

Francisco Reynés

Presidente ejecutivo

1. Hitos relevantes del año 2018

2. Resultados del ejercicio

3. Responsabilidad Social Corporativa

4. Plan Estratégico 2018-22

5. Perspectivas de futuro

6. Propuestas de acuerdos

1. Hitos relevantes del año 2018

Hitos relevantes

Resultados del ejercicio

Responsabilidad Social Corporativa

Plan Estratégico

Perspectivas de futuro

Propuestas de acuerdos

Ejecución del Plan Estratégico

Febrero



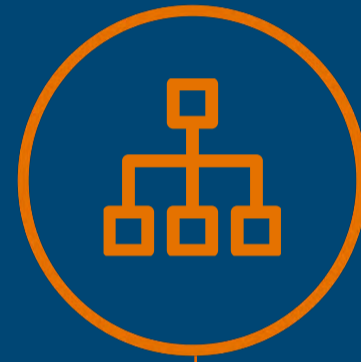
- Nueva presidencia ejecutiva
- Venta negocio de gas de Italia

Marzo



- Venta 20% de Nedgia

Mayo



- Nueva estructura accionarial
- Nueva organización

Junio



- Plan Estratégico
- Nueva marca
- Nuevo gobierno corporativo
- Renovación contrato con Sonatrach
- Venta negocio de gas Colombia

Julio



- Puesta en marcha del Plan Estratégico
- Roadshow
- Dividendo complementario 2017
- Primer dividendo 2018

Septiembre



- Adjudicación parque eólico Australia
- Laudo favorable Egipto

Noviembre



- Segundo dividendo 2018
- Inicio programa *share buy back*
- Revisión tarifaria Argentina

Diciembre



- Solicitud cierre centrales de carbón
- Inicio operación fotovoltaicas en Brasil
- Emisión de bonos en Chile
- Venta mina carbón Sudáfrica

Un año de intenso trabajo que fija la hoja de ruta del futuro

2. Resultados del ejercicio

2. Principales magnitudes

- **Crecimiento** ordinario a pesar de tipos de cambio desfavorables
- Impactos **extraordinarios** significativos
- **Deterioro** de activos, principalmente de generación
- **70%** de las inversiones destinadas a crecimiento

