



# **Endesa 2020-22**

# **Actualización del Plan Estratégico**

27 de Noviembre, 2019



endesa

# Agenda



José Bogas  
CEO

Nuestra posición

Nuestra visión

Luca Passa  
CFO

Actualización del  
Plan Estratégico:  
2020-22

Plan Estratégico

Principales indicadores financieros

José Bogas

Conclusiones

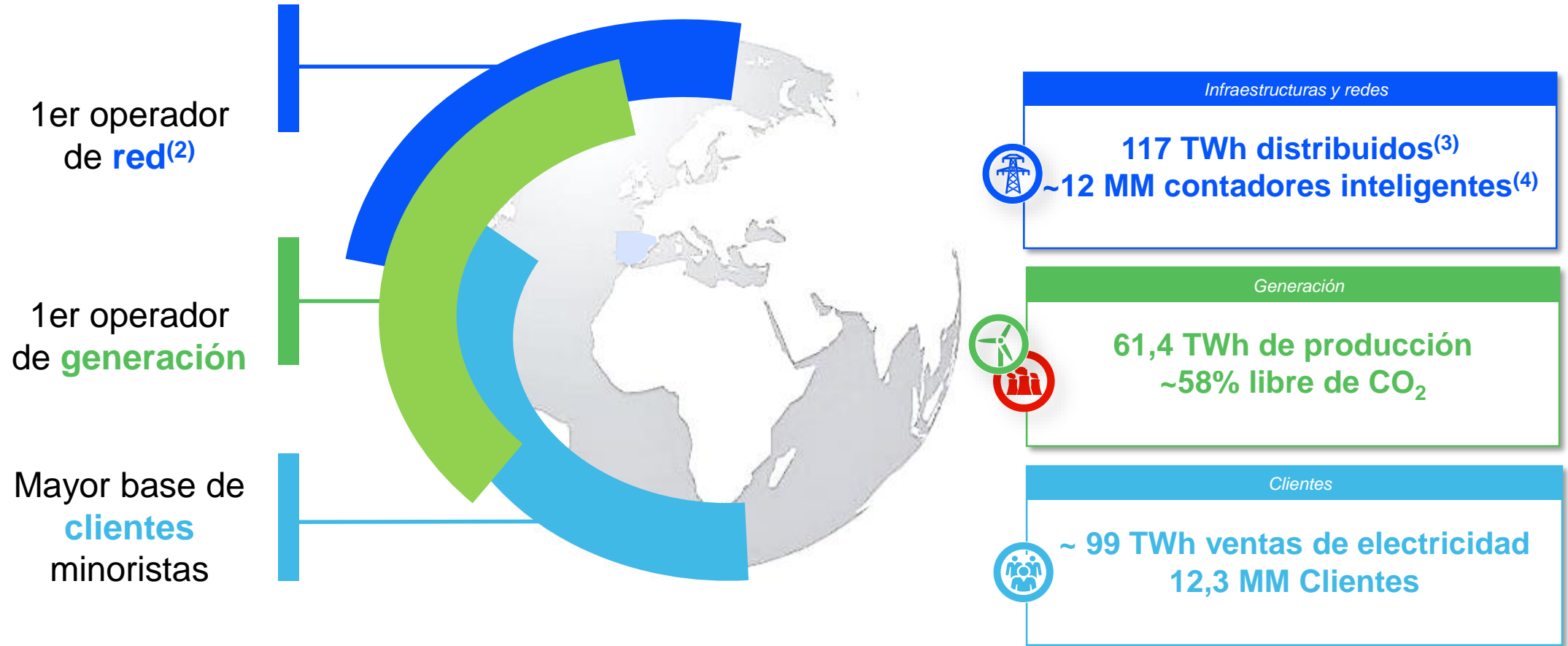


**Endesa 2020-22**

**Actualización del Plan Estratégico**

**Nuestra posición**

# Una cartera de activos estratégicos<sup>(1)</sup>

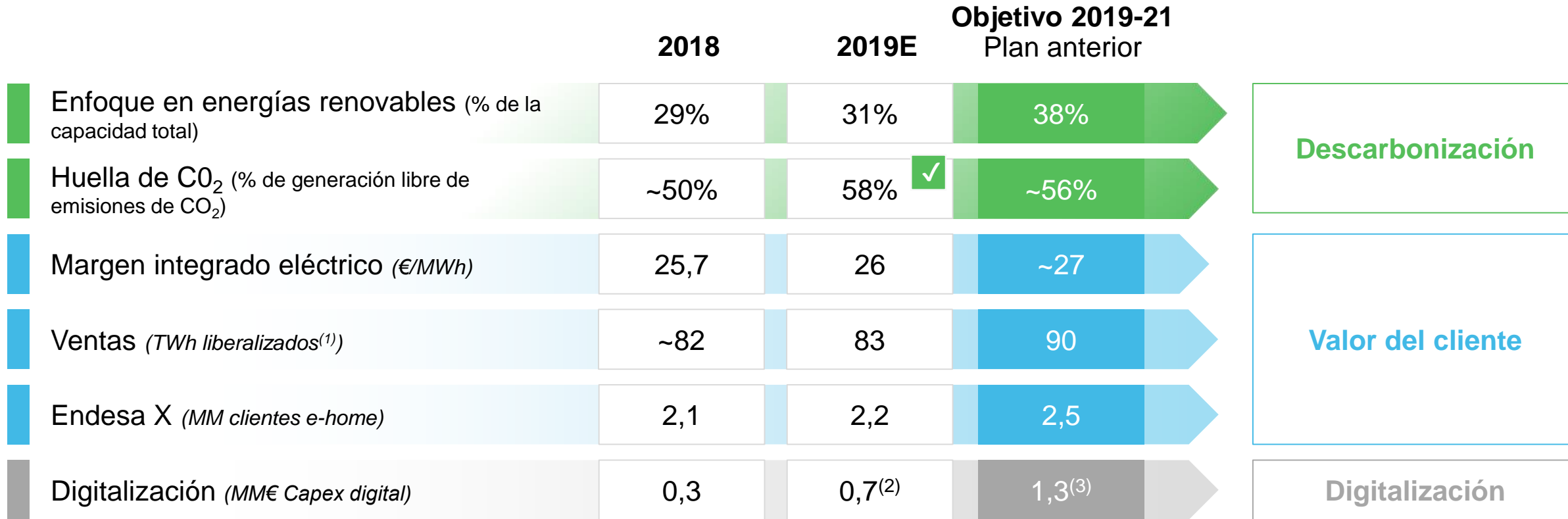


**Primer operador integrado liderando la transición energética en Iberia**

(1) 2019E  
(2) Por energía distribuida

(3) Energía distribuida neta  
(4) Incluye el despliegue completo de Alta y Baja Tensión

