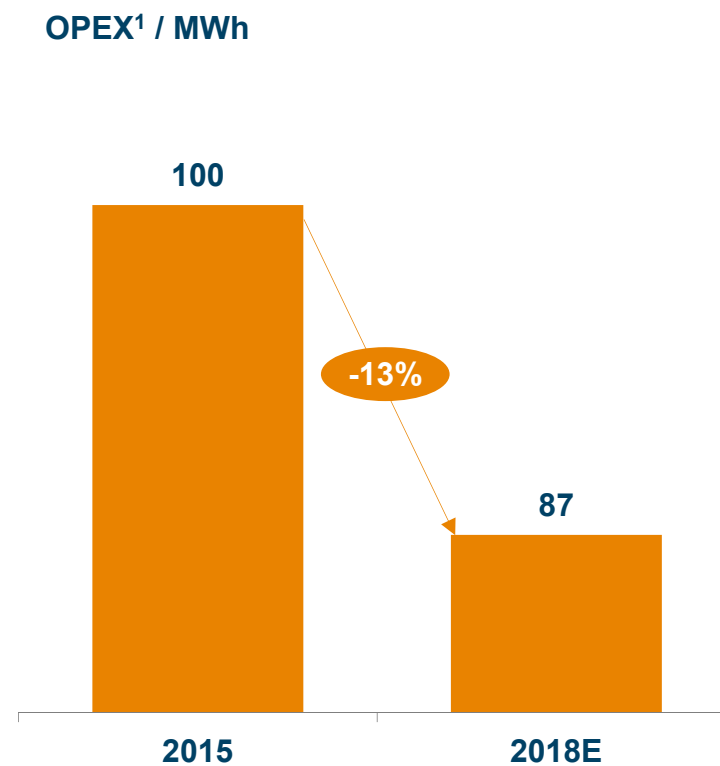
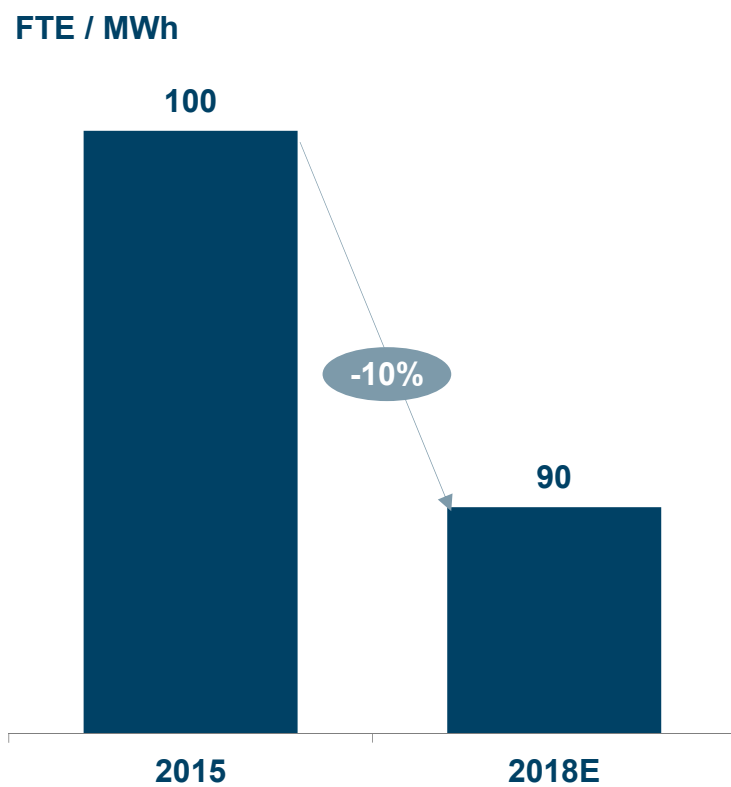
Capacidad instalada por tecnología a 2020
(% sobre total GW)



EBITDA
(Miles de millones de €)



Aspectos clave del negocio: mejora de la eficiencia del parque de generación



1. OPEX accionable

2.b. Perspectivas de negocio 2016 – 2020

**iii. Generación y
comercialización
España**

Posicionamiento de GNF: generación eléctrica en España



	Tecnología	Capacidad instalada (MW)	Cuota de mercado (% de producción)	Posición de mercado	EBITDA ² 2015 (m€)
Convencional	Nuclear	604	8%	#3	635 ¹
	Carbón	2.065	13%	#2	
	CCGT	7.001	57%	#1	
Renovable	Hidro	1.954	13%	#3	94
	Renovable	1.145	2%	#5 ³	

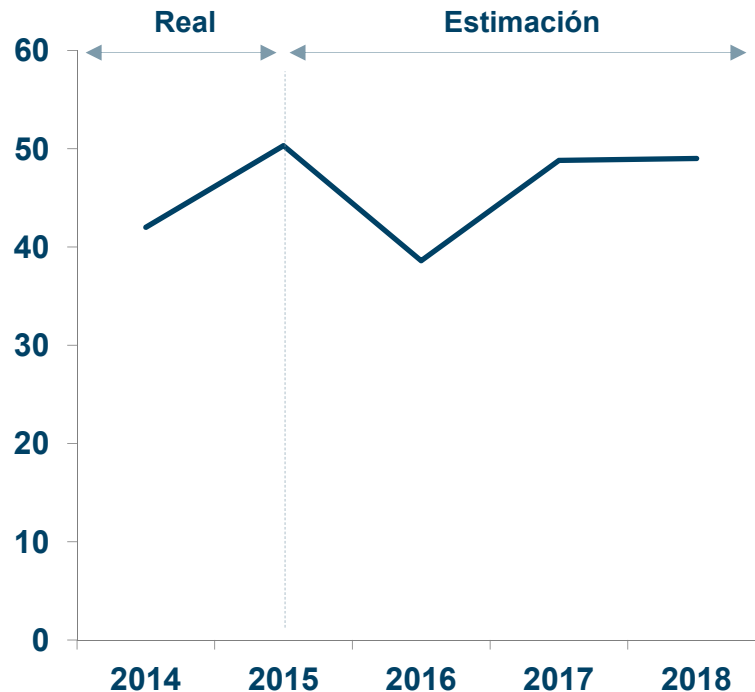
✓ **GNF tiene una capacidad instalada de ~12,8GW**

1. Incluye comercialización mayorista de electricidad (4 m€)
2. No incluye EBITDA de comercialización eléctrica minorista (12 m€)
3. En términos de capacidad eólica

Tendencias clave de mercado: mercado eléctrico



Precio del mercado diario (media aritmética)
2014–2018
€/MWh



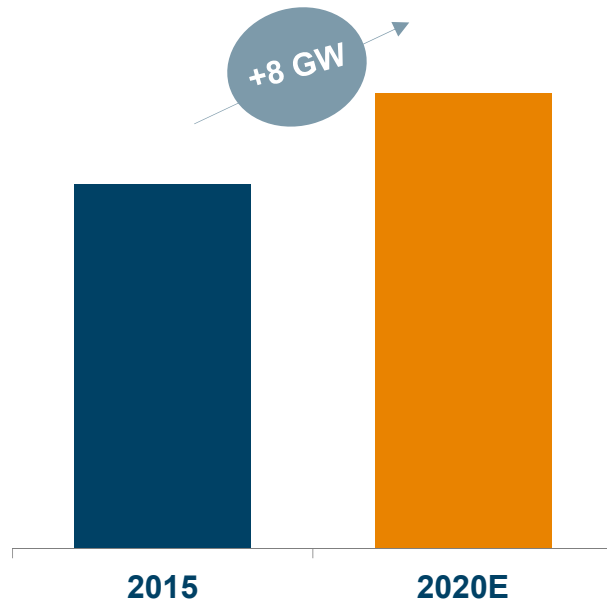
- El parque de generación de GNF tiene una mayor capacidad de utilización debido a:
 - Localización excepcional
 - Suministro de gas competitivo y flexible
 - Mayor eficiencia operativa
- Potencial para capturar oportunidades incluso en escenarios adversos

✓ Los CCGTs desempeñan un papel clave de respaldo del sistema y proporcionan capacidad firme

Tendencias de mercado: crecimiento de las renovables en España y cambios en el mercado eléctrico



Evolución de la capacidad instalada en España¹ (GW)



Posibles cambios relevantes en el mercado eléctrico

- Evolución del mercado mayorista**
 - > El marco regulatorio actual disuade de realizar nuevas inversiones, tanto en renovables como en capacidad firme, y dificulta la integración de los mercados europeos
- Menor peso del carbón en el mix energético**
 - > La relevancia del carbón disminuirá en los países de la OCDE
- Penetración de la generación distribuida**
 - > A día de hoy, la generación distribuida necesita subsidios, directos o encubiertos, para ser económicamente viable. Los costes actuales irán decreciendo siendo el apoyo político considerable

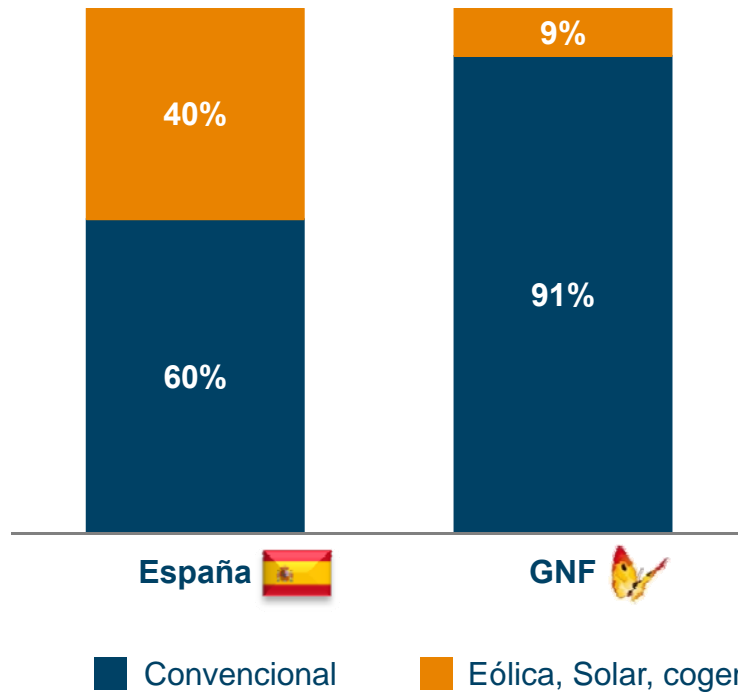
✓ **El próximo Gobierno español tendrá que implementar incentivos a las energías renovables para cumplir con los objetivos 20-20-20**

Fuente: Planificación energética 2015–2020; Ministerio de Industria, Energía y Turismo (Octubre 2015)
 1. Renovables incluye eólica, solar y biomasa