Sólida evolución de los negocios y fortalecimiento del balance

EBITDA ordinario

4.413 M€ ↑ 12%

Beneficio neto ordinario

1.245 M€ ↑ 57%

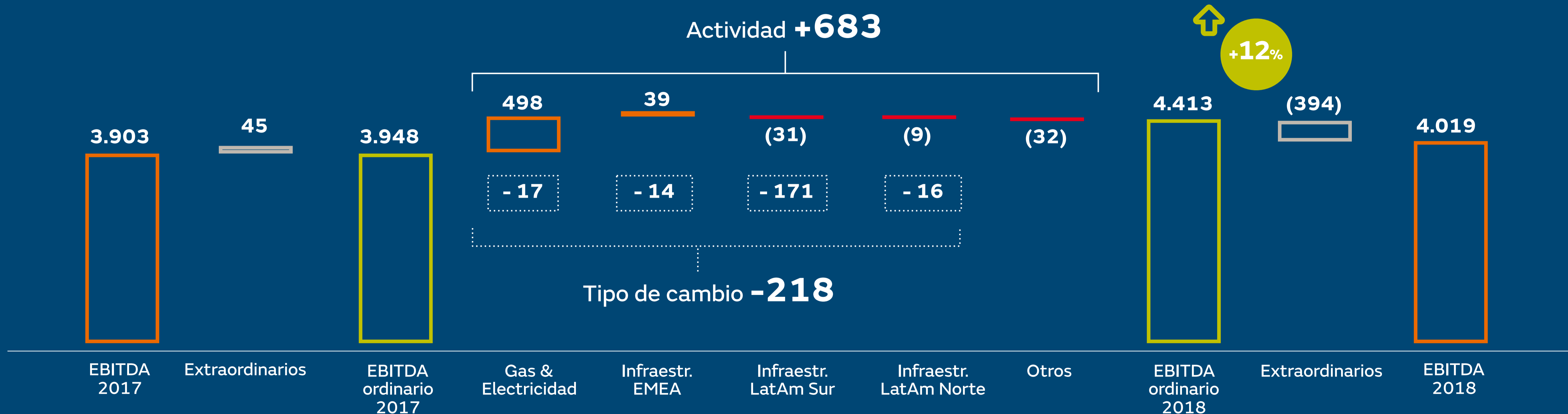
Inversiones

2.321 M€ ↑ 30%

Deuda neta

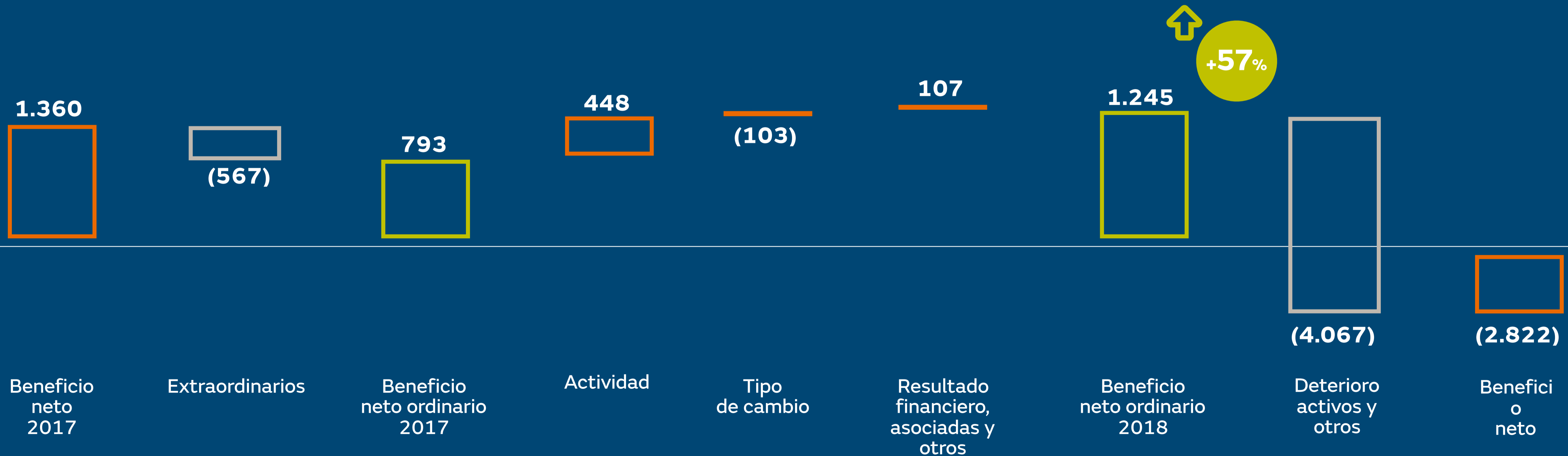
13.667 M€ ↓ 10%

2. Evolución del resultado bruto de explotación (EBITDA) (M€)



Crecimiento a pesar de la devaluación de las divisas

2. Evolución del beneficio neto (M€)

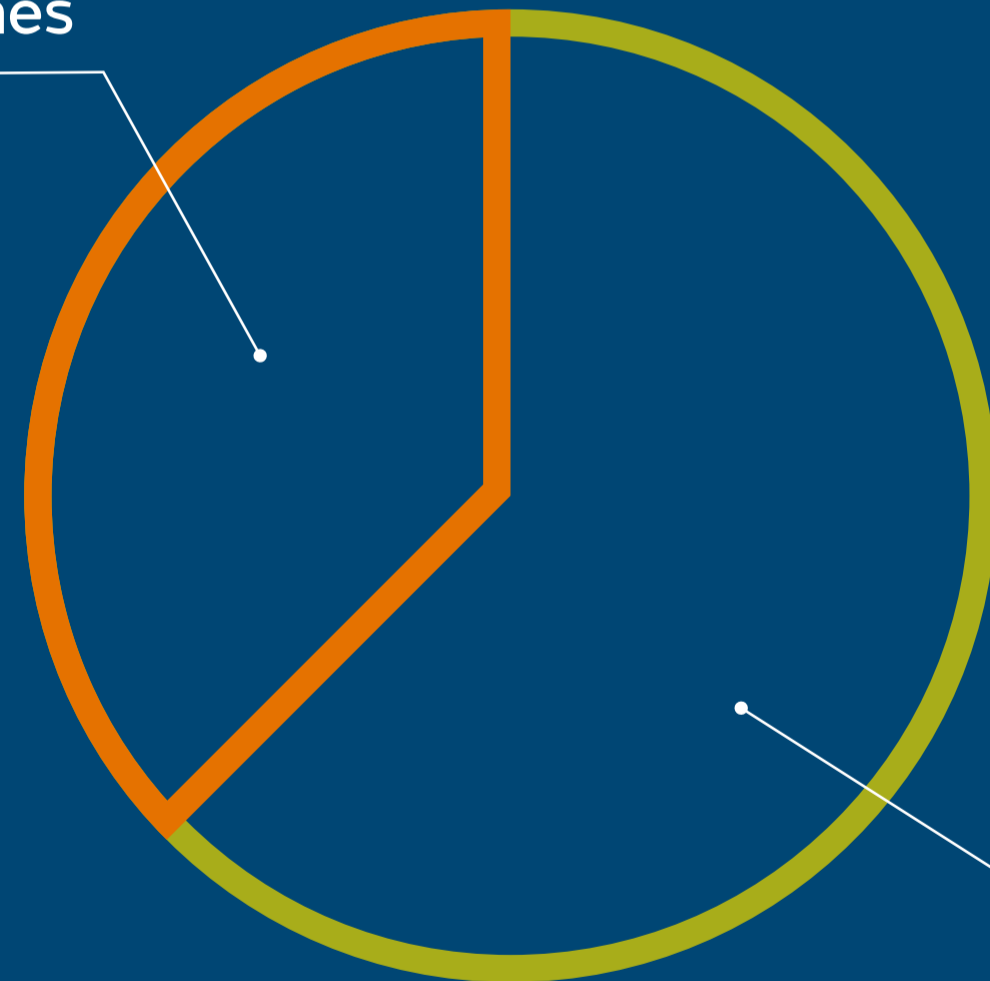


Sólido beneficio neto ordinario

2. Generación de recursos (M€)

Origen

2.600
Desinversiones



3.500
Actividad ordinaria y eficiencias

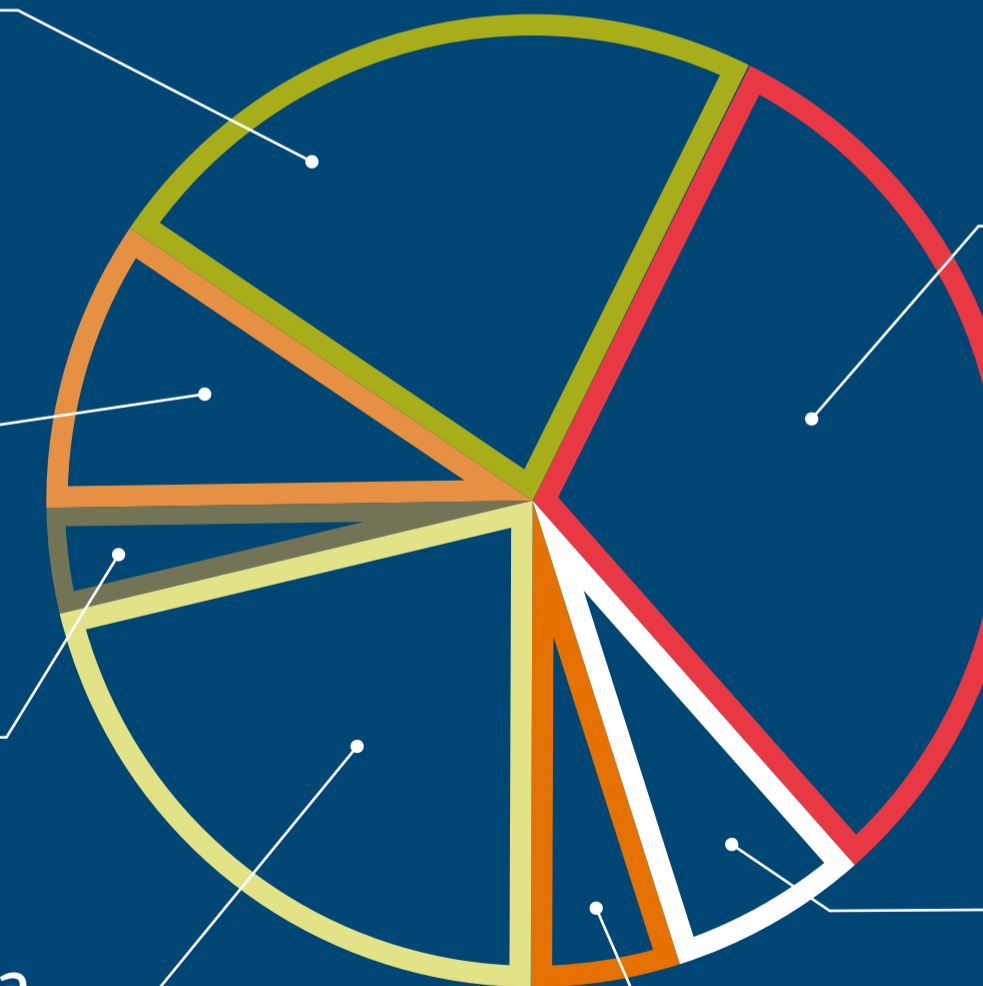
Destino

1.400
Remuneración accionistas

600
Pago minoritarios

200
Costes de captura

1.300
Reducción deuda



1.900
Capex

400
Metaneros

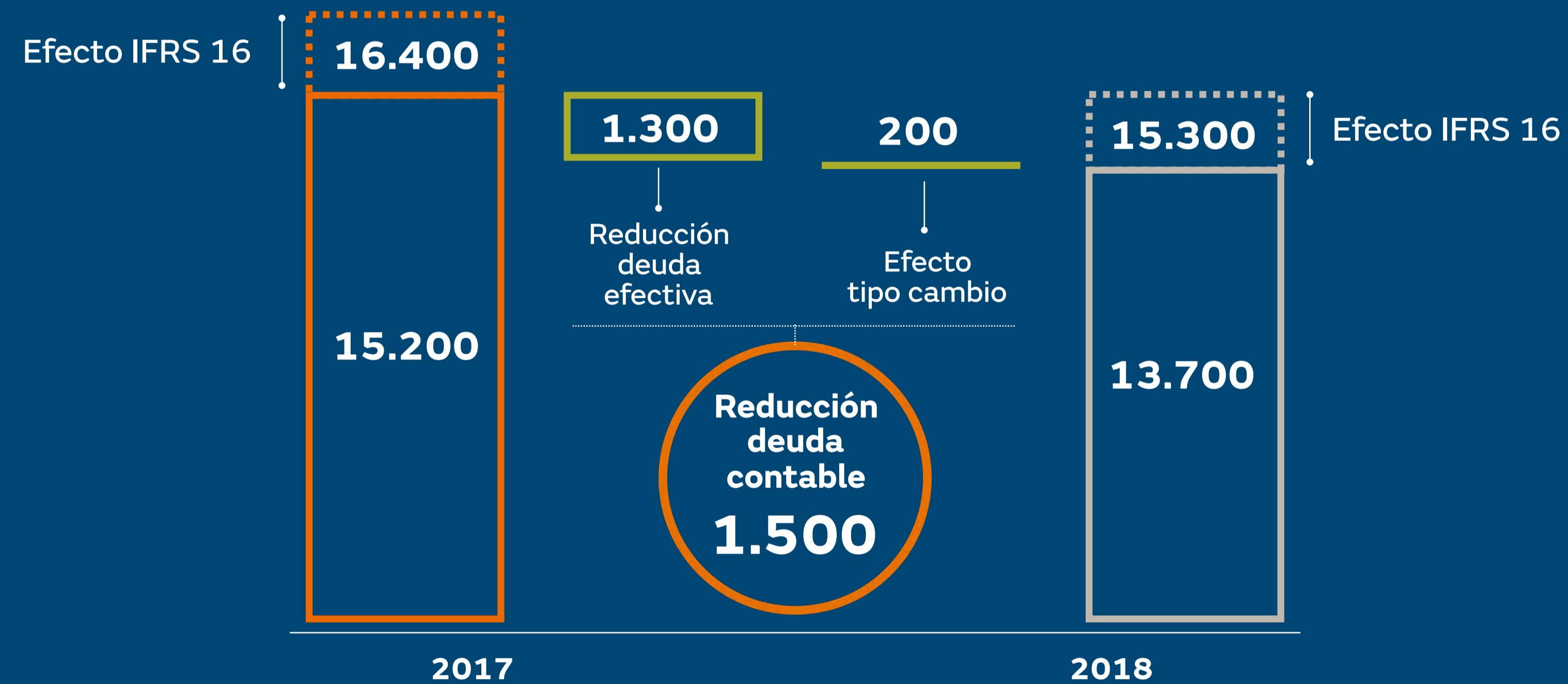
300
Compra acciones propias y otras inversiones financieras

2.300
Inversiones

70%

Inversiones de crecimiento

2. Evolución de la deuda neta contable (M€)



Deuda neta/EBITDA	3,9x	3,4x
Deuda corporativa	84%	78%

Gestión del pasivo

- **Recompra** de bonos corporativos (1.200 M€)
- Optimización de la **liquidez**
- Nueva financiación en **Latinoamérica** (1.100 M€)
- Amortización de la deuda bancaria corporativa (1.700 M€)