# Cumplimiento del Plan Estratégico 2019-21: objetivos operativos



✓ Por encima del objetivo

**Importantes progresos en todos los pilares estratégicos**

(1) Excluidas las ventas internacionales y el Precio Voluntario al Pequeño Consumidor (PVPC).

(2) Acumulado 2018-2019E

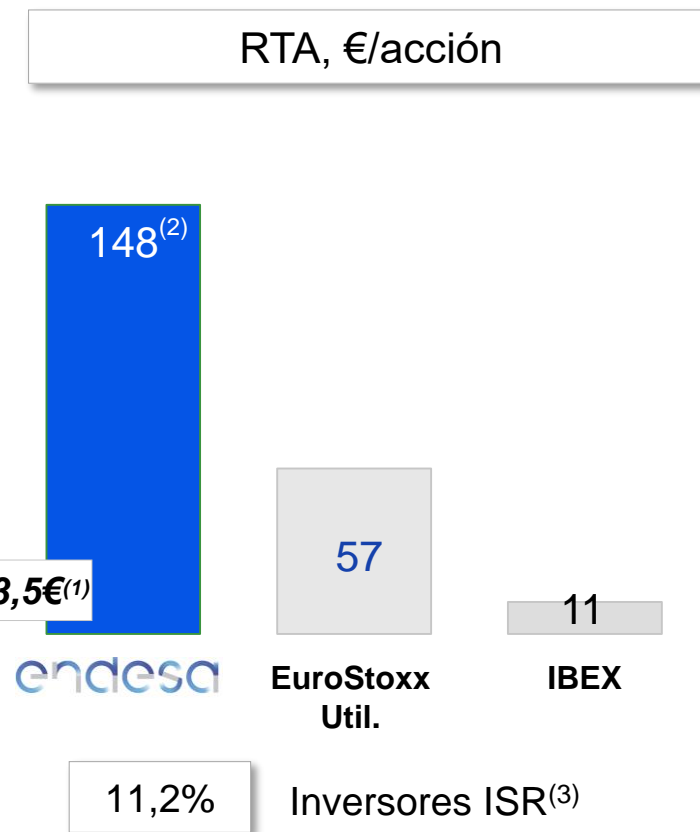
(3) Acumulado 2018-2021

# Cumplimiento del Plan Estratégico 2019-21: objetivos financieros

	2014	2019E	TACC 2014-19E
CAPEX (miles MM€)	0,8	1,9	+19%
EBITDA (miles MM€)	3,1	3,7	+4%
Resultado Neto Ordinario (miles MM€)	0,9	1,5	+11%
DPA bruto (€/acc)	0,76	~1,4	+13%
Resultado Neto Ordinario/EBITDA	29%	41%	

Por encima objetivo 2019: 1,8 miles MM€

En línea con el objetivo



**Mejores resultados económicos impulsados por un reposicionamiento a través de una estrategia sostenible**

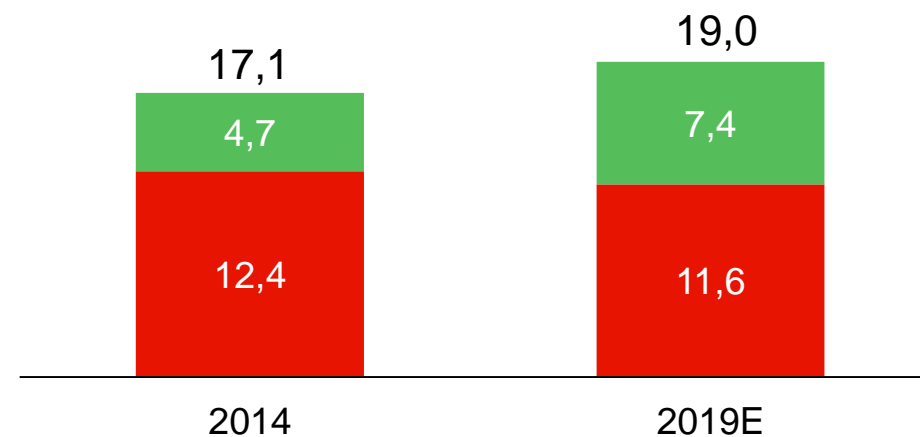
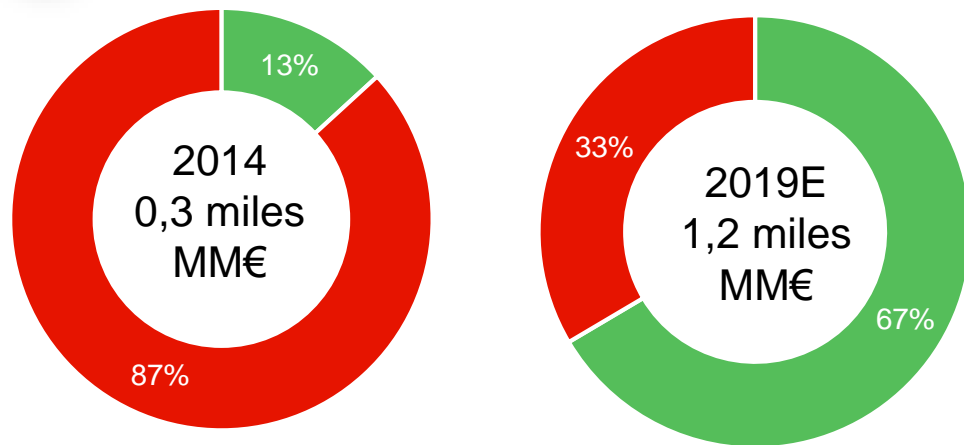
(1) Precio de suscripción preferente de la acción el 20 de noviembre de 2014 (última OPV)  
 (2) Se asume reinversión de los dividendos (cotización de la acción al 25 de noviembre 2019: 24,62 €/acc.). Calculado con datos de Bloomberg  
 (3) Inversores Socialmente Responsables sobre el Capital total a diciembre de 2018