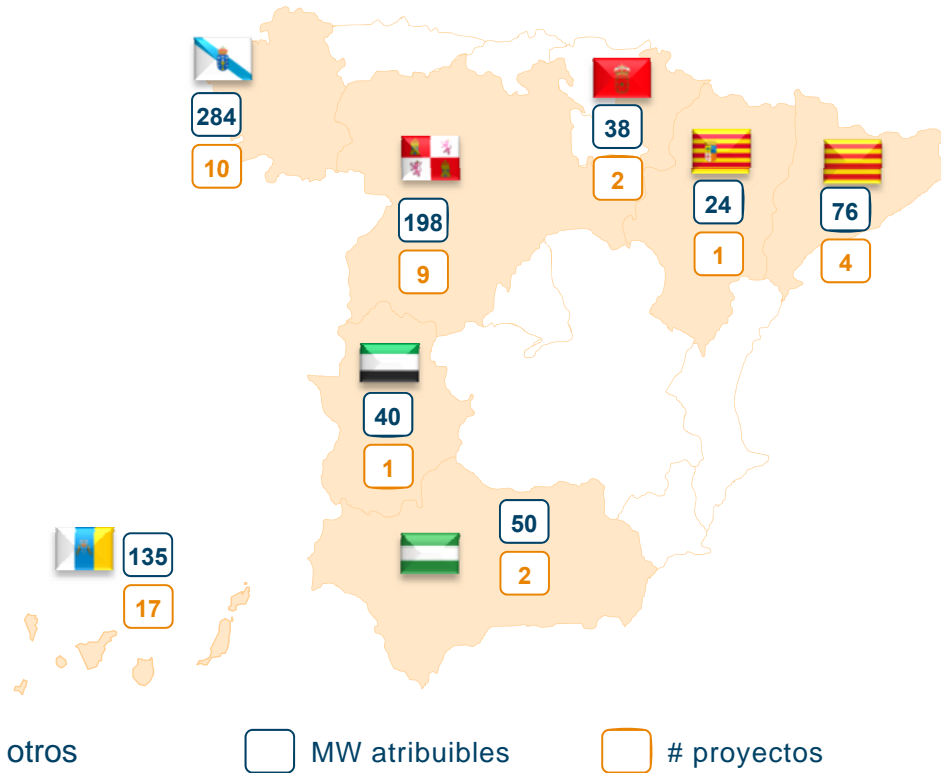
Claves del negocio: cartera de generación y plan de diversificación



Cartera de generación de GNF en España (2015; % sobre capacidad instalada total)



Cartera de GNF de generación renovable *greenfield* (MW)



✓ **GNF tiene la oportunidad de rebalancear el mix de su cartera de generación en España en el periodo 2016 – 2020**

Fuente: balance diario de REE; GNF

Principales aspectos regulatorios y de negocio: acciones claves 2016–2020



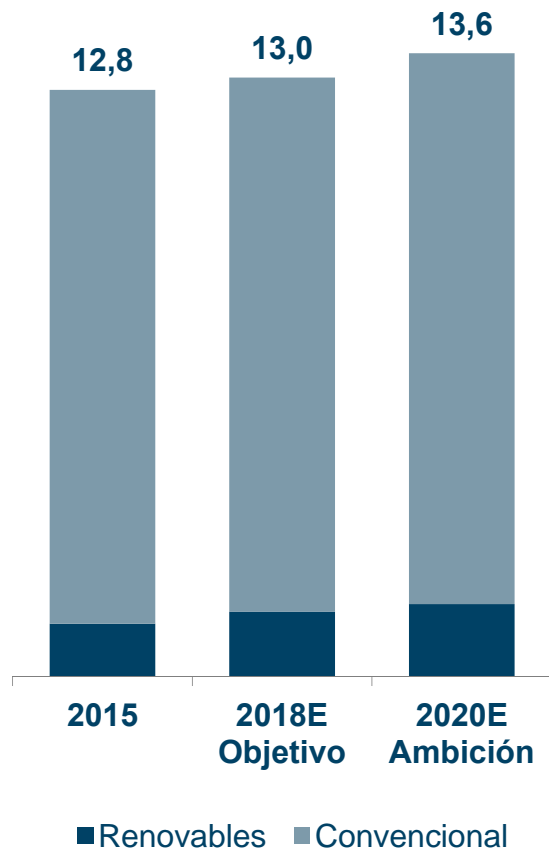
**Generación
y
comerciali-
zación
Europa**

- **Gestión regulatoria de la evolución del mercado mayorista de electricidad**
- **Desarrollar la cartera eólica en las Islas Canarias, dónde ya está implantado un mecanismo de incentivos, a la espera de que se implante en el resto de España**
- **Adaptar la planta de carbón de Meirama para cumplir con la nueva Directiva de Emisiones Industriales**
- **Construir una plataforma de crecimiento en renovables en Europa y acelerar la incorporación de energía renovable al mix de generación de GNF: ~200 MW antes de finales del 2018 y otros ~550 MW antes de finales del 2020**

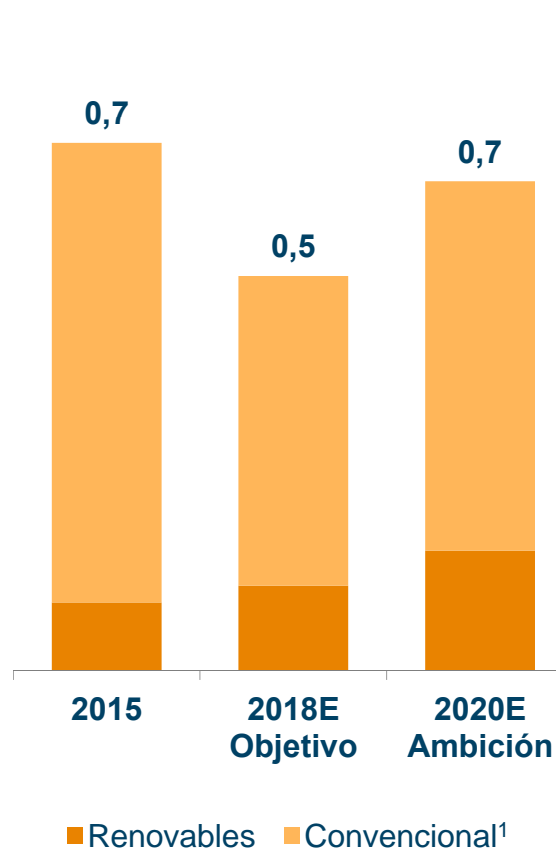
Objetivos operativos y financieros claves 2018 y ambición para 2020



Capacidad instalada (GW)



EBITDA (miles de millones €)



Capex acumulado (Miles de millones €)

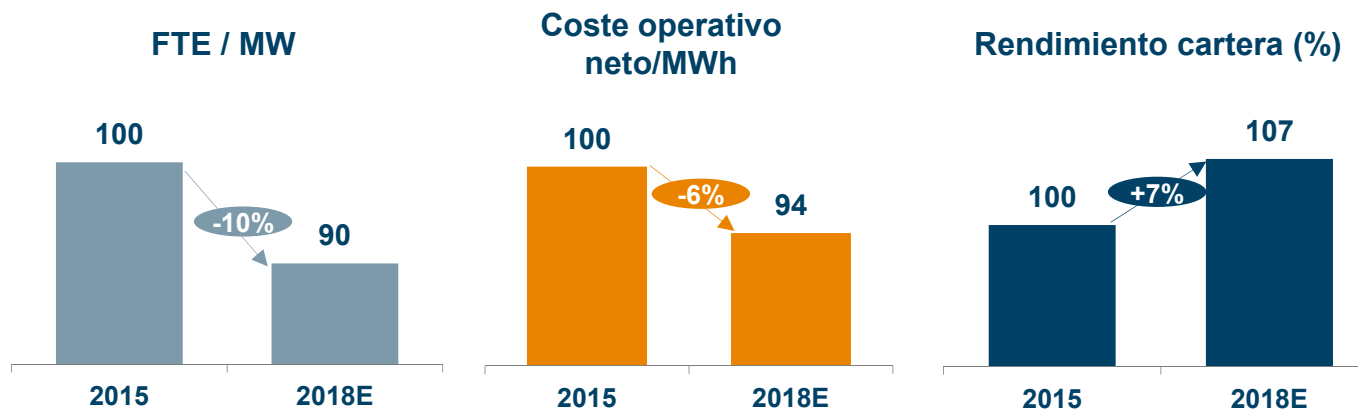
- > Periodo 2016–2018:
 - > €0,8 mil millones
 - > Incorporación de generación renovable: ~200 MW hasta 2018
- > Periodo 2019–2020:
 - > €0,7 mil millones
 - > Capacidad adicional: ~550 MW hasta 2020

1. EBITDA convencional incluye suministro

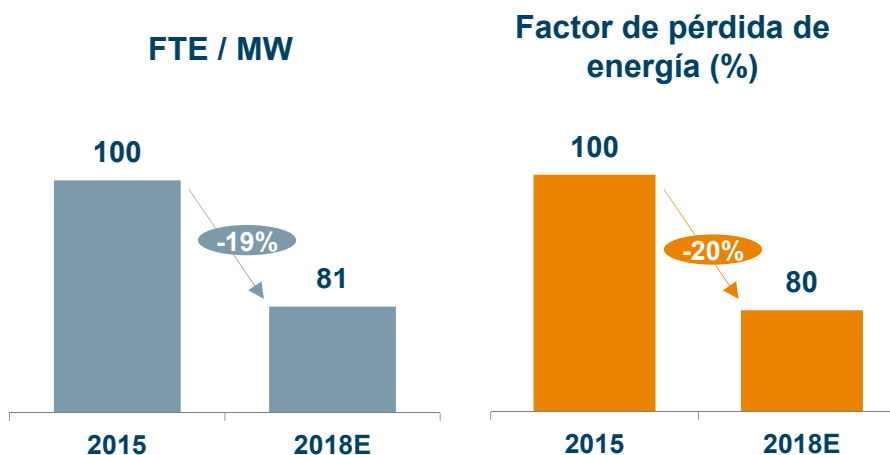
Consideraciones del negocio: mejora de la eficiencia y del rendimiento del parque de generación