Reducción de deuda neta y gestión del pasivo para mejorar el perfil financiero

2. Gas y electricidad

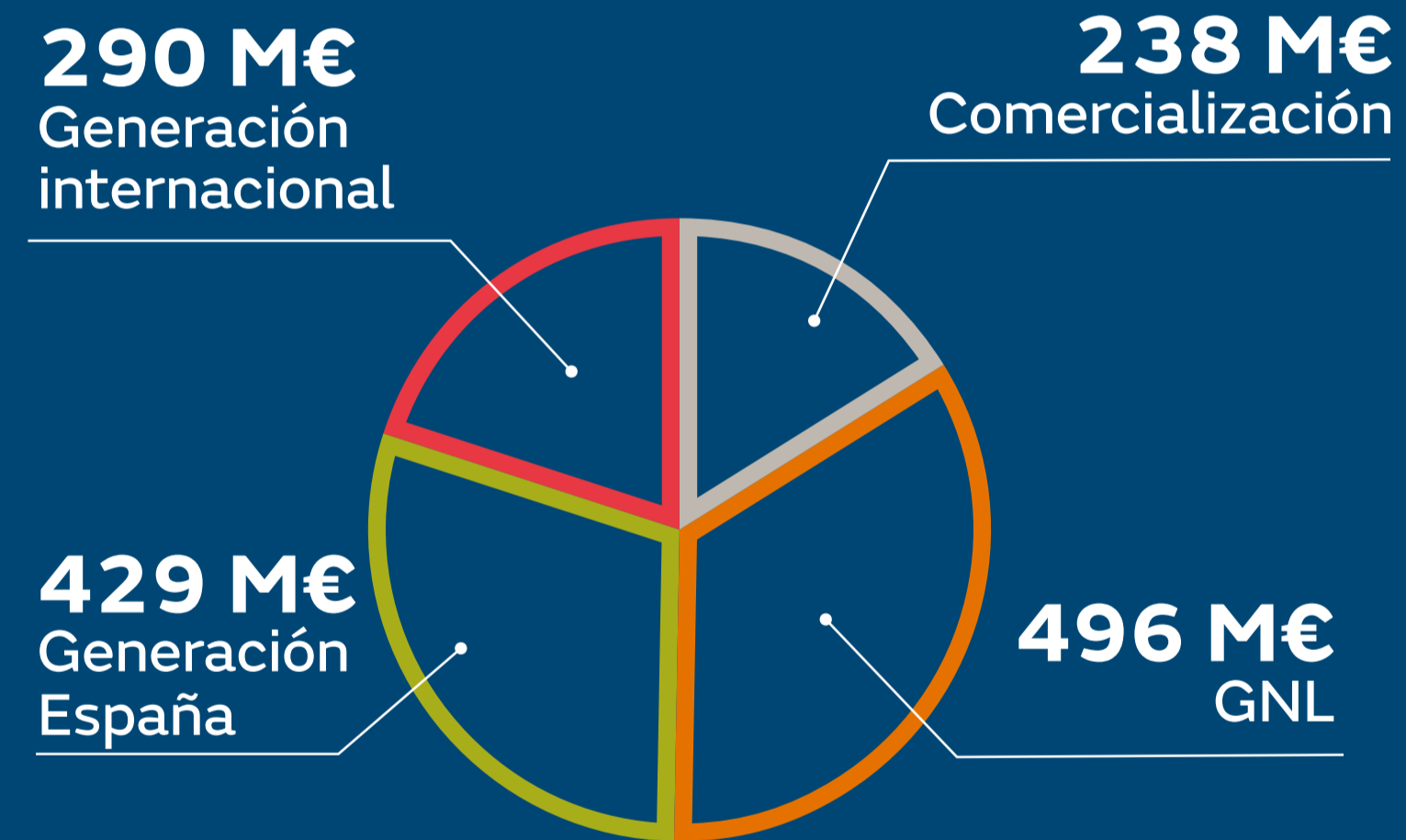
EBITDA ordinario



Inversiones



EBITDA ordinario por negocio



Comercialización gas, electricidad y servicios: gestión eficiente de la cartera de clientes

GNL: mayores ventas y márgenes

Generación España: cambio de *mix* e incremento de precios de CO₂

Generación internacional: nueva capacidad renovable y mejora de márgenes

Crecimiento del EBITDA impulsado por la comercialización de gas y el GNL

2. Infraestructuras EMEA

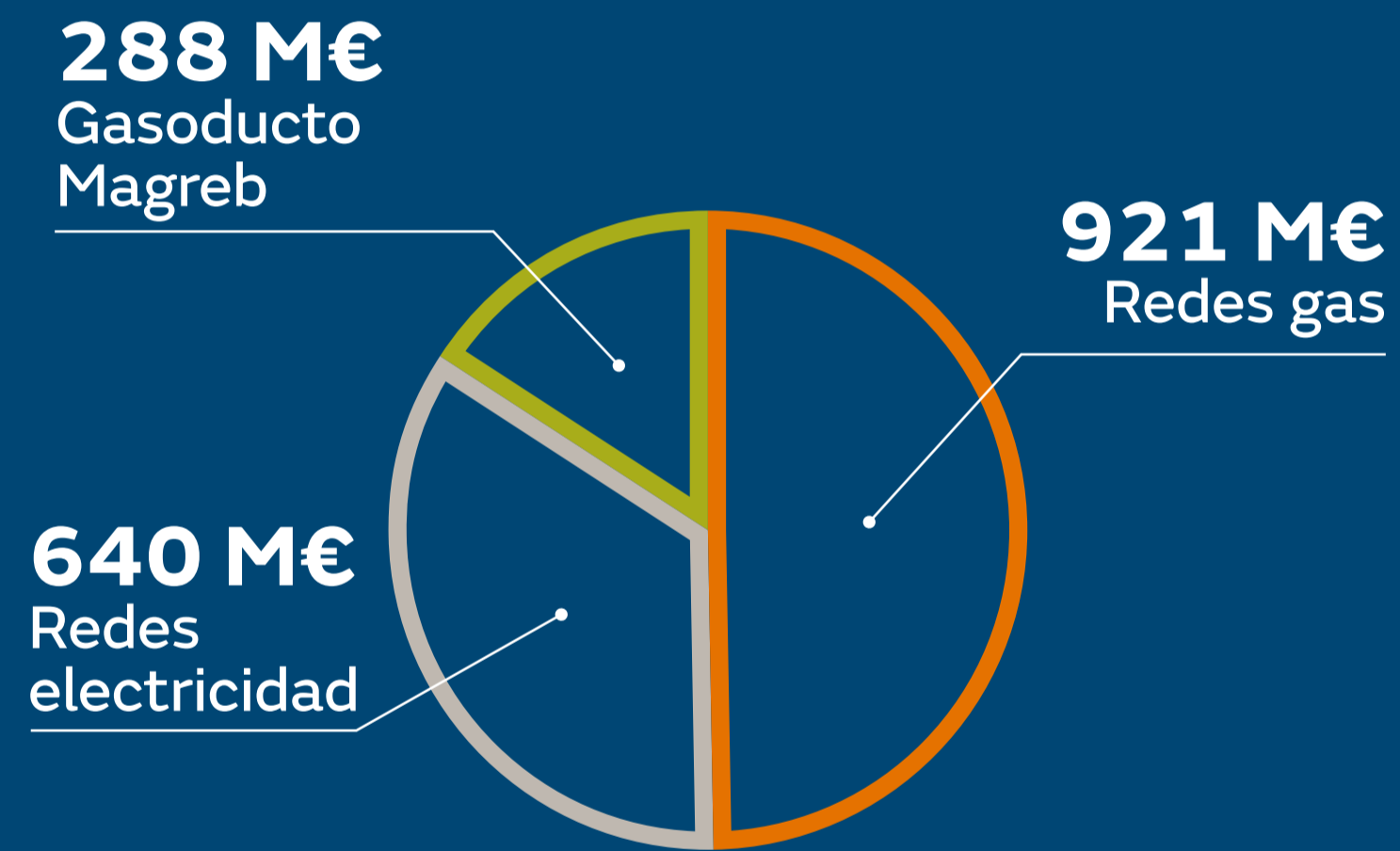
EBITDA ordinario



Inversiones



EBITDA ordinario por negocio



Redes de gas España: crecimiento orgánico y menores ingresos por alquiler de contadores

Redes de electricidad España: nuevas inversiones en operación

Gasoducto Magreb: incremento de tarifas contrarrestado por el tipo de cambio dólar vs. euro