# Reposicionamiento de la asignación de capital en renovables



Capex de Generación : 2014 vs 2019E

Capacidad instalada peninsular, GW



Incremento de 20 veces en capex para descarbonizar nuestro mix de generación

28%

Renovables sobre la capacidad peninsular

~40%

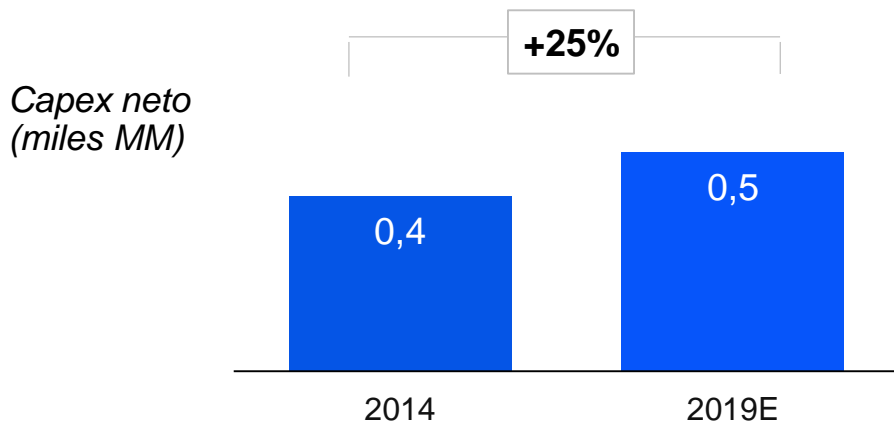
■ Renovables ■ Generación convencional

**Rediseño de nuestro modelo de negocio con foco en la descarbonización**

# Plataformas facilitadoras de la Transición Energética



## Infraestructura y Redes



	2014	2019E
Contadores inteligentes (MM)	5	~12 <sup>(1)</sup>
Energía distribuida neta (TWh)	111	117
Opex unitario (€/usuario final)	59	43



## Ventas (Electricidad)

	2014	2019E
Ciudadanos liberalizados (MM)	4,5	5,9
Margen unitario integrado <sup>(1)</sup> (€/MWh)	19	26



## Endesa X

	2014	2019E
Ciudadanos E-Home (MM)	1,3	2,2
Puntos de recarga <sup>(2)</sup> (k#)	-	5

**Consolidación de una posición de liderazgo en nuevos servicios e infraestructuras**

(1) Incluye el despliegue completo de Alta y Baja Tensión  
 (2) Incluye margen de Generación + margen de Comercialización  
 (3) Puntos de recarga públicos (1k) y privados (4k)