Generación convencional



Generación renovable





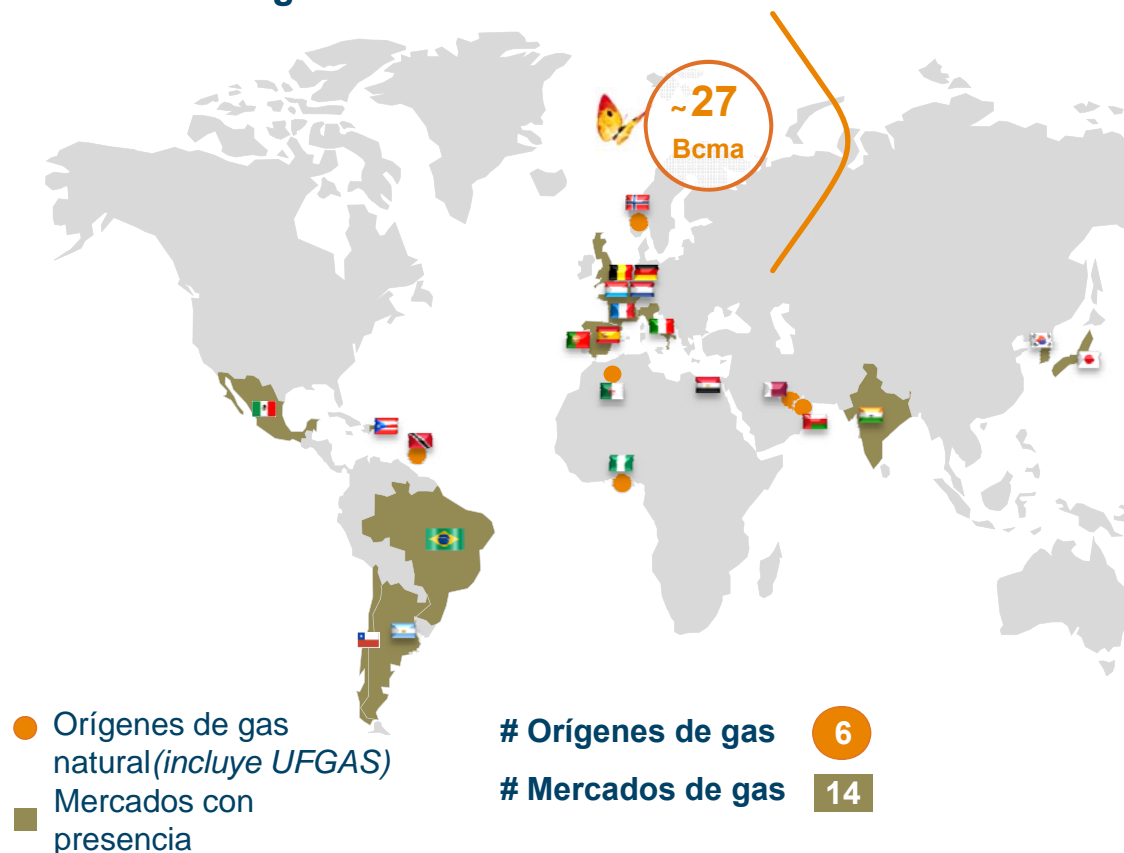
2.b. Perspectivas de negocio 2016 – 2020

iv. Gas

Posicionamiento de GNF: líder del mercado en España y actor relevante en GNL a nivel global



Posiciones de gas de GNF en 2015



Aprovisionamiento de gas de GNF en 2015

Gasoductos: Argelia y Noruega

GNL Atlántico: Trinidad y Nigeria

GNL Oriente Medio: Qatar y Omán

Mercados de gas de GNF en 2015

España ~16 Bcma

Europa ~ 4,5 Bcma

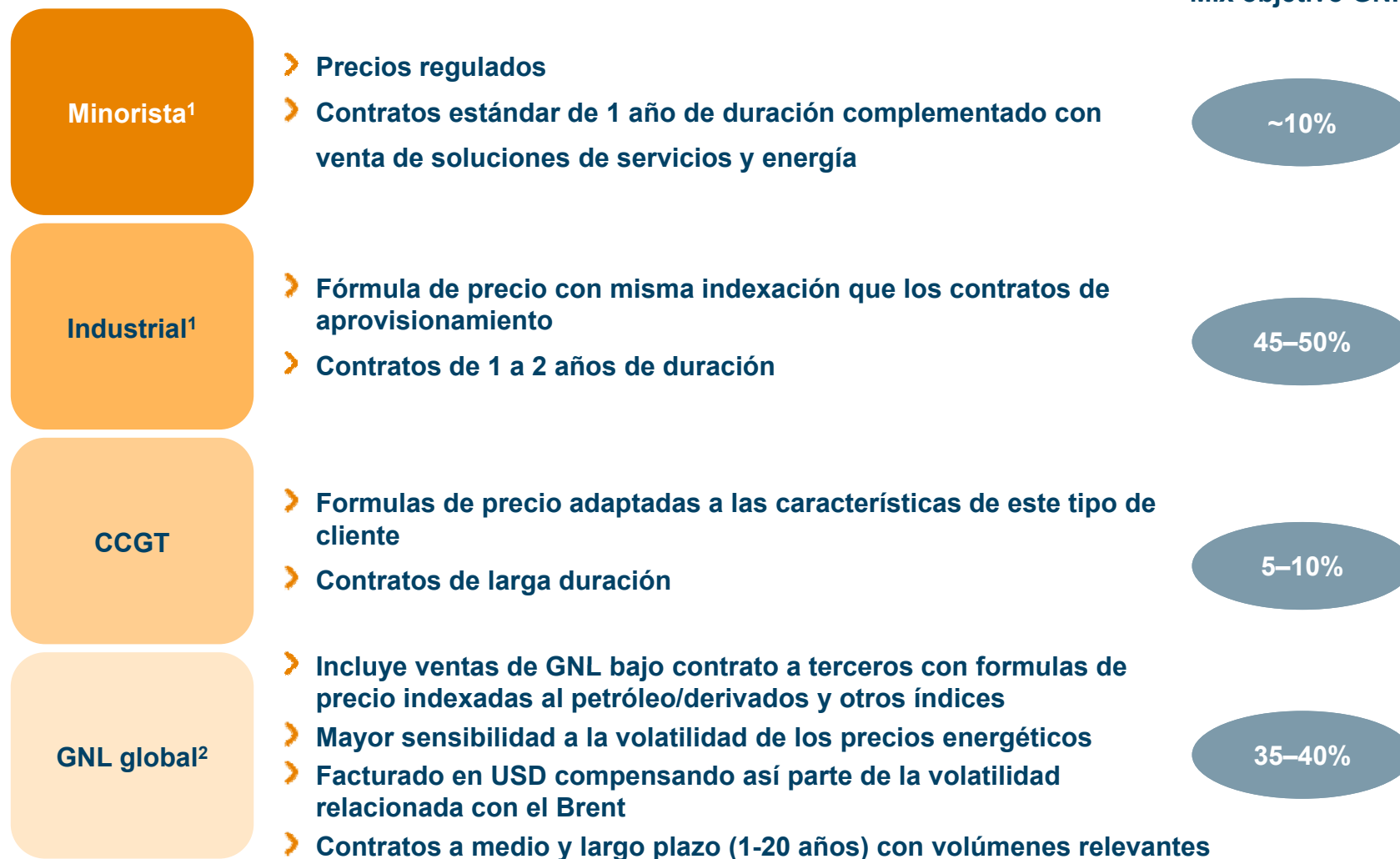
GNL resto del mundo ~ 6,5 Bcma

✓ Cartera de aprovisionamiento y demanda bien diversificada, lo que maximiza su valor

Descripción del negocio: mix de mercado objetivo en el negocio de aprovisionamiento



Mix objetivo GNF



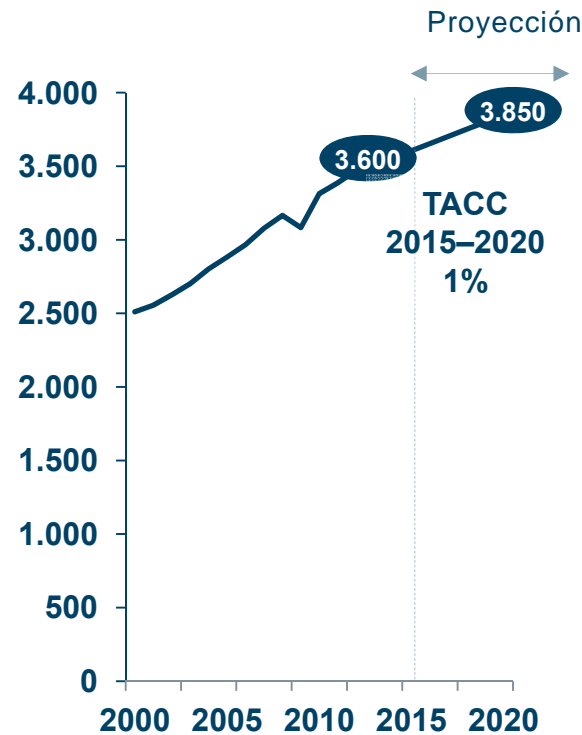
1. Ventas en España y en el resto de Europa
 2. Incluye aprovisionamiento *ex-ship* a la Península Ibérica

Tendencias de mercado: fundamentos sólidos para el crecimiento de la demanda de gas y de GNL

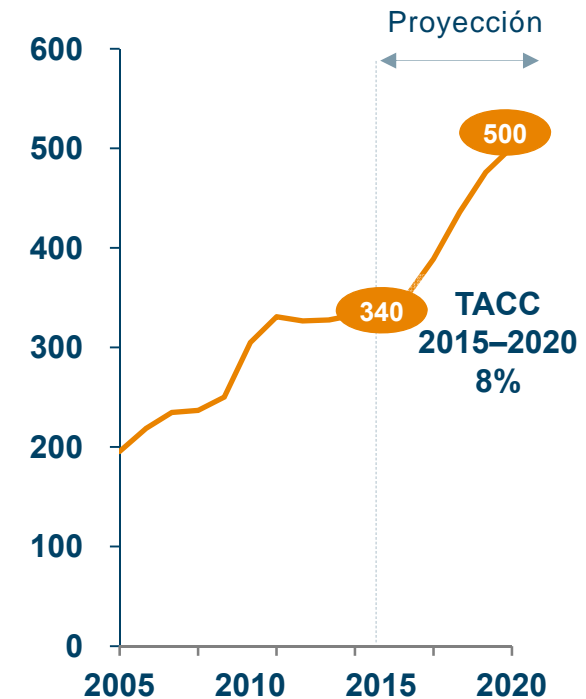


- Necesidades energéticas crecientes en mercados emergentes
- Incremento importante de recursos de gas no convencionales
- Menor emisión de CO₂ por el GN que por cualquier otro combustible fósil
- Expansión del comercio global de gas natural y de GNL superior a la del gas canalizado por gasoducto
- Mayor seguridad de suministro
- Menor tiempo a mercado

Evolución de la demanda de gas (Bcma)



Evolución de la demanda de GNL (Bcma)