Crecimiento estable en todos los negocios

2. Infraestructuras Latinoamérica Sur

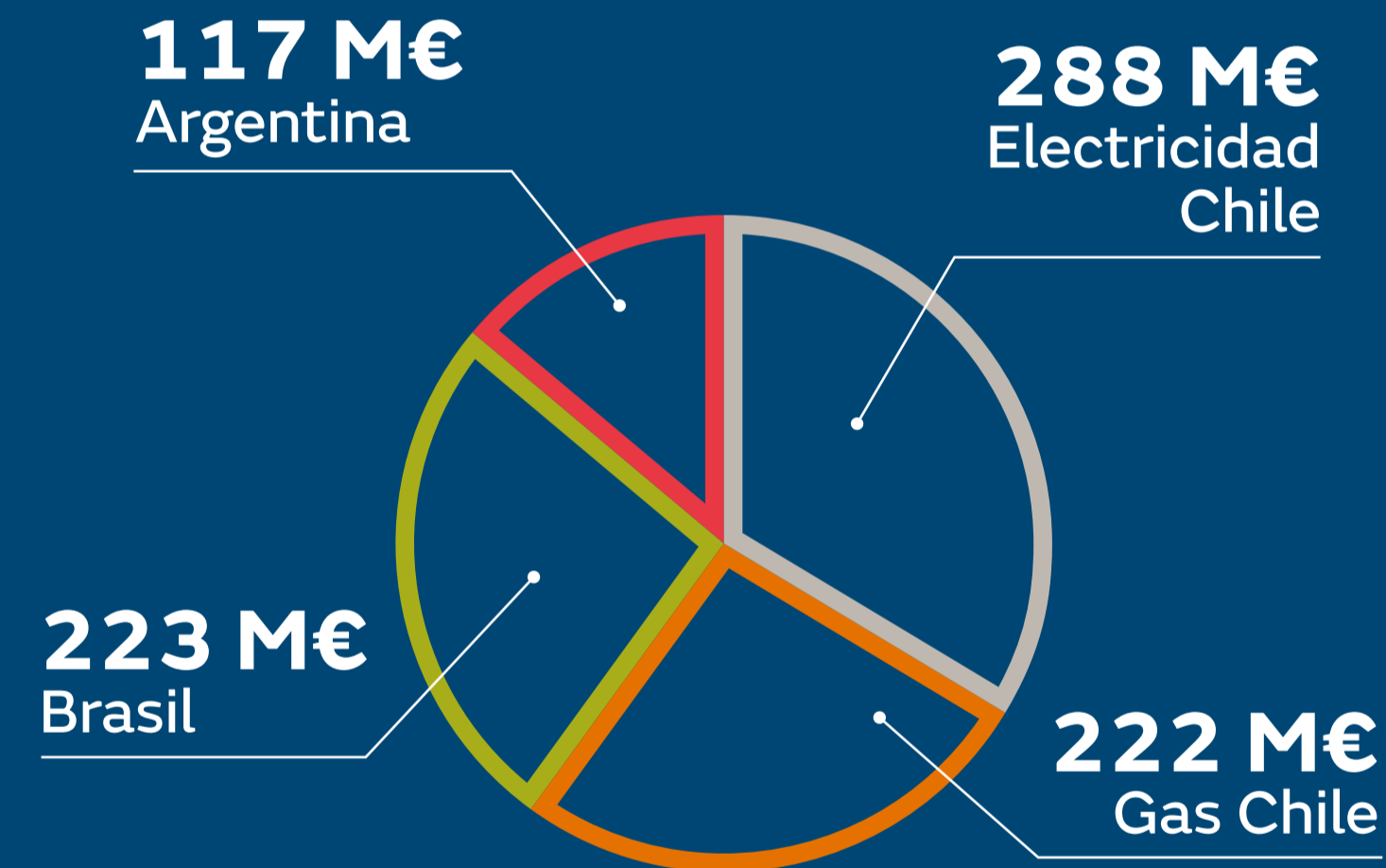
EBITDA ordinario



Inversiones



EBITDA ordinario por negocio



Electricidad Chile: crecimiento de la actividad y menores ingresos por regularizaciones

Gas Chile: mayores ingresos por revisión tarifaria

Brasil: menor demanda compensada por revisión tarifaria y eficiencia

Argentina: revisión tarifaria en marco hiperinflacionario y acuerdo para *pass through* de gas

EBITDA afectado por tipos de cambio y extraordinarios

2. Infraestructuras Latinoamérica Norte

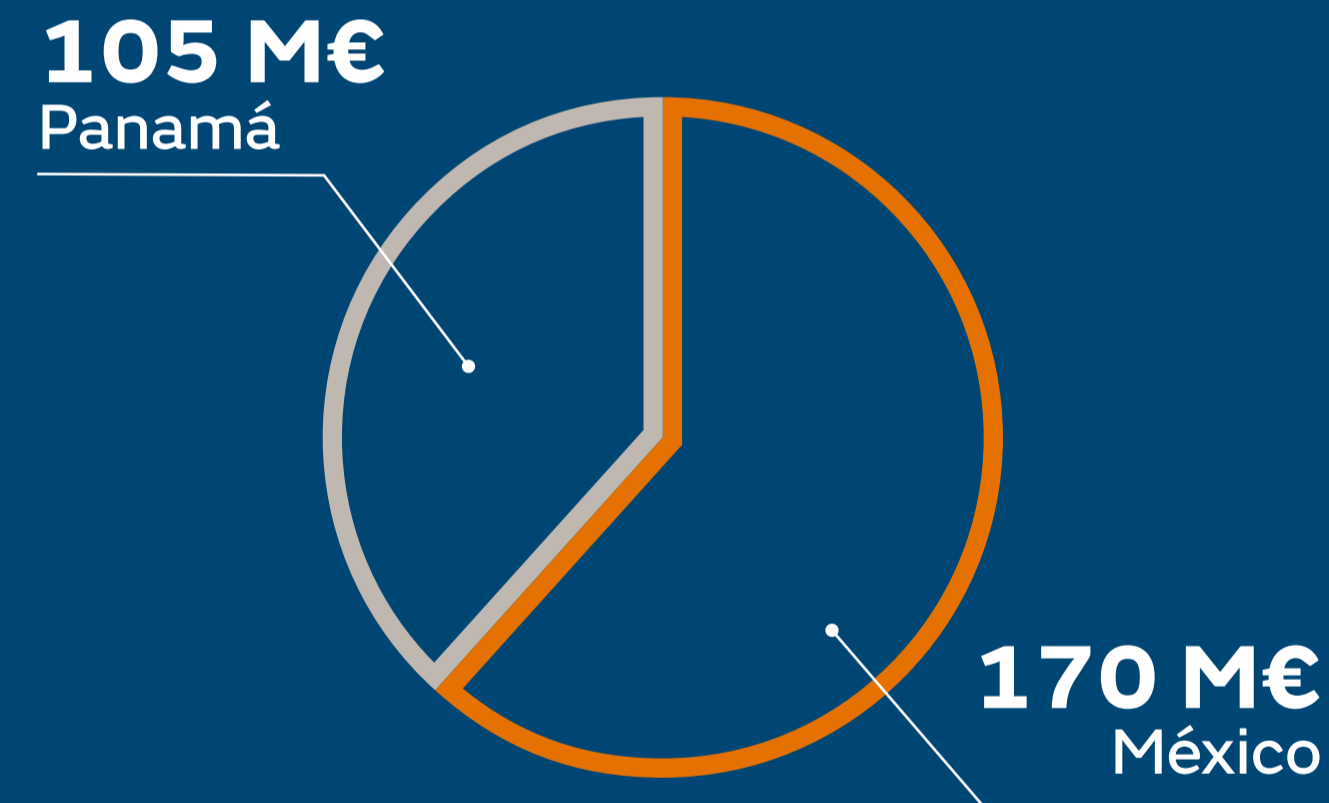
EBITDA ordinario



Inversiones



EBITDA ordinario por negocio



México: mayores márgenes y reposicionamiento comercial

Panamá: ingresos afectados por climatología

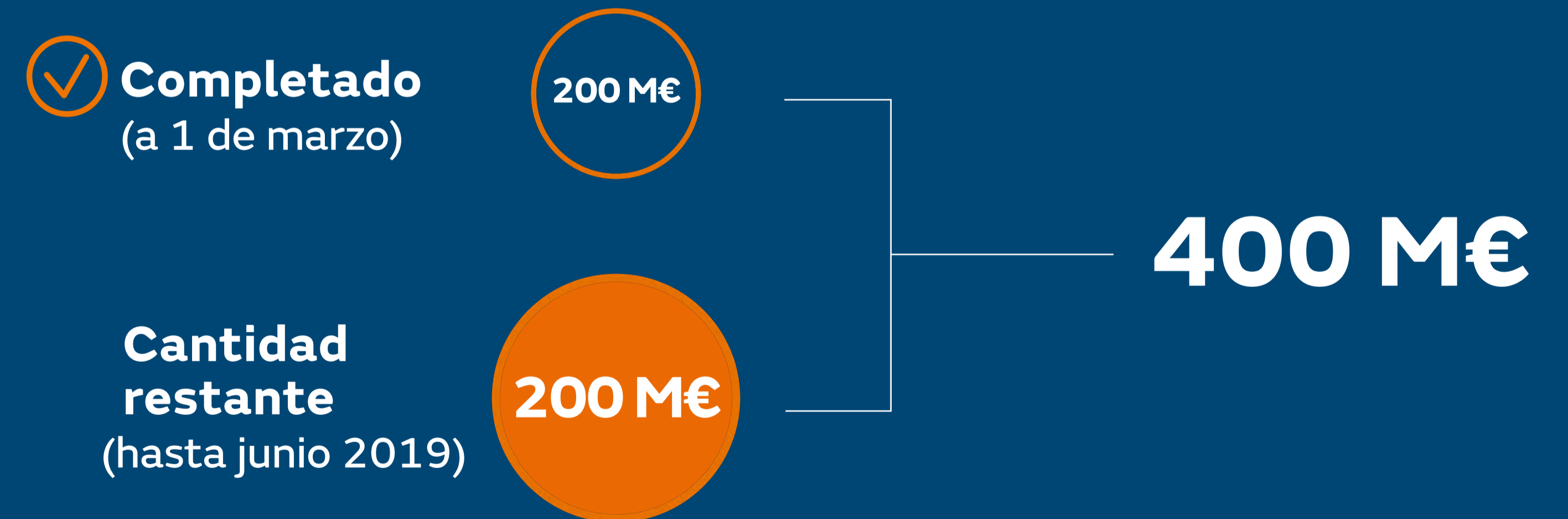
Resultados afectados por tipos de cambio y efectos no recurrentes