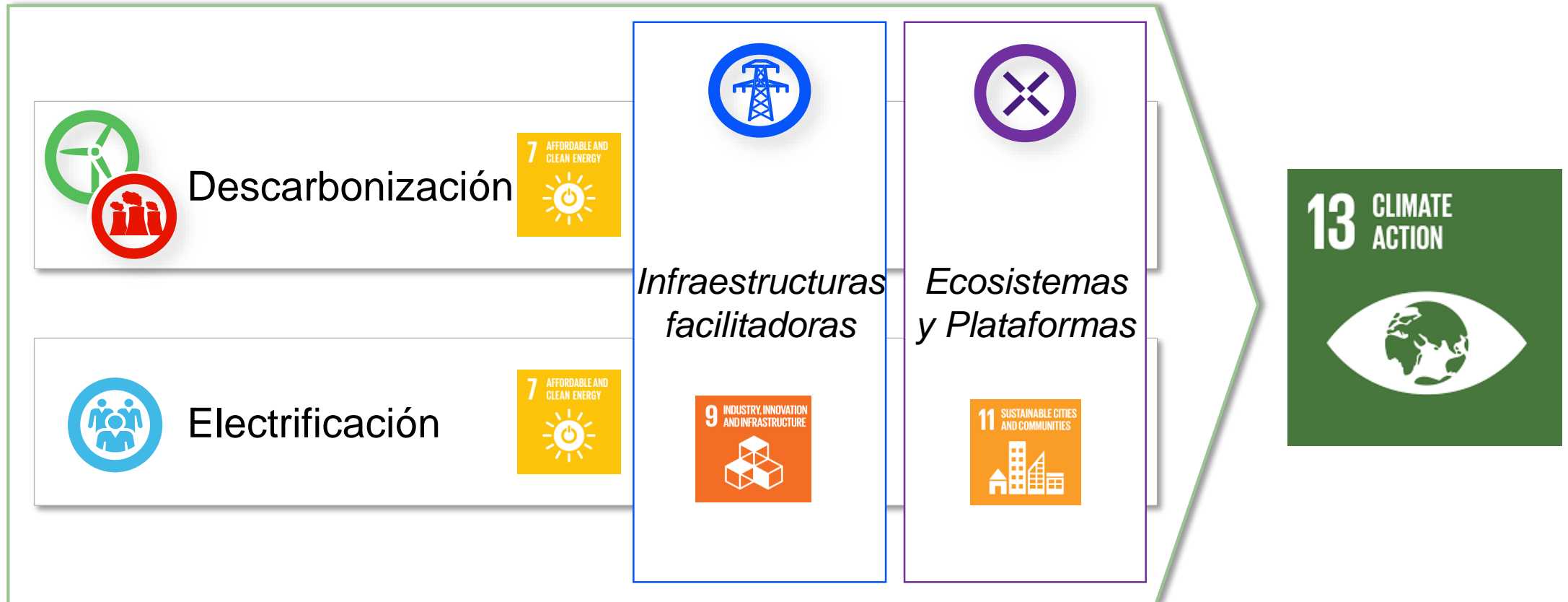


**Endesa 2020-22**

**Actualización del Plan Estratégico**

**Nuestra visión**

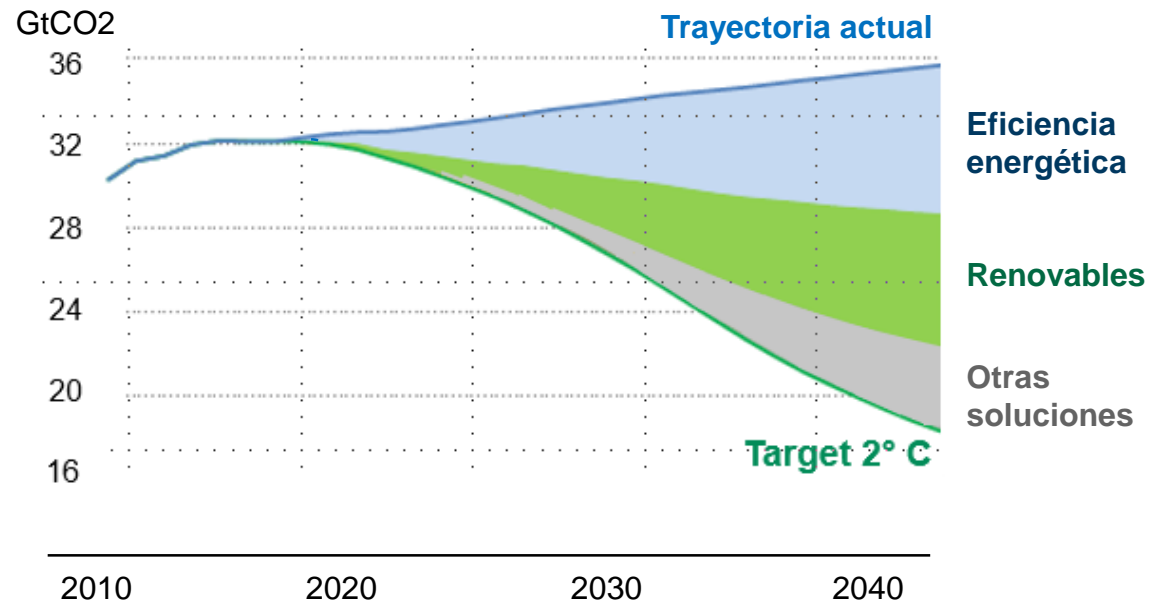
# Tendencias sectoriales que conforman nuestra asignación de capital



# Nuevas oportunidades resultantes de la descarbonización



Emisiones de CO<sub>2</sub> y acciones necesarias para alcanzar los objetivos de París



1. Escenario IEA WEO 2018 SDS

*Revolución del paradigma energético hacia fuentes no contaminantes. La electrificación es el elemento clave:*

- **Aumenta la eficiencia** en el consumo de energía final
- **Energía limpia: cero emisiones de CO<sub>2</sub> y de otras emisiones**
- **Permite incrementar la energía renovable**

**La electrificación como elemento clave para alcanzar los objetivos de París**

# Planes Nacionales Integrados de Energía y Clima 2021-2030



Reducción de emisiones GEI

Renovables

Eficiencia energética

Interconexión

Objetivos de la UE para 2030

40% vs. nivel de 1990

>32% de la energía final consumida

32,5%<sup>(1)</sup>

15%

España

Plan Integrado de Energía y Clima (PNIEC)

21% vs. 1990  
(48% vs. 2005)

42% sobre el uso final de energía  
74% sobre generación eléctrica

39,6%<sup>(1)</sup>

15%

Marco Estratégico de Energía y Clima

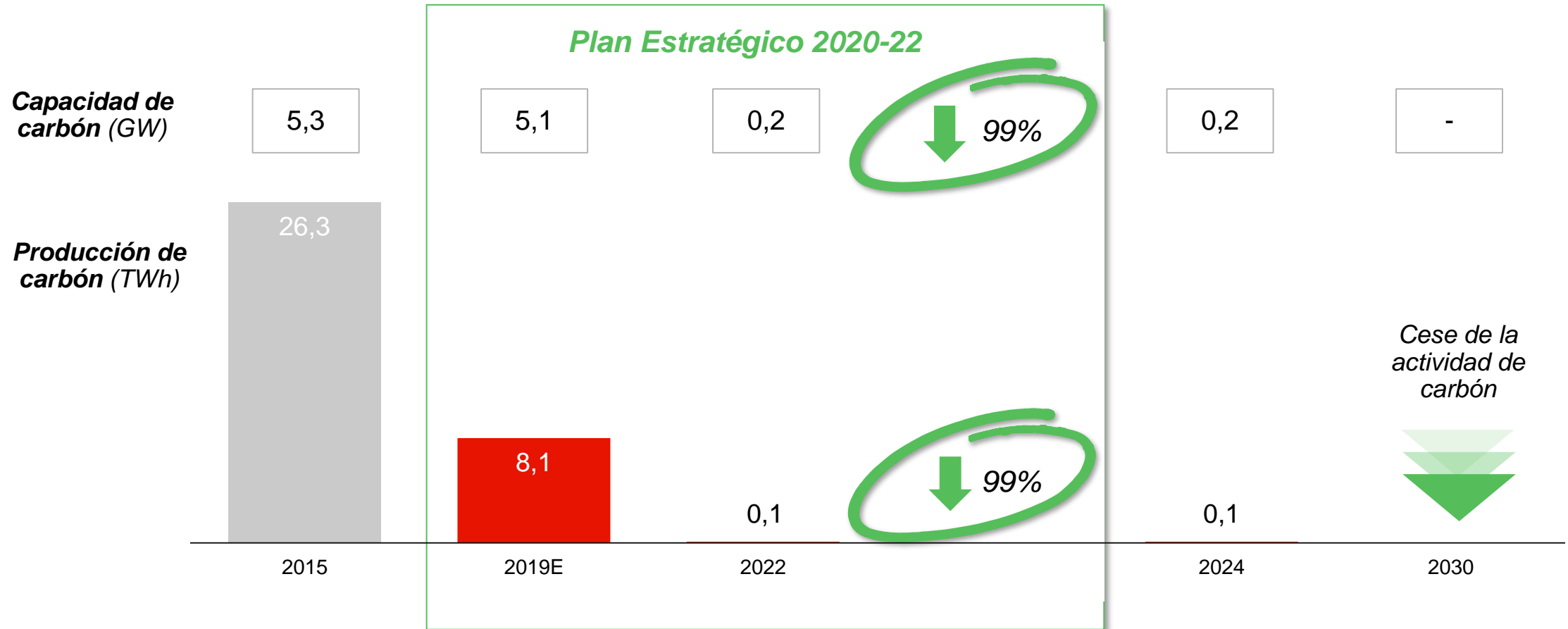
Proyecto de Ley de Cambio Climático y Transición Energética