✓ La oferta abundante, el impacto medioambiental reducido y la mayor flexibilidad, hacen que el gas natural sea el combustible fósil de mayor crecimiento a nivel global

Claves del negocio: contratos de gas de GNF existentes



Contratos de aprovisionamiento existentes

Origen	Fecha de vencimiento	ACQ ¹	Revisión				
			2016	2017	2018	2019	2020
Argelia Sagane I	2021	6			✓		
Argelia Sagane II	2020	3			✓		
Argelia Medgaz	2030	1			✓		
Noruega	2030	2		✓			✓
T&T	2018–2023	4			✓		
Qatar	2025	2	✓		✓		
Nigeria	2021–2023	4	✓		✓		
UFG	2030	4	✓				

}

GN

44%

}

GNL

56%

✓ **Cartera altamente diversificada y flexible**

Nota: Cantidad anual contratada (en bcm/año)

Claves del negocio: contratos de aprovisionamiento de GNF – nuevos volúmenes



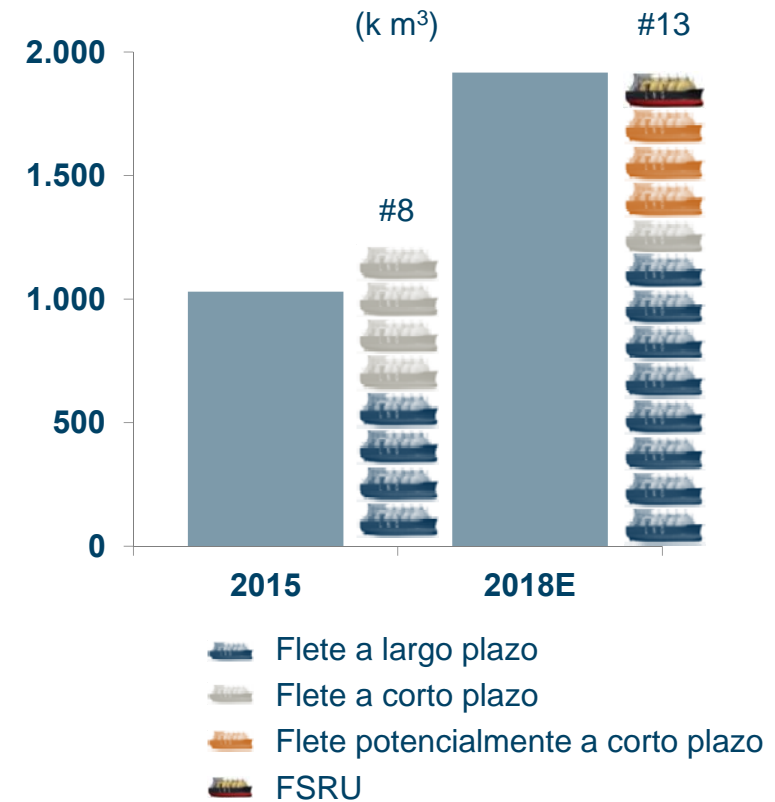
Contratos de aprovisionamiento futuros

Origen	Fecha inicio	Duración	ACQ ¹
Cheniere I (USA)	2017	20–30 años	~5
Cheniere II (USA)	2020	20–30 años	2,0
Yamal (Rusia)	2018–2019	23 años	3,2
Shah Deniz (Azerbaiyán)	2019–2021	23–27 años	1,0



- Contratos Cheniere I & II incluyen indexación a Henry Hub
 - Sin restricciones de destino
- Yamal y Shah Deniz combinan indexación al petróleo e índices

Flota de metaneros de GNF (k m³)



✓ **Los nuevos volúmenes incrementarán la competitividad y flexibilidad**

Nota: Cantidad anual contratada (bcm/año)

Principales aspectos regulatorios y de negocio: acciones claves 2016–2020



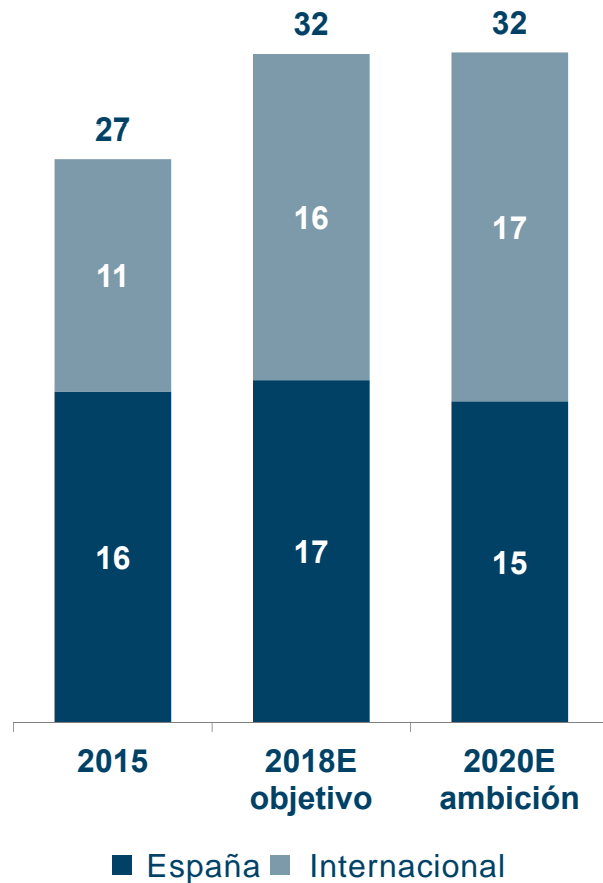
**Gas
mayorista y
aprovisiona-
miento**

- Optimizar la cartera global de gas
- Incrementar la flexibilidad de la flota con la incorporación de 4 nuevos metaneros
- Desarrollar posiciones de GNL en mercados finales
- Adaptar y renegociar contratos de suministro de gas
- Mantener la estrategia de crecimiento en Europa que adicionalmente permite capturar oportunidades de arbitraje
- Reforzar y hacer uso de las ventajas competitivas a nivel logístico
- Resolver la situación actual de UFG en Egipto

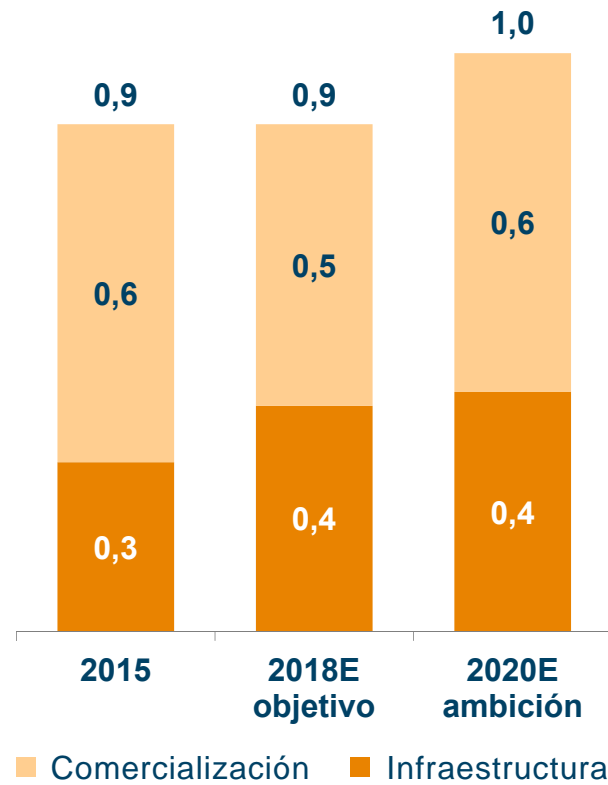
Objetivos operativos y financieros clave a 2018 y ambición a 2020: gas mayorista y aprovisionamiento



Ventas de gas (Bcm)



EBITDA¹ (miles de millones €)



Capex acumulado (miles de millones €)

- Periodo 2016–2018:**
 - > 1,2 mil millones €
 - > Incluye 4 metaneros y 1 FSRU
- Periodo 2019–2020:**
 - > 0,4 mil millones €
 - > Incluye 1 FSRU

1. No incluye EBITDA de Minoristas y Servicios (148 M€)

2.b. Perspectivas de negocio 2016 – 2020

v. Servicios, minorista e innovación

Posicionamiento de GNF: liderazgo en el mercado español minorista y de servicios y soluciones energéticas



	País	# de contratos (m)	Cuota de mercado	Posición de mercado
Suministro Gas	España	~4,3	57%	#1
	Italia	~0,5 ¹	2%	—
Suministro Electricidad	España	~4,6	16%	#3
Soluciones	España	~0,01	20%	#1
Servicios	España	~2,9	--	#1

✓ GNF tiene previsto trasladar su exitoso modelo de negocio español a otros países (i.e. LatAm)

Perspectiva del negocio: GNF tiene más de 25 millones de contratos con un elevado potencial de venta cruzada de nuevos servicios y productos

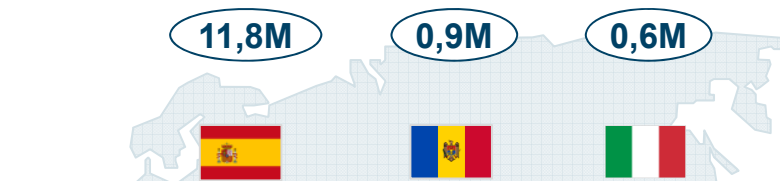


Contratos de GNF por geografía (gas, electricidad y servicios)



Liberalización del mercado energético y sofisticación del cliente

Mayor penetración de productos y servicios no regulados



Oferta comercial más sofisticada dada la evolución del mercado y el desarrollo tecnológico

Aparatos de respuesta a la demanda, *smart home*, generación distribuida, eficiencia energética, etc.