2. Remuneración al accionista

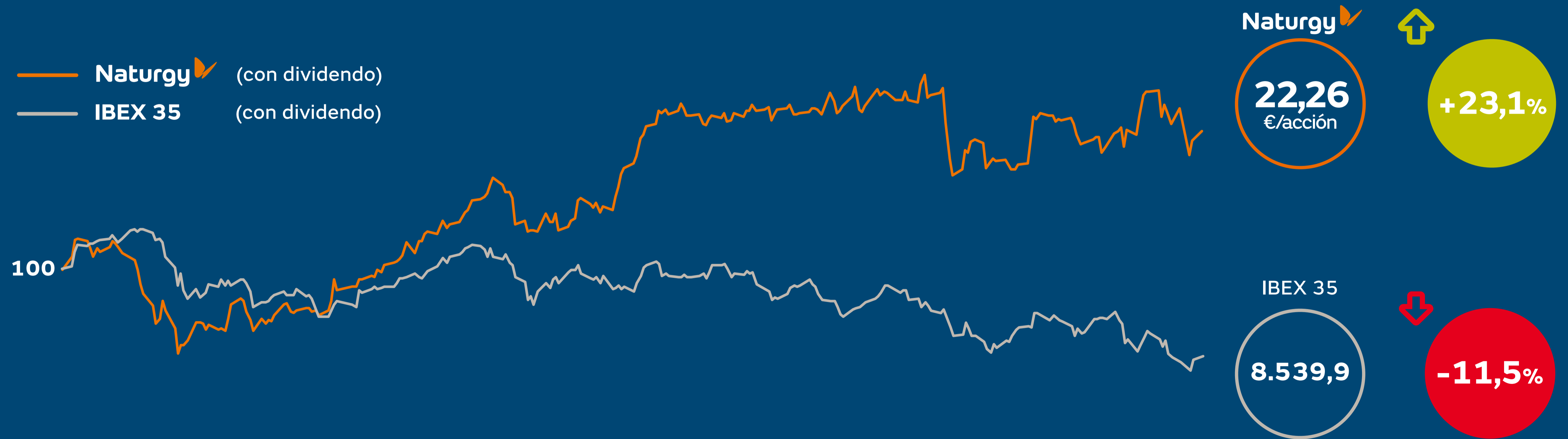
Dividendo



Recompra de acciones



2. Evolución de la rentabilidad total de la acción en el año

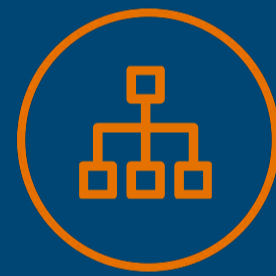


2. Resumen 2018

Un año de transformación



Nueva estructura accionarial y gobierno corporativo



Simplificación de la organización, mayor *accountability* de los negocios y trazabilidad



Nuevo Plan Estratégico 2018-2022



Nueva marca e identidad

Compromisos cumplidos

Resultados ordinarios	↑ 12%	EBITDA	↑ 57%	Beneficio neto
Inversiones	↑ 30%		70%	En crecimiento
Endeudamiento y eficiencia	↓ 10%	Reducción de deuda neta	114 M€	de ahorros
Remuneración al accionista	↑ 30%	Incremento del dividendo vs. 2017	200 M€	Recompra de acciones propias hasta 1 marzo 2019

Se ha iniciado la transformación del grupo con los primeros resultados positivos

3. Responsabilidad Social Corporativa

3. Compromiso con la sociedad



Líder global en el sector Gas *Utilities* por segundo año consecutivo



Entre las 120 empresas más sostenibles del mundo, Europa y la Eurozona



FTSE4Good

Líder global en el sector *Multiutilities*



TOP 5 mundial en transparencia y sostenibilidad



Máxima calificación (AAA) en mitigación del cambio climático e integración de la sostenibilidad



Liderazgo mundial. Única energética española dentro de la "A list" por su acción contra el cambio climático



3.300 M€

Global

Contribución fiscal en 2018



2.400 M€

España

Trabajamos para contribuir al desarrollo sostenible

3. Compromiso con la diversidad

	2017	2018
% Mujeres en áreas corporativas	42%	48%
% Mujeres en posiciones directivas	21%	32%



21 nacionalidades en funciones corporativas

Reconocimientos en materia de diversidad, igualdad y conciliación



“**Distintivo de Igualdad en la Empresa**” (DIE), otorgado por el Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad.

PREMIOS TALENT MOBILITY
LEE HECH | HARRISON

Premio Talent Mobility 2018, por los **programas de liderazgo femenino** Take The Lead y Hazte Visible.

TOP 30
EMPRESAS EN ESPAÑA CON
MEJORES PRÁCTICAS
EN DIVERSIDAD Y GÉNERO

Top30 de empresas en España con **mejores prácticas en Diversidad, Igualdad y Género**, según ranking de INTRAMA



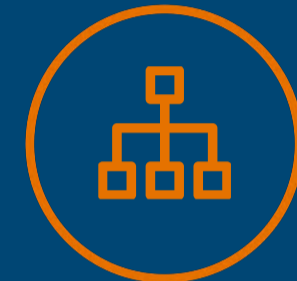
Certificado efr Global, en **Desarrollo Humano y Social**