Estrategia de Transición Justa

La Transición Energética en España ofrece oportunidades de inversión de 236 miles MM€

(1) Ahorro en el consumo de energía primaria frente al nivel de referencia

# Cese acelerado del carbón durante el período del plan y después de éste



**Cese de la actividad de carbón peninsular para el año 2022**

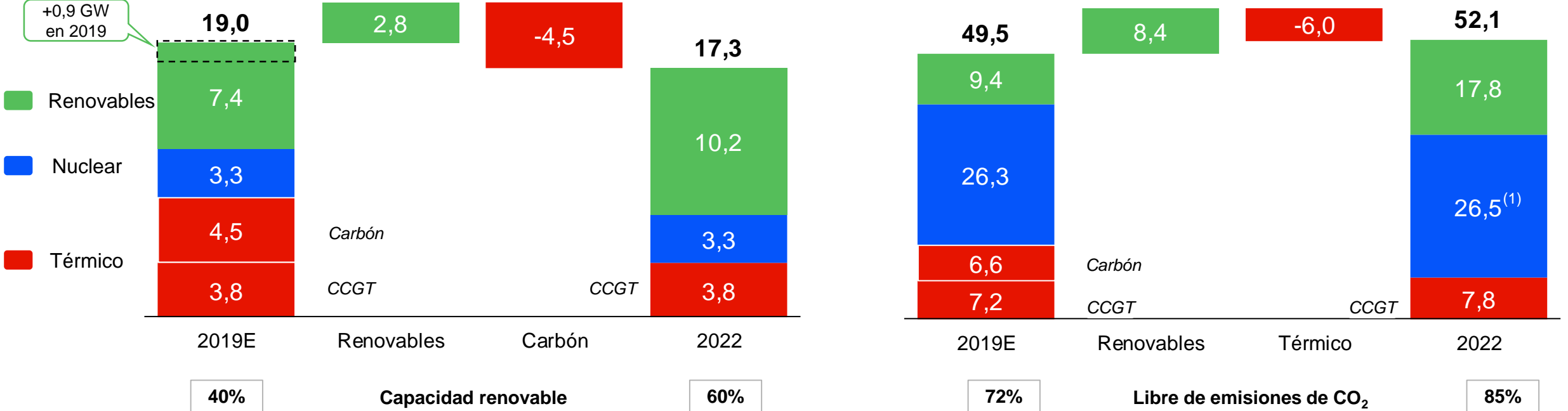
# Progresando hacia la descarbonización total en 2050



Capacidad total peninsular, GW

Producción total peninsular, TWh

+0,9 GW en 2019



Reestructuración completa del mix de generación

(1) Incremento de los factores de carga

# Generación renovable 2019-2022: nuestra principal plataforma de crecimiento



Capacidad instalada, GW

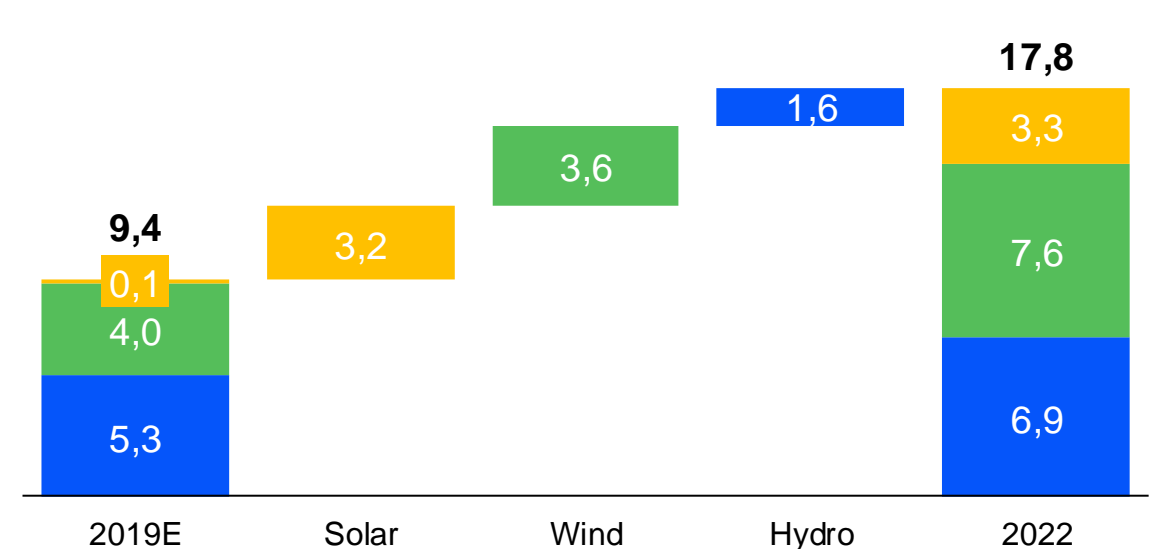
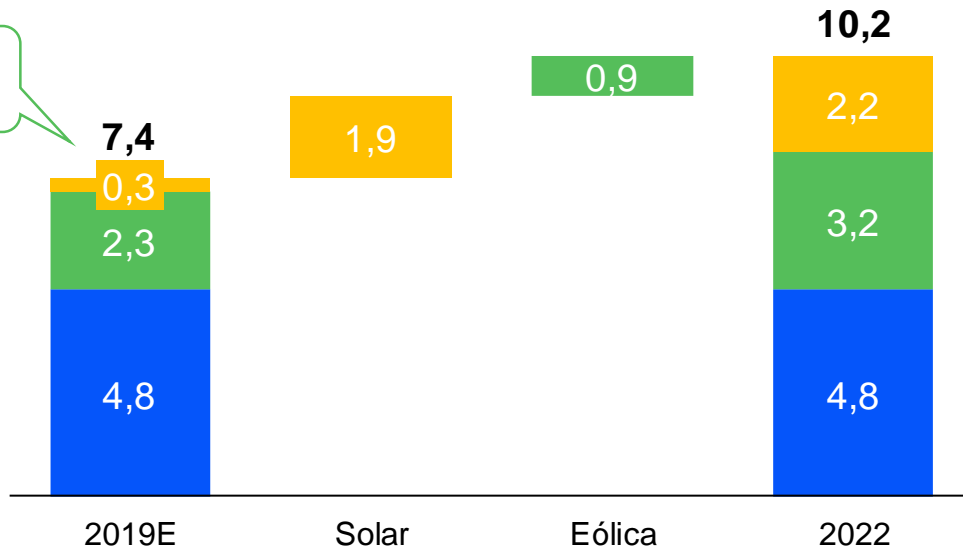
Producción por tecnología, TWh