✓ GNF puede generar valor adicional en su cartera de clientes ya que dispone de una amplia y sólida red de instaladores

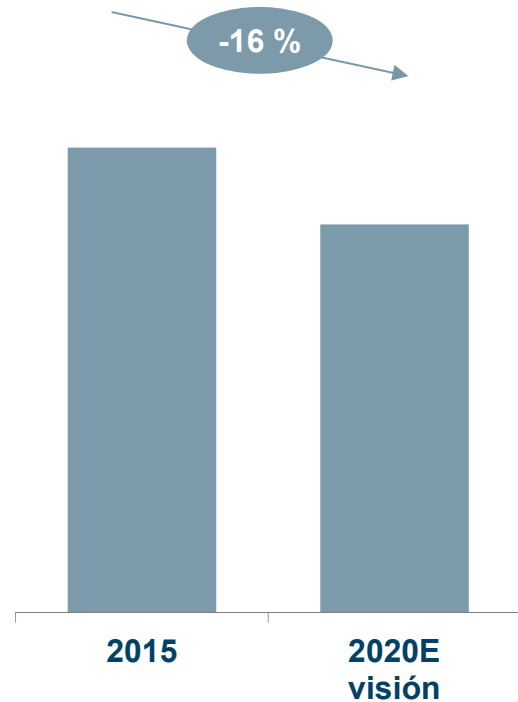
Fuente: GNF

Nota: Clientes estimados como puntos de servicios asistidos por GNF o números de contratos (gas, electricidad y servicios en mercados liberalizados)

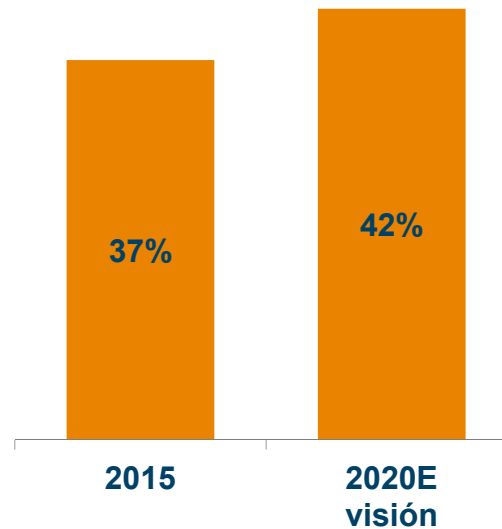
Claves del negocio: incremento de la eficiencia en las ventas minoristas e incremento de la penetración de servicios



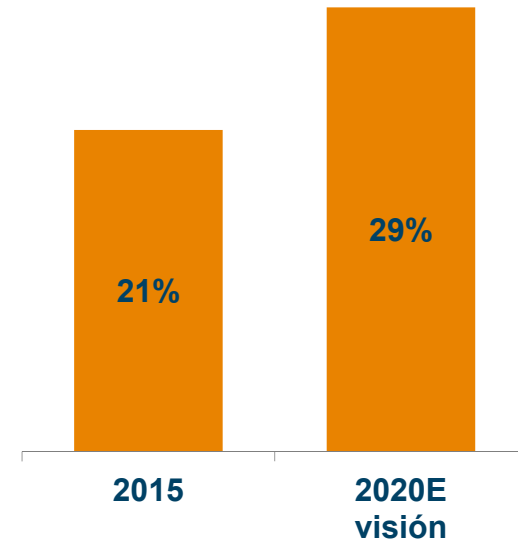
Coste unitario de adquisición de clientes
(€/cliente)



Penetración de servicios de gas en España
(%)



Penetración de servicios de electricidad en España
(%)



✓ Potencial de crecimiento adicional en servicios energéticos en LatAm

Tendencias de mercado: las innovaciones tecnológicas generan una oportunidad de reforzar la vinculación y el valor del cliente



Smart apps



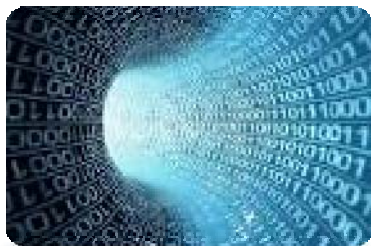
Conectividad y control remoto



Movilidad



Big Data



Generación distribuida



Almacenamiento



✓ Las nuevas tecnologías, como la demanda flexible o la generación distribuida, permitirán que los clientes sean más activos y participativos, lo que podría incrementar su satisfacción

Consideraciones sobre la regulación y el negocio: acciones clave 2016–2020



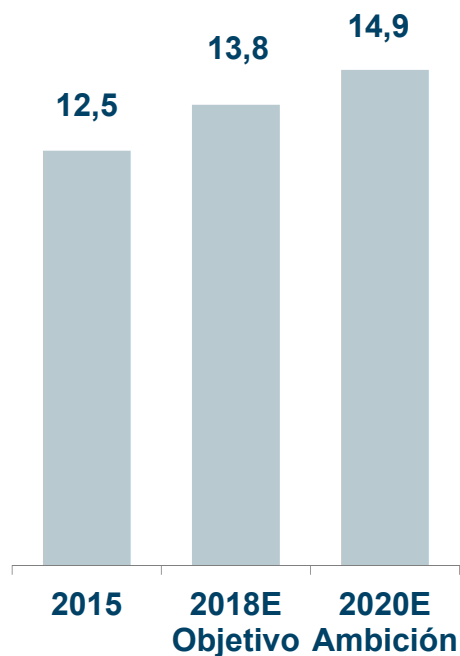
Servicios,
minoristas e
innovación

- Incrementar la cartera contratada de gas y electricidad
- Mejorar el margen de gas residencial a través de la gestión regulatoria
- Seguir aumentando los contratos de soluciones y servicios
- Lanzar nuevos negocios en LatAm
- Incorporar el impacto total de la digitalización, transformando la oferta comercial y la relación con el cliente de GNF
- Impulsar activamente nuevos modelos de negocio apalancándose en las nuevas tecnologías (digitalización, generación distribuida, etc.)

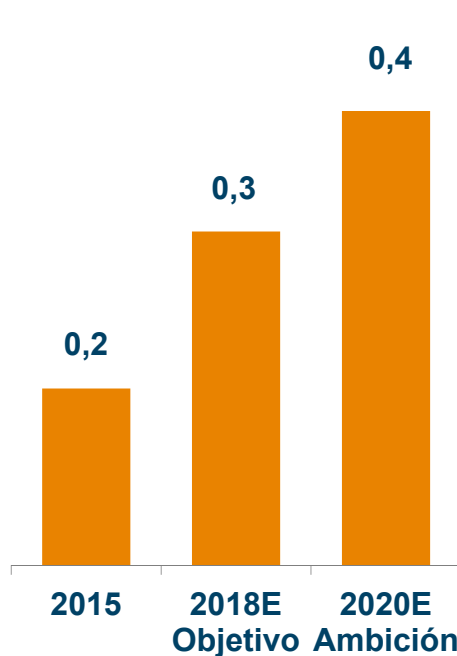
Objetivos operativos y financieros clave a 2018 y ambición a 2020: servicios, minoristas e innovación



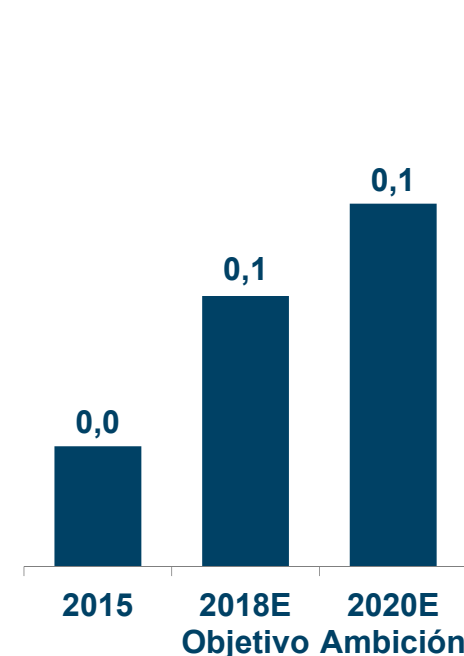
Número de contratos¹
(Millones)



EBITDA²
(miles de millones €)



Capex neto promedio anual
(miles de millones €)



✓ Las inversiones en digitalización y TI permite ofrecer una oferta de productos y servicios más atractiva

1. Incluye contratos en LatAm (146.000 hasta 2015)
2. No incluye EBITDA de holdco y otros

2.c. Visión consolidada

The background features a vertical gradient from light yellow at the bottom to orange at the top. A large, white, curved shape, resembling a stylized 'C' or a partial circle, is positioned on the left side. This white shape is filled with a pattern of small, white, plus signs (+) arranged in a grid.

Capex neto promedio anual 2016-18



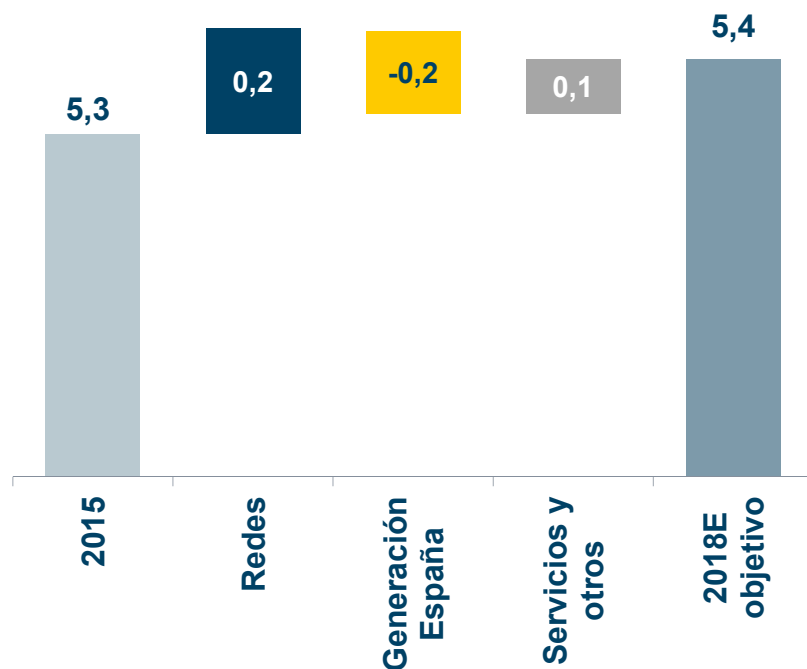
	Capex neto anual			
	Promedio 13-15 (miles mill. €)	Promedio 16-18 (miles mill. €)	Variación (miles mill. €)	
Generación España	~0,1	~0,3	+0,2	> Nueva generación renovable España
Generación Internacional	~0,1	~0,3	+0,2	> Desarrollo de la cartera de generación internacional
Redes	~1,1	~1,6	+0,5	> Ampliación del perímetro (Chile) y aceleración del crecimiento de redes
Gas	~0	~0,4	+0,4	> Nuevos metaneros y FSRUs
Servicios y otros	~0,1	~0,1	+0,0	> Digitalización y desarrollo de nuevos productos y servicios
	~1,4	~2,7	+1,3	

✓ Incremento del capex neto debido al mayor perímetro y a las bases del crecimiento futuro

Contribución mayoritaria de redes al EBITDA 2018



Evolución EBITDA 2015–2018
(miles de millones €)