Avanzamos en nuestro compromiso con la diversidad e igualdad

3. Compromiso con la seguridad



Cultura de seguridad



Modelo proactivo



Compromiso del grupo y contratistas



Objetivo cero accidentes

Índice de frecuencia en 2018



24%

en personal propio



18%

en contratistas

La seguridad de todos no es una opción sino una obligación

3. Fundación Naturgy



Rehabilitación energética

**Fondo Solidario de
Rehabilitación Energética
para viviendas de familias vulnerables**



Plan de vulnerabilidad

**Escuela de Energía:
más de 10.000 personas formadas**

**Voluntariado energético:
más de 1.550 personas atendidas**



Medio ambiente

**Seminarios de divulgación:
1.700 asistentes a 15 seminarios**

**Programas educativos:
320.000 beneficiarios**

Comprometidos en las comunidades donde operamos

4. Plan Estratégico 2018-22

4. Visión de la transformación



Clientes



- Calidad de **servicio**
- Oferta **competitiva**



Empleados



- **Desarrollo** profesional
- **Alineamiento** con el proyecto



Accionistas



- Creación sostenible de **valor**
- Control de **riesgos**



Entorno



- **Respeto** al medio ambiente
- **Compromiso** social

4. Ejes de la transformación

Simplicidad

- Gobierno corporativo
- Estructuras organizativas

Foco

- Cliente
- Negocios

Eficiencia

- Opex & Capex
- Estructura capital

Transparencia

- *Reporting*
- Responsabilidad

Disciplina

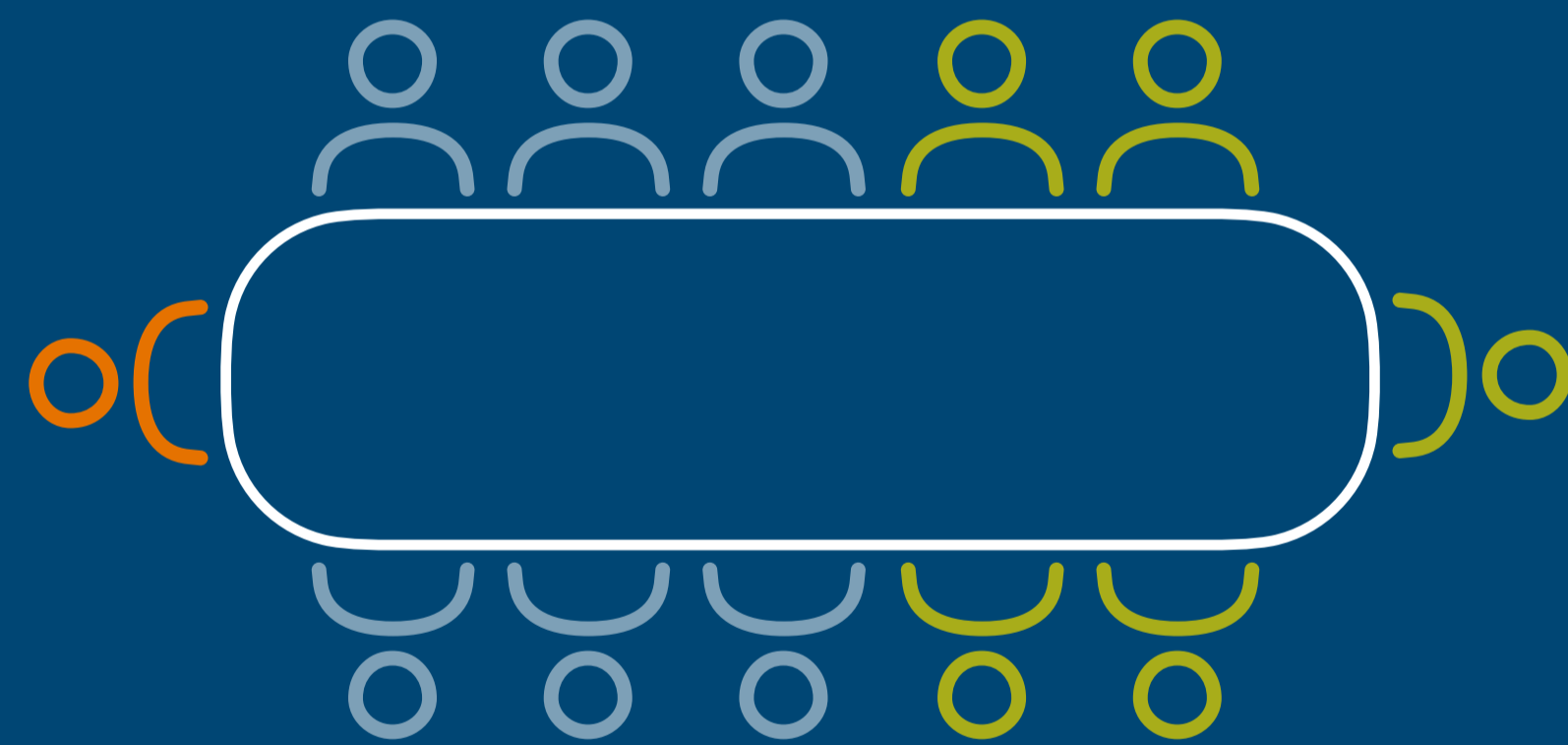
- De inversión
- Desarrollo

Innovación

- Digitalización
- Reingeniería

Seis palancas para crear valor

4. Simplicidad: nueva estructura del Consejo



 **Presidente ejecutivo**

 **Consejeros dominicales**

 **Consejeros independientes**

Agilidad: 12 miembros

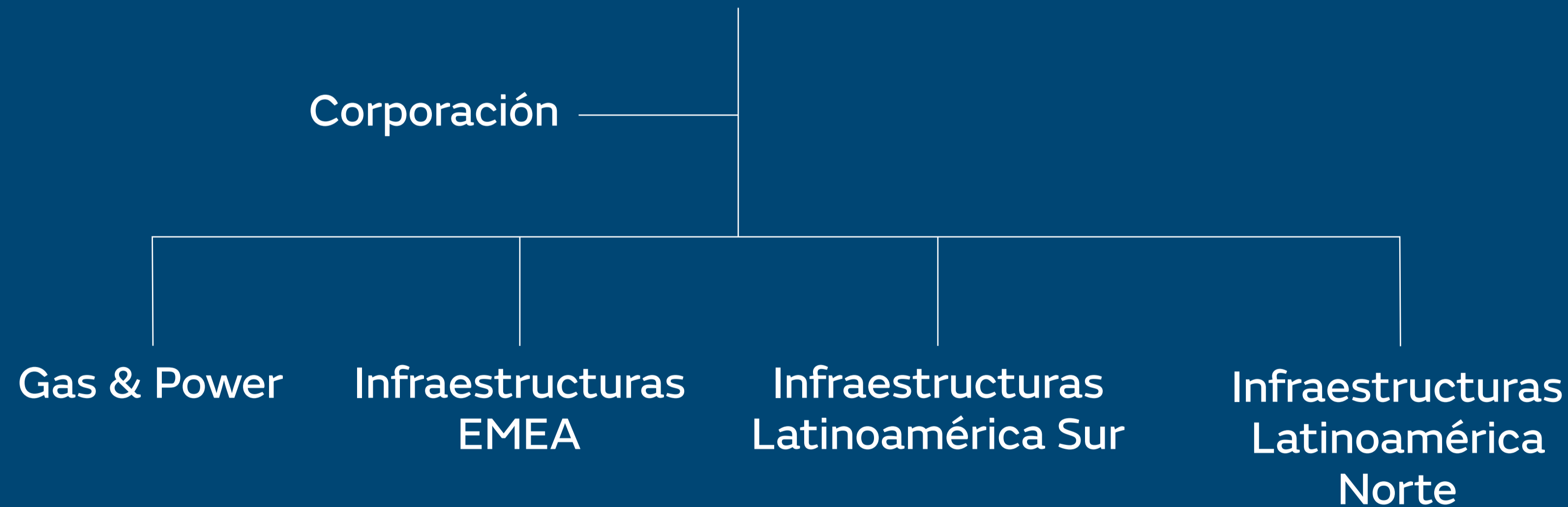
Mayoría de independientes en comisiones

Diversidad de perfiles profesionales

Simplificación de estatutos y reglamentos

4. Simplicidad: nueva estructura organizativa

Naturgy 



Reasignación de costes

Reducción de filiales

Estructura de gestión más plana

Mejora de la trazabilidad

4. Foco

Ventas materializadas



Distribución de gas y comercialización en Italia



Distribución y comercialización de gas en Colombia



Kangra en Sudáfrica

Ventas en negociación



Distribución de electricidad en Moldavia



Generación en Kenia



Renovación del contrato de suministro de gas con Sonatrach (Argelia)

- 40% aprovisionamiento de Naturgy
- Se amplía hasta 2030
- Refuerza relación estratégica histórica

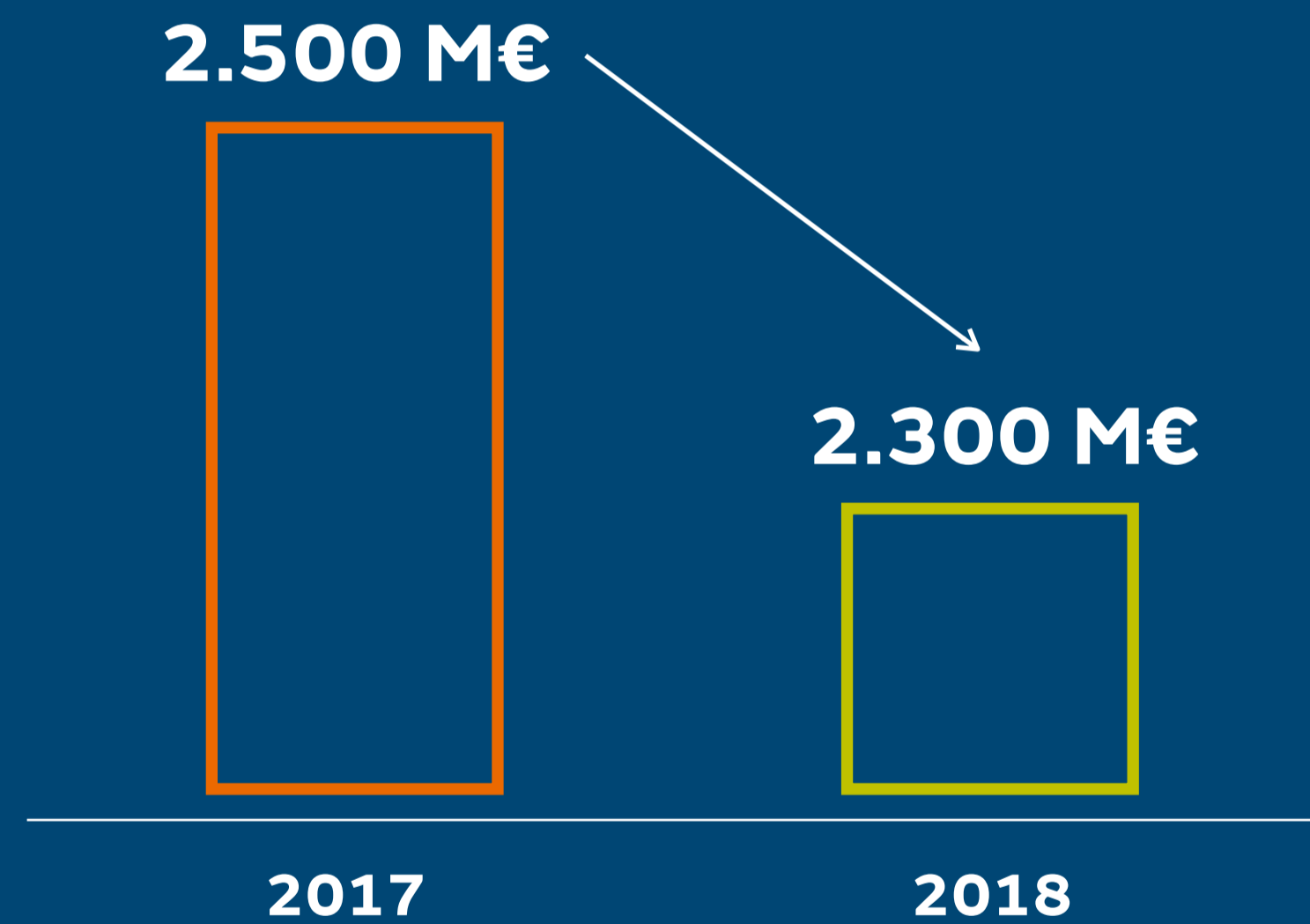


Laudo favorable contra Egipto en el CIADI y homologación en Reino Unido

- Condena a la República Árabe de Egipto al pago de 1.700 M€ por la falta de suministro desde 2014