+38%

~2x

+0,3 GW Solar  
+0,6 GW Eólica  
en 2019E

- Solar
- Eólica
- Hidro<sup>(1)</sup>



**Aumento de ~40% de la capacidad renovable instalada en 2022**

(1) Incluye minihidro

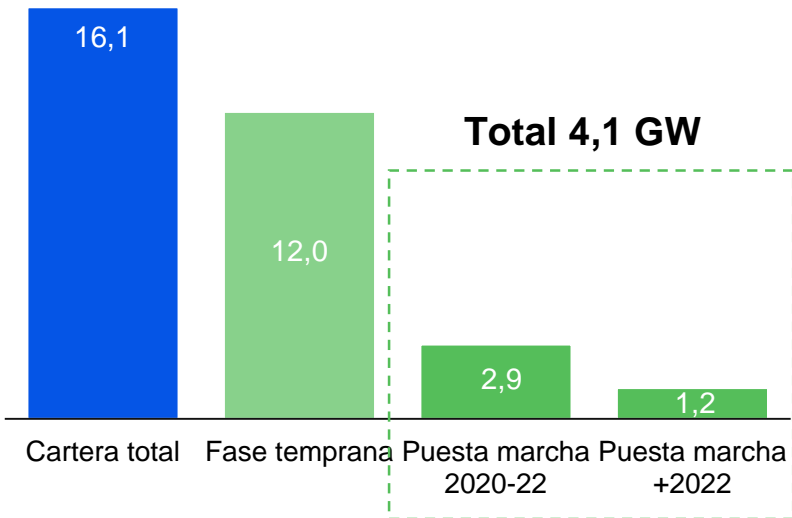
# Estrategia en renovables



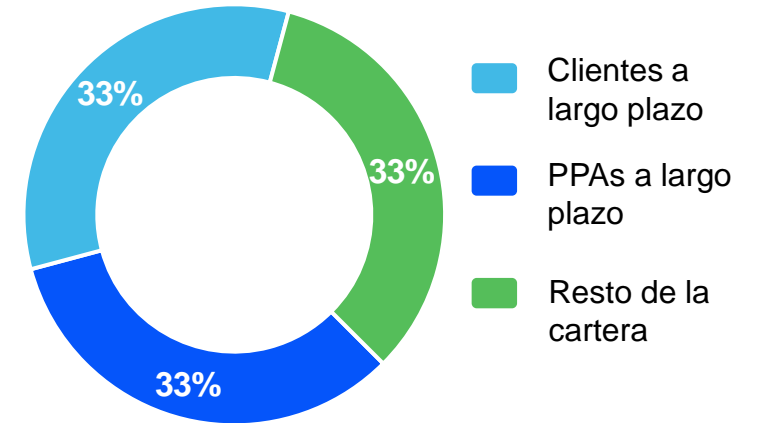
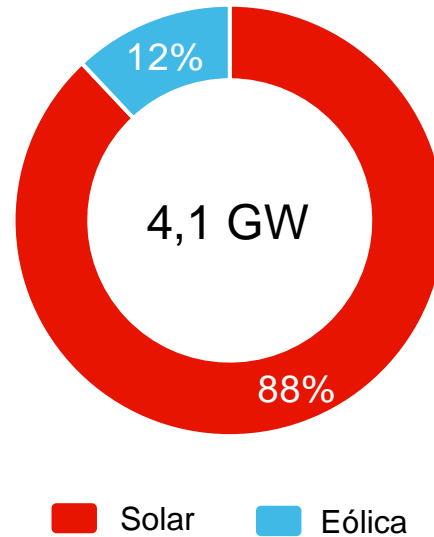
Cartera de Proyectos Renovables<sup>(1)</sup> (GW)