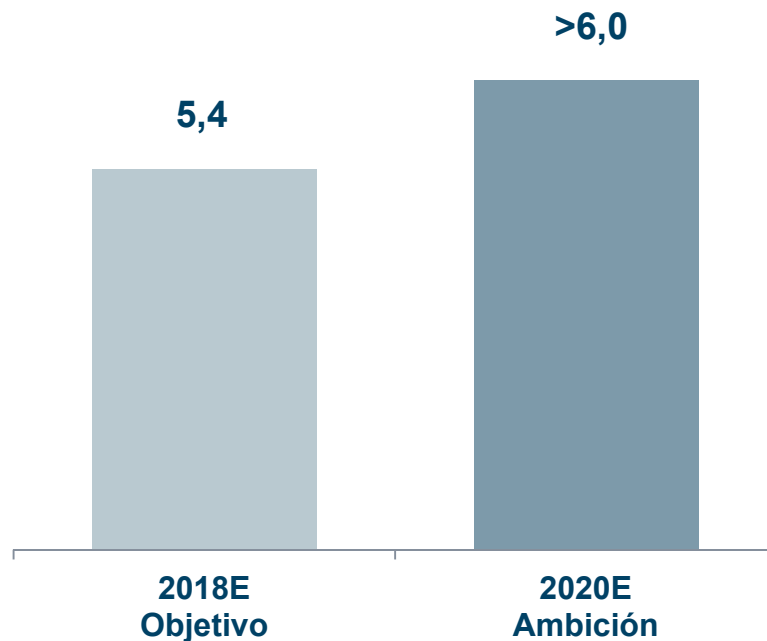
- Redes**
 - > Crecimiento del 9% TACC en moneda local en gas y del 12% TACC en electricidad, ambos influenciados por la devaluación de las monedas
 - > Crecimiento en Chile y plan de viabilidad de Electricaribe (ECA)
 - > Plan de gasificación de Metrogas
 - > Plan de crecimiento en distribución de gas España bajo la nueva regulación
- Gas**
 - > Escenario de márgenes reducidos compensado parcialmente por nuevos volúmenes, incremento de la flota y contribución del *midstream*
- Generación**
 - > Generación internacional y renovables contribuirán a mitigar la reducción de la generación convencional en España
- Servicios y otros**
 - > Crecimiento y mejores márgenes en la cartera contratada de gas y electricidad
 - > Crecimiento orgánico en LatAm

- ✓ El conjunto de los negocios tendrá una mejora neta de ~€220 millones debido a las mayores eficiencias en 2018
- ✓ Los negocios de LatAm tienen un impacto de aprox. ~100 M€ debido a la devaluación del S2 2015

Mayor contribución de renovables, generación internacional y servicios a partir de 2018



Evolución EBITDA 2018–2020
(miles de millones €)



- Redes**
 - Mejora de tarifas y escenario macro en LatAm
 - Seguir creciendo en Chile y México y mejora en Brasil
 - Seguir creciendo en distribución de gas en nuevas poblaciones de España
- Gas**
 - Mejora de las condiciones de los contratos de aprovisionamiento y suministro
 - Mejora de las capacidades *midstream*
- Generación**
 - Crecimiento en generación internacional impulsado principalmente por inversiones en renovables y proyectos *Gas-to-power*
 - Crecimiento en renovables en España
 - Recuperación progresiva del precio del *pool* en España
- Servicios y otros**
 - Incremento general de los contratos de soluciones y servicios
 - Crecimiento de la cartera contratada de gas y electricidad

✓ Para el periodo 2019–2020 se están estudiando eficiencias adicionales que podrían ejecutarse aceleradamente

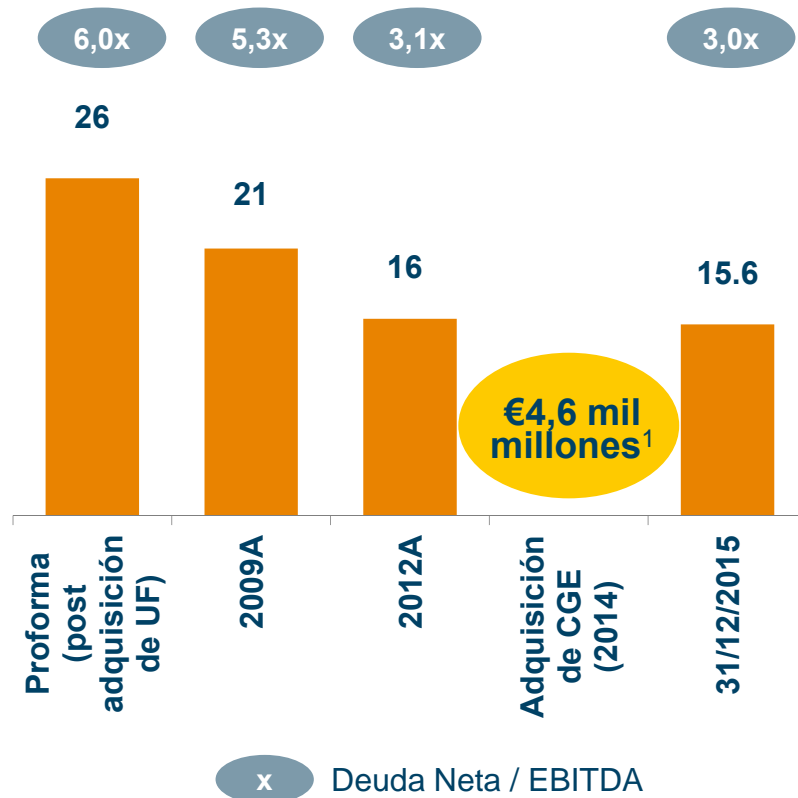
**Perspectivas
financieras
2016 – 2020
(Carlos Álvarez)**

3

Una historia de crecimiento y disciplina financiera



Deuda neta
(miles de millones €)



- > El flujo de caja positivo ha permitido
 - > Reducir los niveles de deuda sin tener que llevar a cabo medidas extraordinarias (venta de activos, ...)
 - > Financiar la política de dividendo manteniendo la inversión en crecimiento del negocio

✓ **Fuerte compromiso histórico de mantener la fortaleza financiera**

1. Corresponde al precio de adquisición y la deuda asociada a CGE

Con un sólido historial financiero



✓ Un historial sólido en escenarios difíciles ...

1

✓ Refinanciación del préstamo de 19 mil millones € para la adquisición de Unión Fenosa en mitad de la crisis financiera mundial

2

✓ Proceso exitoso de desapalancamiento y extensión de la vida media de la deuda, logrado en un periodo de tiempo corto

3

✓ Acceso continuado a los mercados de capitales a un coste competitivo y en distintas geografías

4

✓ Relación fiable y continuada con bancos, independientemente del escenario económico (Euro, crisis soberana, crisis energética...)

5

✓ Emisión de 1,5 mil millones € de híbridos con vencimientos a 8 y 9 años a un coste competitivo (cupón medio: 3,875 %)

✓ ... que corrobora la fortaleza de GNF y la solidez del modelo de negocio

Plan 2016-2020 basado en cuatro pilares



1

La generación de caja sostiene el dividendo futuro

2

Estricta disciplina financiera

3

Plan de eficiencias

4

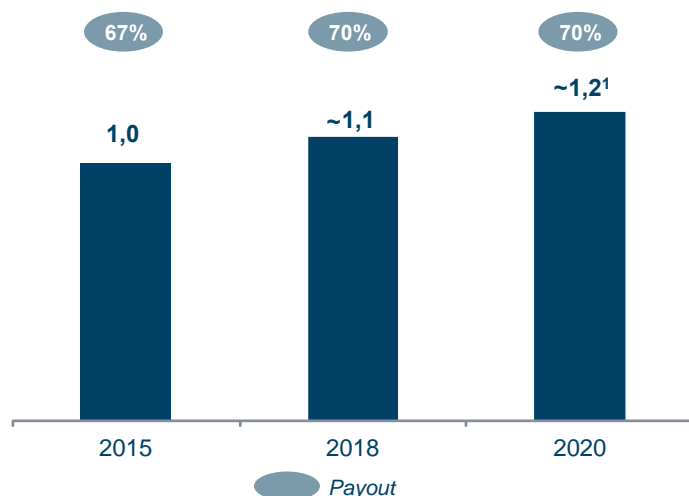
Gestión de cartera

La generación de caja sostiene el dividendo futuro



✓ Generación de flujo de caja continuada (~ 20 mil millones € entre 2016-2020), fundamentada en un modelo de negocio sólido, con >70% del EBITDA originado en actividades reguladas o contratadas

Dividendo — compañía matriz
(miles de millones €)



Capex

Capex neto de ~€13 mil millones entre 2016-2020

> 80% del capex futuro originado en actividades reguladas o contratadas

Dividendos totales de ~€ 7 mil millones (incluyendo minoritarios) en 2016-2020¹

✓ La generación de caja sostiene el dividendo y el capex mientras se reducen los ratios de apalancamiento

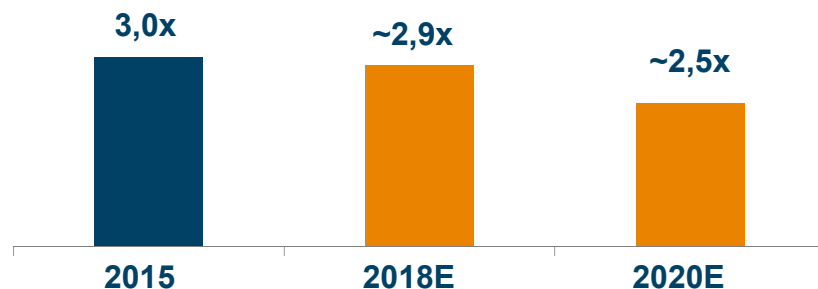
1. Asumiendo que se mantiene la actual política de dividendo durante los años 2019 y 2020
2. ~14 mil millones € incluyendo los barcos metaneros