Desinversiones para centrarse en mercados con mayor potencial

4. Eficiencia: mejora del OPEX



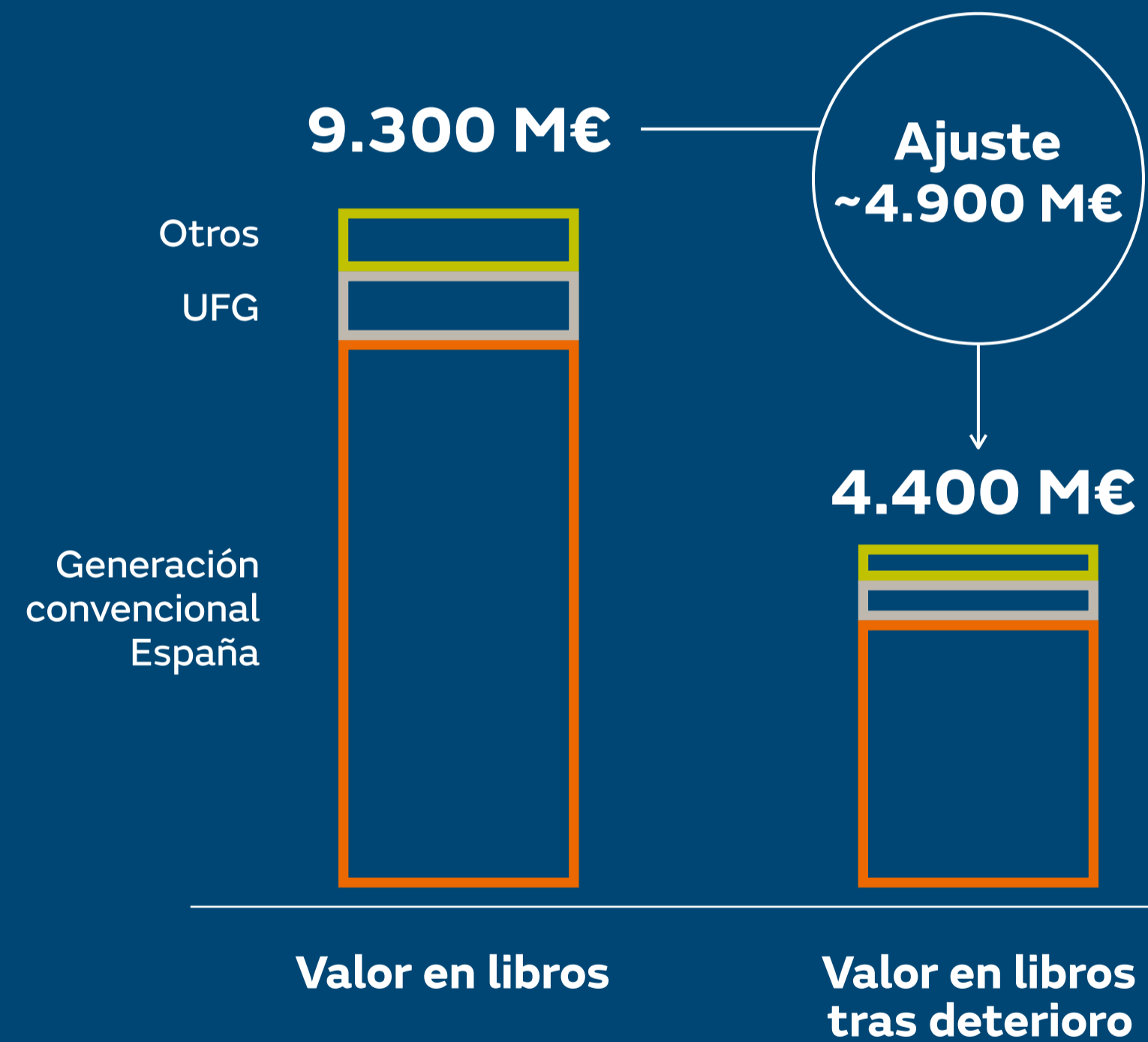
114 M€
son eficiencias
en segundo
semestre
2018

Costes de captura de 180 M€

Lanzamiento de comités de capex & opex

257 iniciativas en marcha

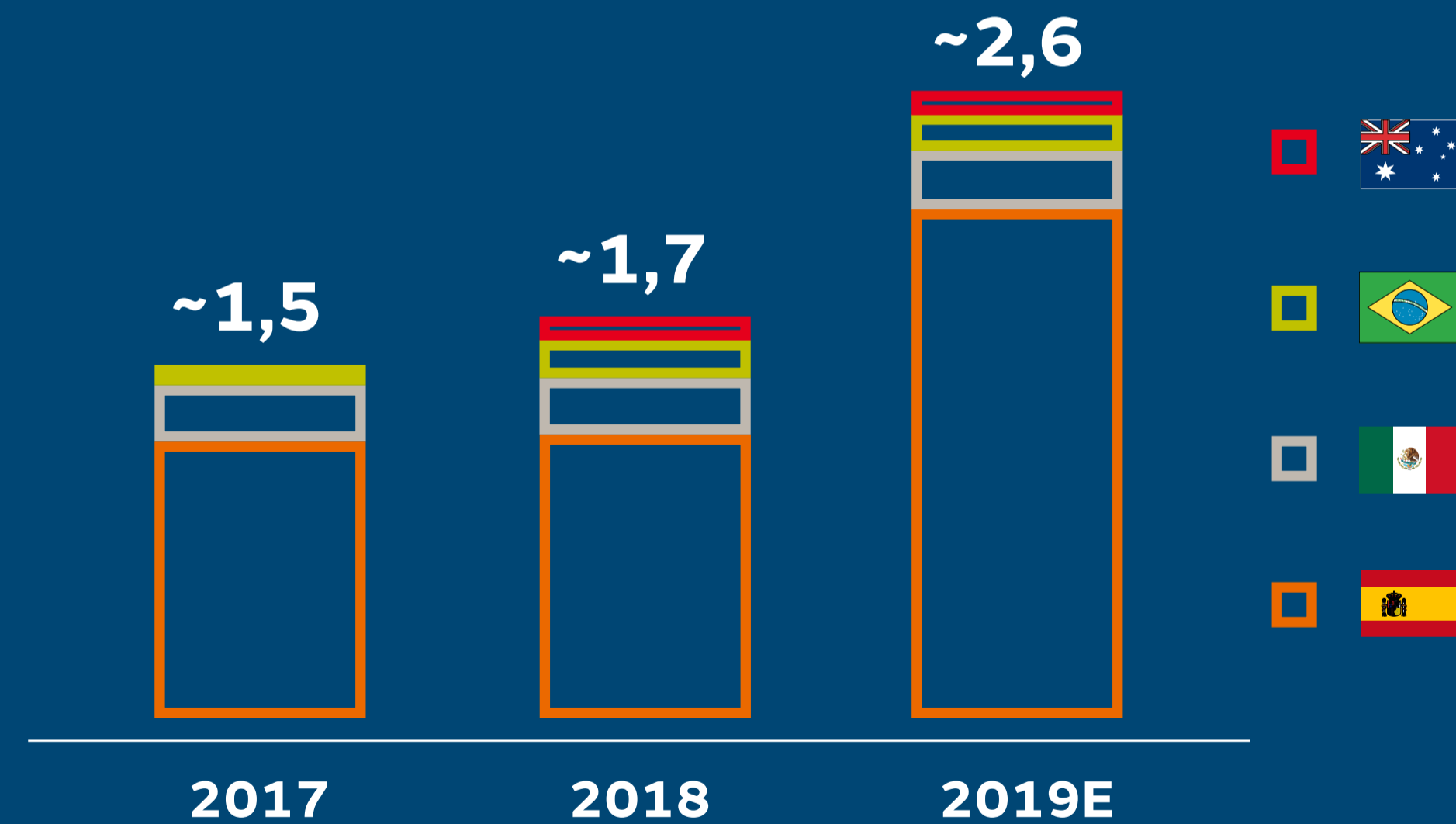
4. Transparencia: revisión del valor contable de activos



Valoración actual en base a las hipótesis consideradas en el Plan Estratégico

4. Disciplina de inversión

Capacidad de generación renovable (GW/año)



España

- 9 nuevos parques eólicos y 2 plantas fotovoltaicas: 172 MW
- 21 parques eólicos y 3 plantas fotovoltaicas en construcción: 791 MW

Australia

- 2 parques eólicos de 271 MW

Brasil

- 4 plantas fotovoltaicas de 150 MW

4. Innovación: plan de retribución a largo plazo



Depende exclusivamente de la rentabilidad total para el accionista generada durante la vigencia del Plan Estratégico



Liquidación ordinaria en julio de 2023



Sustituye a cinco planes de incentivos previamente aprobados

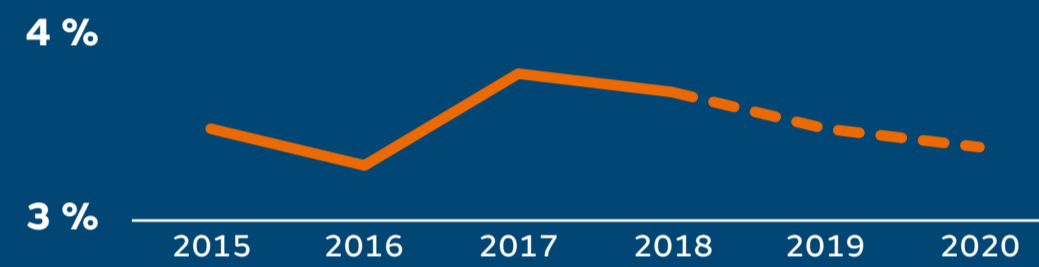
Alinea directamente al equipo directivo con los intereses de los accionistas