Cartera por tecnología

Estrategia de cobertura orientativa



4,6 GW<sup>(2)</sup> con puntos de conexión concedidos



Diferencial TIR-WACC >200pbs

**Apalancándonos en nuestra base de clientes para acelerar el desarrollo en renovables**

(1) A Octubre 2019

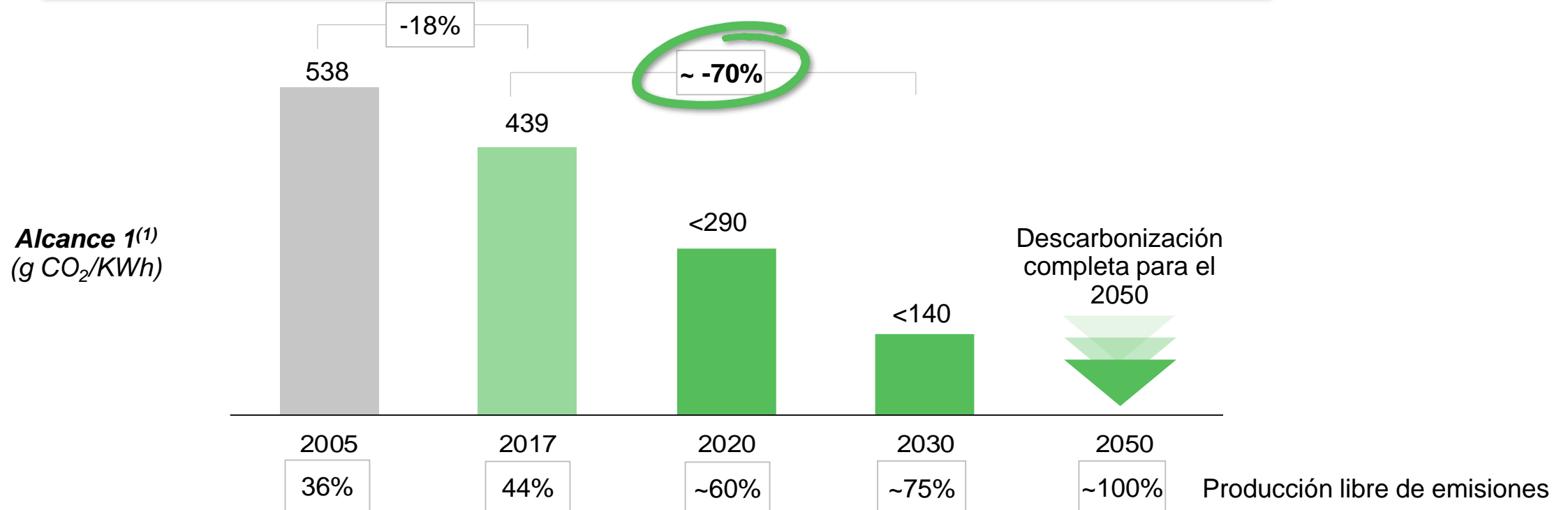
(2) Incluye 0,5GW en fase temprana



# Progresando hacia la descarbonización total en 2050



Emisiones específicas de CO<sub>2</sub><sup>(1)</sup>, g CO<sub>2</sub>/kWh



**Alcance 1<sup>(1)</sup>**  
(g CO<sub>2</sub>/KWh)

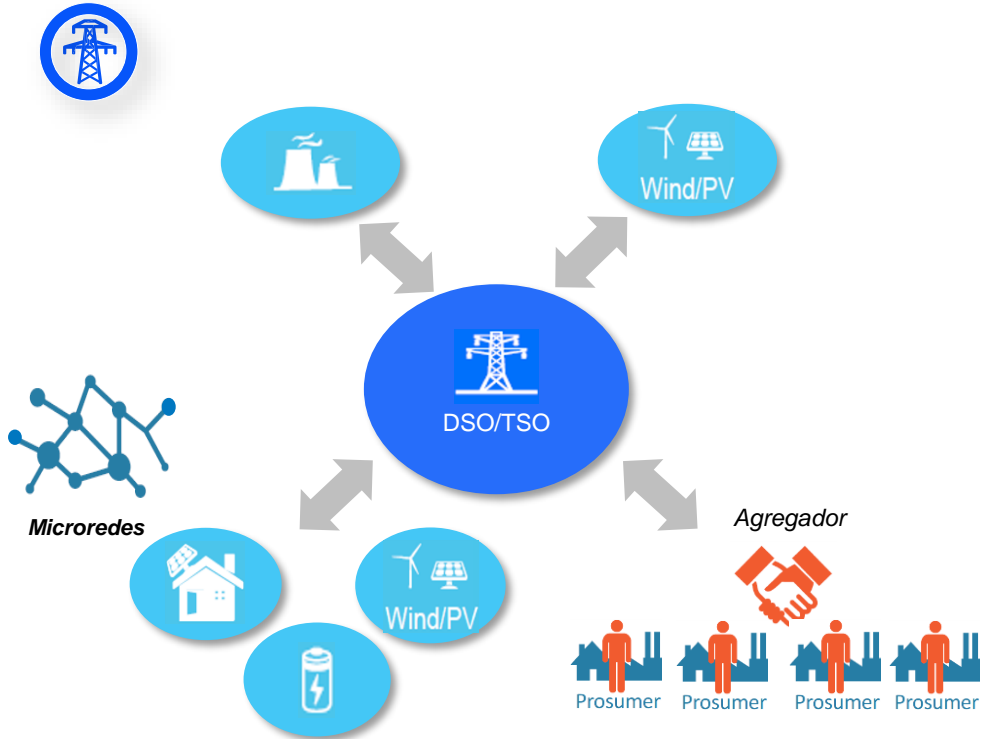
**Alcance 3<sup>(2)</sup>**  
(Mton CO<sub>2</sub>)

16% Alcance 3 absoluto  
Reducción de emisiones CO<sub>2</sub>

**Acelerando la consecución de nuestros objetivos de descarbonización total**

(1) Alcance 1: emisiones directas  
(2) Alcance 3: emisiones no directas (ventas de gas y otros)

# Infraestructura facilitadoras



Evolución del sistema energético

Papel fundamental en la transición energética

Transformación de los límites de la Red permitiendo la plataformización del sector