Estricta disciplina financiera

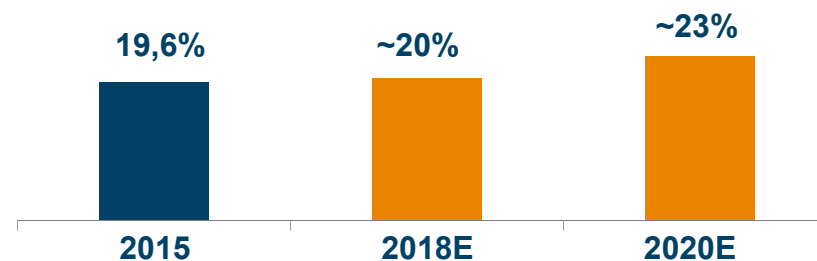
Sólida estructura de capital



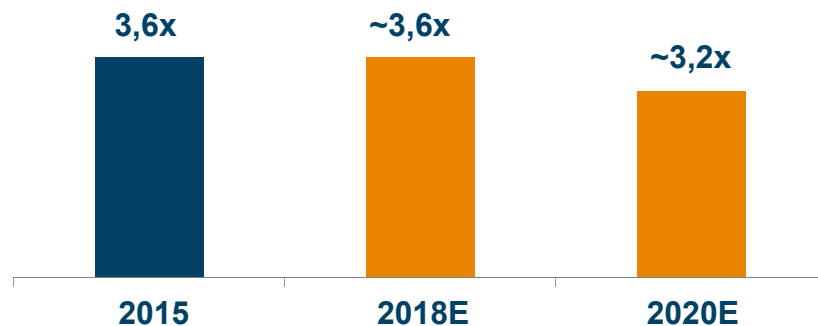
Deuda Neta/EBITDA



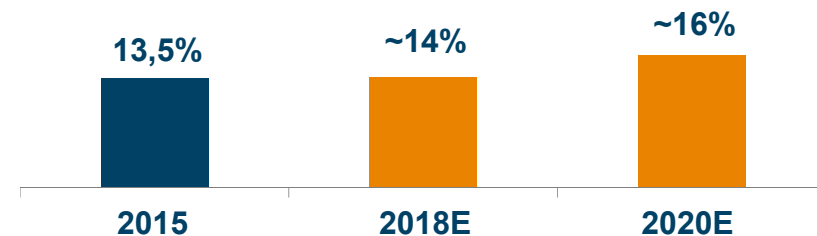
FFO/deuda neta ajustada¹



Deuda neta/EBITDA ajustado¹



RCF/deuda neta ajustada¹



✓ Sólidos ratios de flujo de caja y apalancamiento fundamentados en una estructura de capital robusta

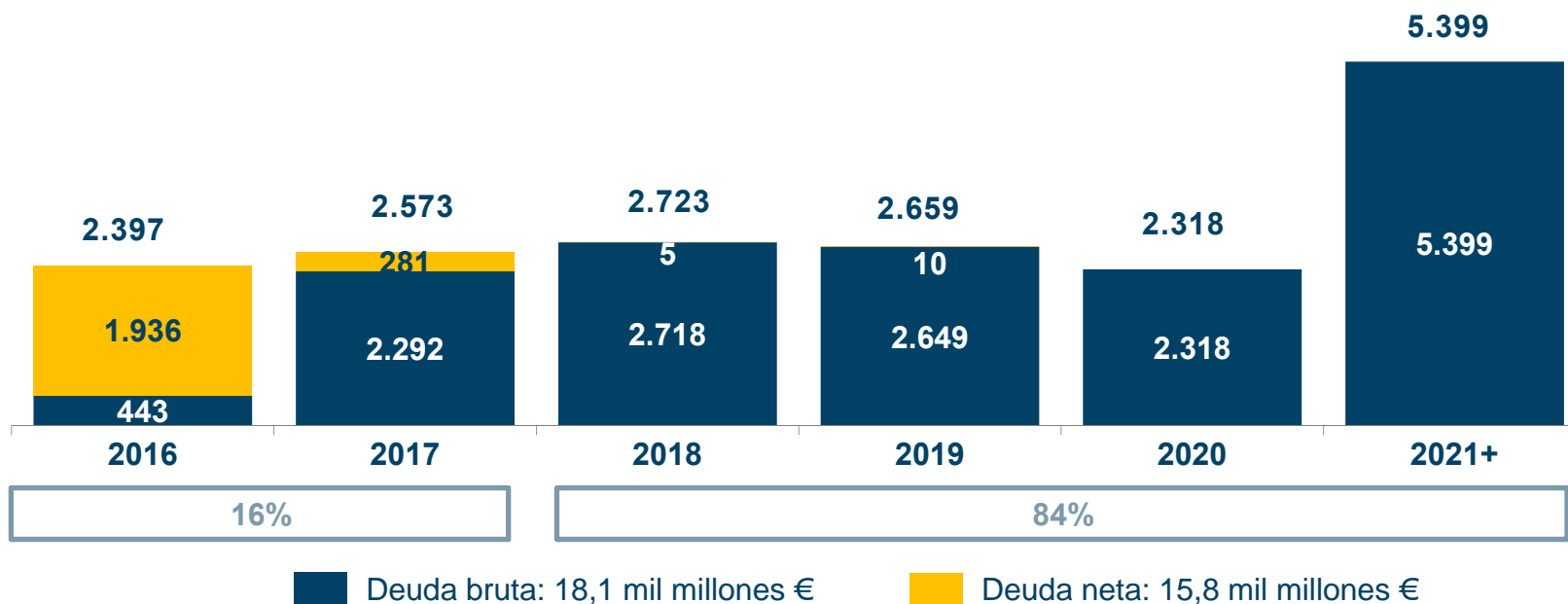
1. Considerando ajustes de agencias de *rating*

Estricta disciplina financiera

Cómodo Perfil de amortización



A 31 de marzo del 2016
(millones €)



✓ Solo el 16% de la deuda vence antes del 2017

✓ Manteniendo la actual estructura de deuda (tipo fijo/variable, fuentes de financiación y moneda)

Estricta disciplina financiera

Fuerte posición de liquidez



A 31 de marzo del 2016
(millones €)

	Límite	Retirado	Disponible
Líneas de crédito comprometidas	7.415	321	7.094
Líneas de crédito no comprometidas	599	117	482
Préstamo del BEI	653	–	653
Caja	–	–	2.062
TOTAL	8.667	438	10.291

› La capacidad adicional en los mercados de capitales alcanzaría los ~€5.600 millones en programas Euro y LatAm (Chile, México, Panamá y Colombia)

✓ **Suficiente liquidez para cubrir más de 24 meses de necesidades financieras → líneas de crédito y préstamos con el BEI con vencimiento después del 2016: >€7.500 millones**

Estricta disciplina financiera

Objetivos de política financiera



Liquidez	✓ Cómoda posición de liquidez para afrontar “escenarios de estrés”
	Objetivo <ul style="list-style-type: none">✓ Rating “<i>strong</i>” según el actual criterio de S&P✓ Cobertura de las necesidades financieras durante 24 meses
Vida media de la deuda y vencimientos	✓ Diversificación de los vencimientos y de la vida media de la deuda de acuerdo con la naturaleza de los activos y los negocios
	Objetivo <ul style="list-style-type: none">✓ Vida media de la deuda de 5 años✓ Vencimiento máximo por año: €2.500–3.000 millones
Fuentes de financiación	✓ Diversificación en productos y mercados
	Objetivo <ul style="list-style-type: none">✓ Preferencia por los mercados de capitales y la financiación institucional en el tramo largo de la curva
Tipos de interés	✓ Coste de la deuda estable y predecible a largo plazo
	Objetivo <ul style="list-style-type: none">✓ Reducir el coste de la deuda bruta (~4,3% en 2020) manteniendo un mínimo de un 70% de deuda a coste fijo
Tipos de cambio	✓ Eliminar el riesgo de divisa (financiando en moneda local) o de subordinación estructural
	Objetivo <ul style="list-style-type: none">✓ Financiación externa a subsidiarias de un máximo del 25% del total de la deuda

Plan de eficiencias



Ahorros en productividad de Opex derivados de la Visión Estratégica 2016–2020

› Optimización en costes de ~€220 millones

- › Adaptar la estructura de costes y el crecimiento de GNF al nuevo escenario macroeconómico y energético
- › Completar la captura de eficiencias derivadas de la adquisición y la reorganización de CGE
- › Mejoras de 100 millones € identificadas además de los ahorros ya considerados
- › <100 millones € de costes de implementación

Ahorro acumulado estimado por año (millones €) ¹		
2016	2017	2018
58	135	220

✓ **Optimización del capital circulante no considerado: desarrollo de las mejores prácticas incorporando nuevos desarrollos tecnológicos**

✓ **El efecto total del plan de eficiencias se materializará en el año 2018 dado el tiempo y el coste de implementación que tendrá lugar en los años 2016 y 2017**

1. Exclusivamente ahorros de este plan. No considera ahorros adicionales en los planes de 2019/2020





Gestión de cartera



✓ GNF ha definido su estrategia para responder a los desafíos en el sector de la energía en el medio y largo plazo

Procesos previos de optimización de la cartera

- GNF ha gestionado proactiva y exitosamente su cartera de negocio
- Desinversiones recientes y adquisiciones alineadas con la estrategia
 - Aumento de la exposición a redes / renovables
 - Inversiones en activos no dilutivos

Transacción	Negocio
Venta de  Activos de GLP	GLP 
Adquisición de  Distribución	Redes 
Venta de 	Participación minoritaria en distribución eléctrica 
Adquisición de 	Renovables 
Venta de 	Telecom 
Adquisición de Repsol GLP canalizado	Redes 

Análisis continuado del encaje estratégico

- GNF continuará evaluando el encaje estratégico y la rentabilidad de su cartera de negocio con la intención de
 - Gestionar proactivamente su cartera
 - Maximizar la creación de valor para sus accionistas

Objetivos financieros 2018 y ambición 2020



miles de millones €	2015	2018E Objetivo	2020E Ambición
EBITDA	5,3	~5,4	>6,0
Beneficio Neto	1,5	~1,6	~1,8
Dividendos (pay out 70%)	1,0	~1,1	~1,2
Deuda Neta	15,6	~15,7	~15,6
Deuda Neta / EBITDA	3,0x	~2,9x	~2,5x

✓ La actual volatilidad de las *commodities* y divisas anticipan un escenario complejo en 2016 y 2017, que podría afectar a los resultados de GNF (beneficio neto estimado para 2016 y 2017 en el rango de 1,3–1,4 mil millones €)

Análisis de sensibilidad

Sensibilidad de los objetivos financieros a *commodities* y divisas



La variación máxima (positiva y negativa) de los objetivos financieros por cambios en las *commodities* y divisas se encuentra en el siguiente rango:

miles de millones €	2018E Objetivo	2020E Ambición
EBITDA (<i>rango de variabilidad</i>)	5,4 (+0,6/-0,5)	> 6,0 (+0,8/-0,7)
Deuda Neta (DN / EBITDA contable)	15,0–16,4 2,5x–3,4x	14,8–17,3 2,1x–3,1x

✓ La variabilidad del EBITDA está diversificada notablemente. Ningún factor de riesgo representa más del 11% de la variabilidad total

✓ El impacto de *commodities* y divisas es muy similar, con una ligera predominancia del riesgo *commodity*

✓ La variabilidad por el efecto de divisas está particularmente diversificada entre USD y el comportamiento de las principales divisas en LatAm

Un perfil financiero y de negocio sólido



✓ La generación de caja sostiene el crecimiento y los futuros dividendos (compromiso del ratio *payout* del 70%)

✓ Estricta política financiera

✓ Reducción del coste de la deuda con un 70% de deuda a tipo fijo a pesar del esperado incremento de las tasas en LatAm

✓ Manteniendo un modelo de negocio sólido con > 70% del EBITDA originado en actividades reguladas o contratadas y > 80% del capex futuro en actividades reguladas o contratadas