5. Perspectivas de futuro

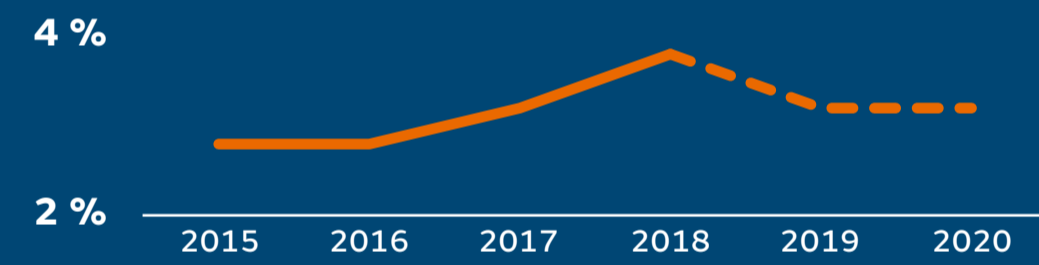
5. Escenario macroeconómico

Internacional

PIB
(%) precios constantes



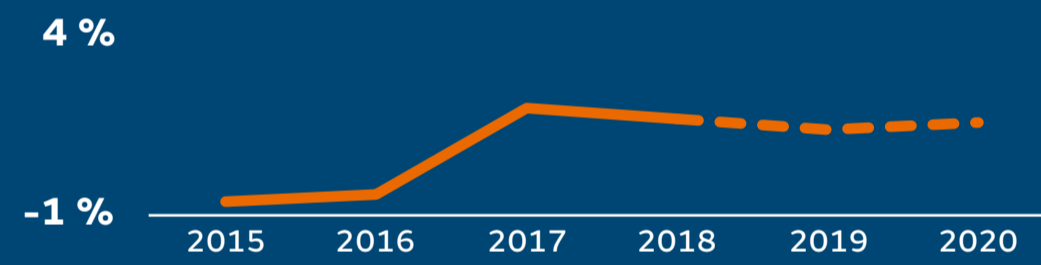
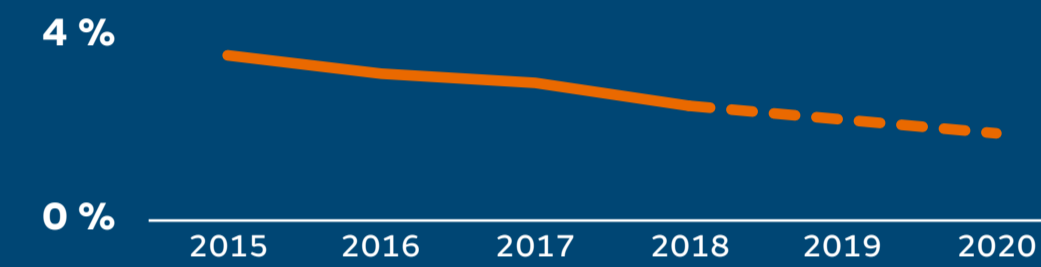
Inflación
(%) precios constantes



FX vs. EUR
(%) 2019E vs. 2018

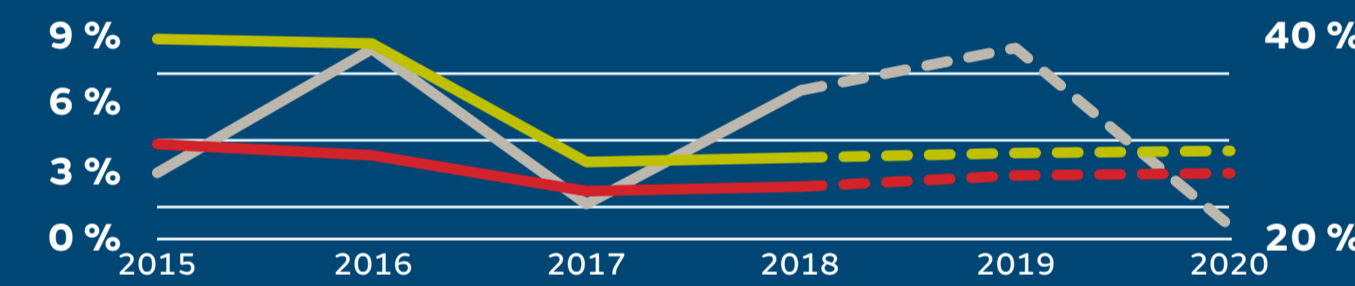
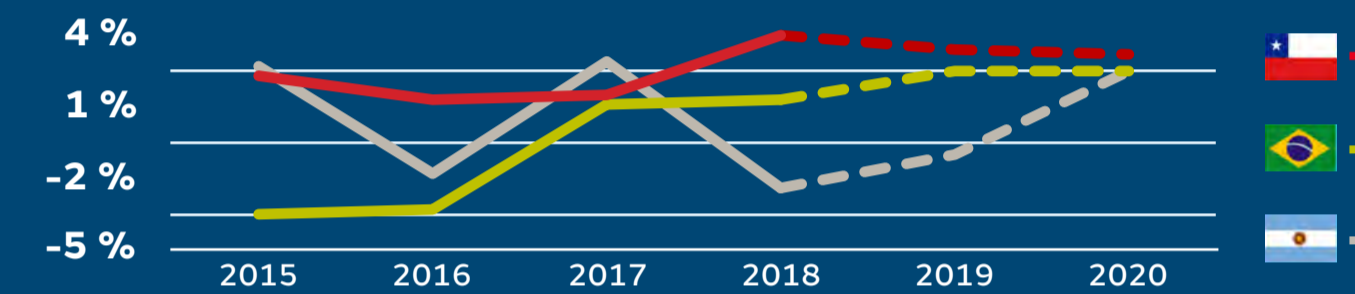
- Ligera desaceleración debido a las tensiones geopolíticas

España



- Crecimiento por encima de la media europea

Latinoamérica Sur



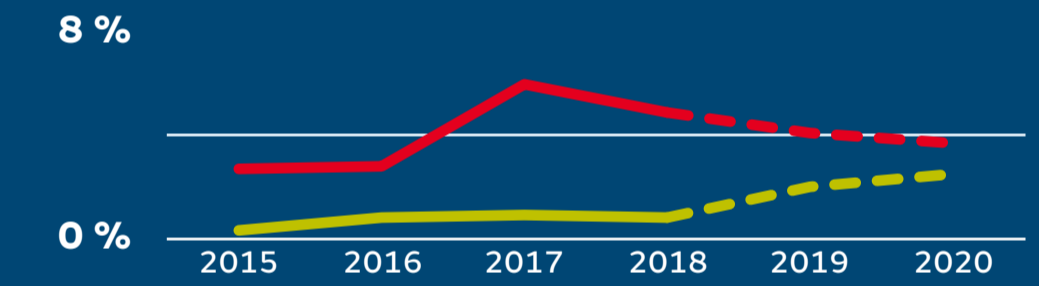
-2%

0%

+22%

- Sólido crecimiento en Chile
- Inicio de recuperación en Argentina
- Expectativas de crecimiento en Brasil

Latinoamérica Norte



+4%

+2%

- Destacado crecimiento en Panamá
- Crecimiento en México
- Fortalecimiento del dólar

Esperado crecimiento económico continuado

5. Claves de futuro del sector de la energía

Incremento de las necesidades de energía



Impulsado por Asia, principalmente China e India

Mayor electrificación



Representará el 75% del aumento de la energía primaria

Crecimiento de la generación renovable



Será la principal fuente de energía mundial en 2040. En España, reemplazará ordenadamente la generación nuclear a partir de 2025

Progresiva descarbonización



Objetivos de emisiones del Acuerdo de París (COP21) y de la UE. Progresivo cierre de las centrales de carbón

Rol fundamental del gas natural



Los ciclos combinados y el GNL asegurarán el *back up* del sistema

Creciente digitalización



Modernización de toda la cadena de valor

Un sector en transformación que requiere un Plan de Transición que contemple mayor eficiencia energética

5. Líneas de actuación de Naturgy en 2019

Gas&Power

- Reposicionamiento comercial
- Reducción de la volatilidad (GNL)
- Inversión en renovables

EMEA

- Digitalización de redes
- Introducción del gas renovable
- Impulso de la movilidad sostenible

Latinoamérica Sur

- Chile: nueva regulación eléctrica
- Brasil: reposicionamiento comercial y nueva RTI
- Argentina: renegociación de la RTI

Latinoamérica Norte

- México: actualización tarifaria y reposicionamiento comercial
- Panamá: minimización pérdidas de red

Grupo

- Mejora continua de procesos
- Excelencia en seguridad
- Optimización de la estructura financiera y societaria

5. Objetivos financieros 2019



6. Propuestas de acuerdos

- 1 **Aprobación de los estados financieros:**
 - Individuales
 - Consolidados

- 2 **Aprobación de la gestión del Consejo**

- 3 **Retribución accionistas:**
 - Dividendos
 - Programa *share by back*

- 4 **Cambios en el gobierno corporativo:**
 - Nombramiento de D. Scott Stanley como consejero dominical a propuesta de GIP
 - Reglamento del Consejo

- 5 **Remuneraciones:**
 - Política de remuneraciones
 - Incentivo a largo plazo
 - Plan de entrega de acciones a empleados

Naturgy 