Reforzando la visibilidad y previsibilidad del modelo de negocio

Conclusiones (Rafael Villaseca)

4

Conclusiones



Proteger los negocios actuales



Establecer las bases para el crecimiento



La fuerte generación de caja impulsa el crecimiento de los dividendos y acelera el plan de inversiones manteniendo los niveles de deuda neta

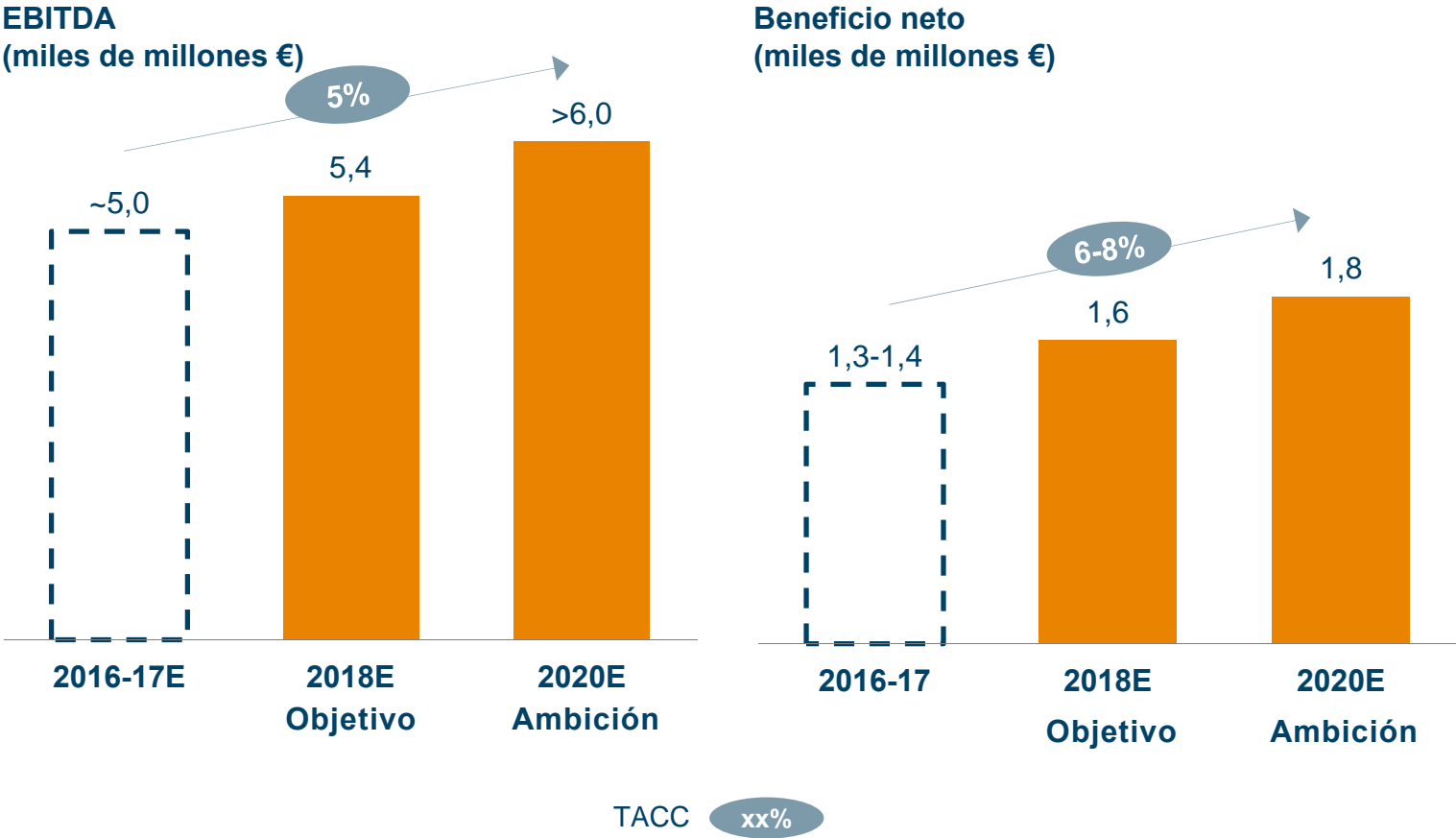
Proteger los negocios actuales (1/2)

**Entorno
desafiante
2016-2017**



- ✓ **Gestión activa de la regulación: asegurar un suministro seguro y diversificado, eficiencias en costes y sostenibilidad energética**
- ✓ **Mecanismos de indexación para países emergentes con tarifas dolarizadas o ajustes de inflación para minimizar el impacto de la devaluación**
- ✓ **Revisión de los principales contratos de aprovisionamiento de gas para adaptarlos a unas condiciones de mercado cambiantes**
- ✓ **Plan de eficiencias (~ €220 millones de ahorros anuales)**
- ✓ **Gestión activa de la cartera**

Proteger los negocios actuales (2/2)



✓ Las iniciativas de gestión mitigarán el impacto del escenario

Establecer las bases para el crecimiento (1/2)



GNF: sólido modelo de negocio y demostrada capacidad para capturar oportunidades de crecimiento

✓ Crecimiento del negocio de distribución regulada con concesiones *greenfield* (aprox. +3,6 millones de puntos de suministro en 2020)

✓ Crecimiento en generación renovable e internacional (~ 3.500 MW en 2020)

✓ Gestión de cartera y adaptación del negocio de gas a las condiciones de los mercados de referencia, desarrollando mercados finales e integrando proyectos Gas-to-power en la cadena de GNL

✓ Crecimiento en soluciones energéticas y servicios (+2,4 millones de nuevos contratos en 2020)

✓ Invertir en vectores estratégicos permitirá un crecimiento del 6% de 2018 a 2020

Establecer las bases para el crecimiento (2/2)



	Ambición 2020	Crecimiento 15-20
Redes*	> Puntos de suministro de gas (millones)	~16 +3
	> Puntos de suministro de electricidad (millones)	~12 +1
Generación internacional	> Capacidad instalada	5,4 GW +2,7 GW**
Generación renovable en España	> Capacidad renovable	1,8 GW +0,8 GW
Comercialización de gas y aprovisionamiento	> Venta de gas	32 Bcm +5 Bcm
Servicios, minoristas e innovación	> Número de contratos (millones)	14,6 +2,4

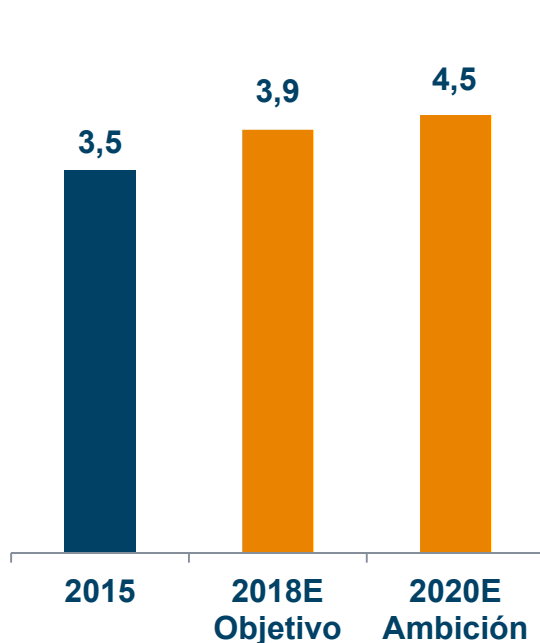
*Redes actuales

**De los cuales ~1.750 MW serán renovables

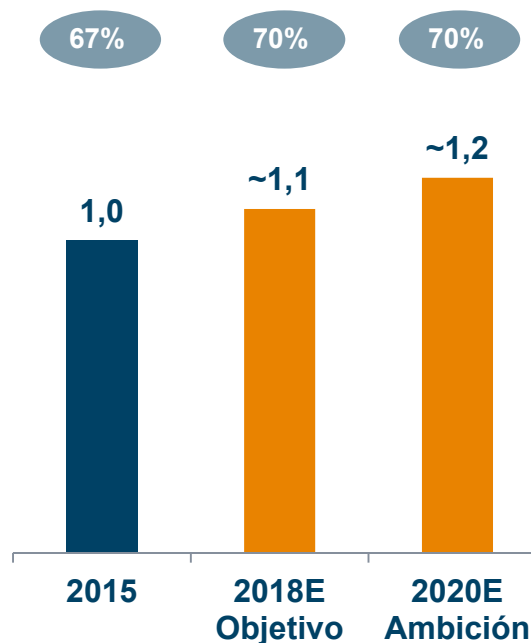
Fuerte generación de caja



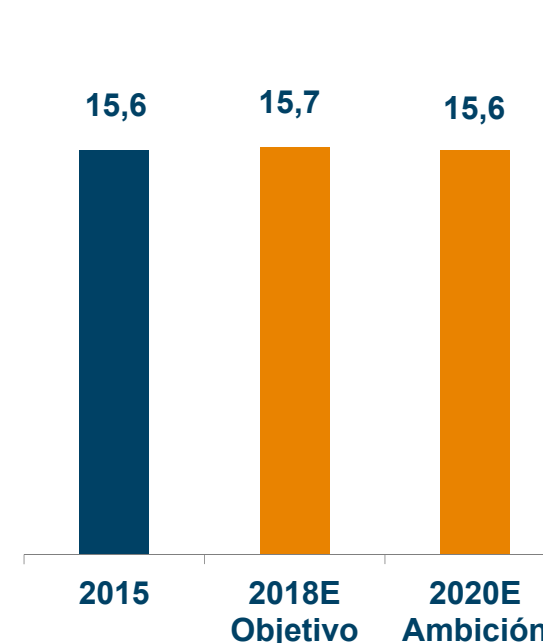
Flujo de caja libre¹
(miles de millones €)



Dividendos
(miles de millones €)



Evolución de deuda neta
(miles de millones €)



● Payout

✓ La fuerte generación de caja entre 2016-20 (€20.000 millones) contribuye al crecimiento del dividendo (€7.000 millones) y acelera el plan de inversiones (€13.000 millones²) manteniendo los niveles de deuda neta (~€15.600 millones)

1. Flujo de caja calculado como EBITDA – cambio en capital circulante – impuestos & impuestos diferidos – gastos financieros netos – otros
2. 14 mil millones € incluyendo metaneros



Gracias

Esta presentación es propiedad de Gas Natural Fenosa. Tanto su contenido como diseño gráfico es para uso exclusivo de su personal.

©*Copyright* Gas Natural SDG, S.A.

RELACIÓN CON INVERSORES

telf. 34 912 107 815

telf. 34 934 025 897

e-mail: relinversor@gasnaturalfenosa.com

Página web: www.gasnaturalfenosa.com