Innovación y robustez necesarias en un entorno cambiante

Compromiso de los clientes para un papel más activo

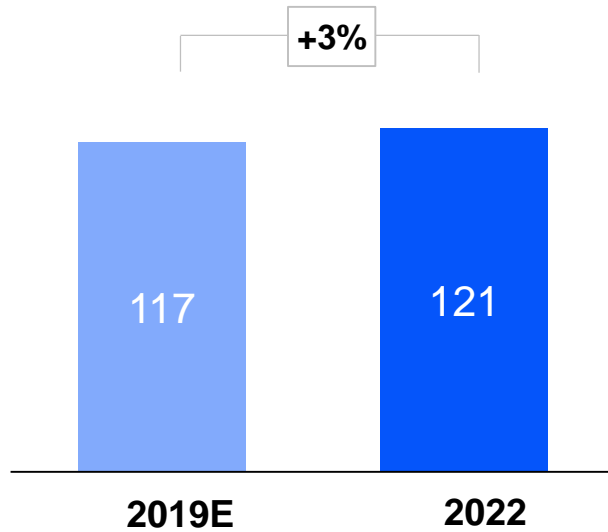
**Infraestructuras que permitan la integración de las nuevas renovables y del vehículo eléctrico**

# Infraestructura facilitadoras

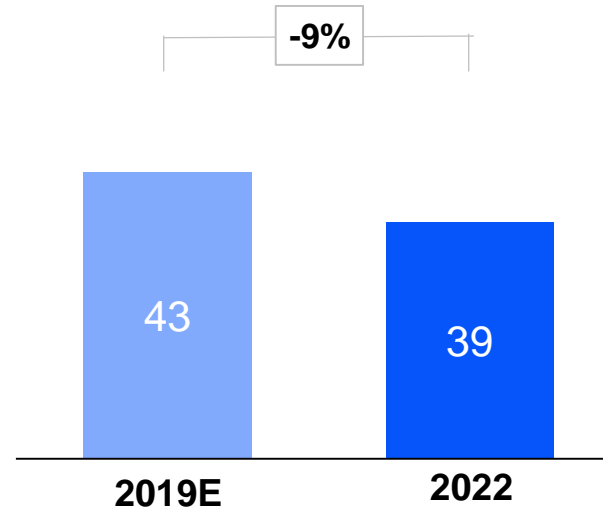
Enfoque continuo en la eficiencia operativa



Energía distribuida neta, TWh



OPEX, €/usuario final



Robustez y flexibilidad

Mejora de la calidad del servicio

Despliegue de contadores inteligentes y redes inteligentes

Pérdidas<sup>(1)</sup> (%)

9,5

9,2

Minutos de interrupción<sup>(2)</sup>

64

52

**Mayor calidad de servicio reduciendo interrupciones, pérdidas y mejorando la eficiencia**

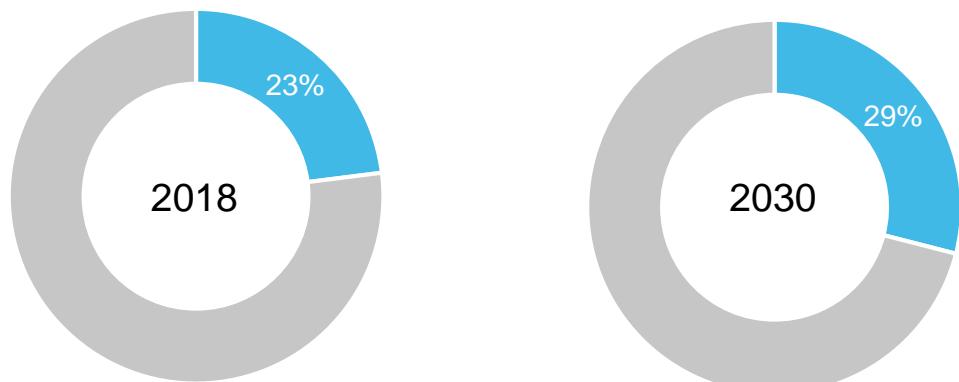
(1) Criterio del Operador del Sistema  
 (2) Propio + Programado + Transporte

# Ecosistema y plataformas



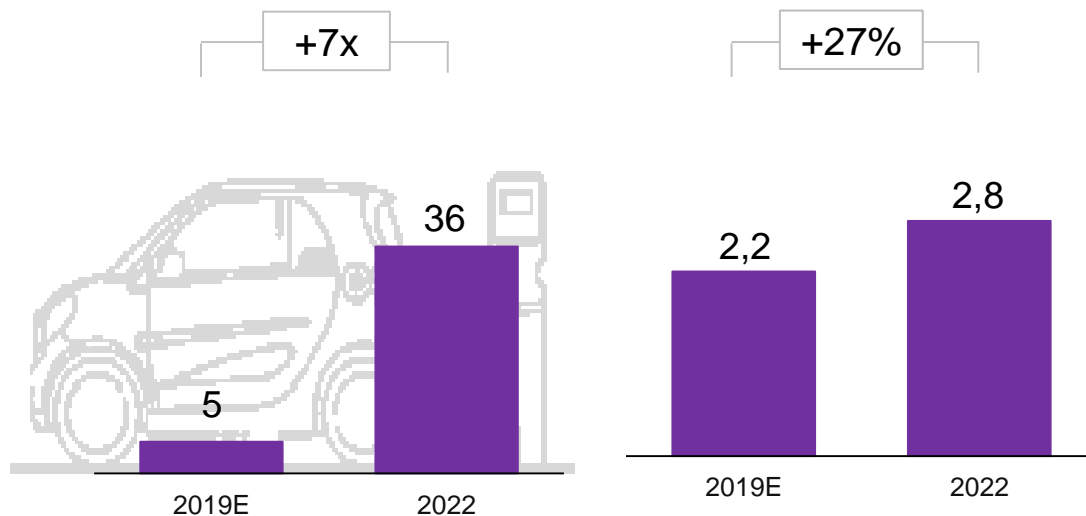
**X** Cuota de electricidad sobre el consumo total de energía<sup>(1)</sup>, %

**Endesa X: Aceleración de la electrificación**



Puntos de recarga<sup>(2)</sup> (miles)

Clientes e-Home (MM)



Vehículos eléctricos (MM)	0
Transporte (TWh)	7
Cuota de electricidad en segmento residencial	38%

Vehículos eléctricos (MM)	5
Transporte (TWh)	24
Cuota de electricidad en segmento residencial	45%

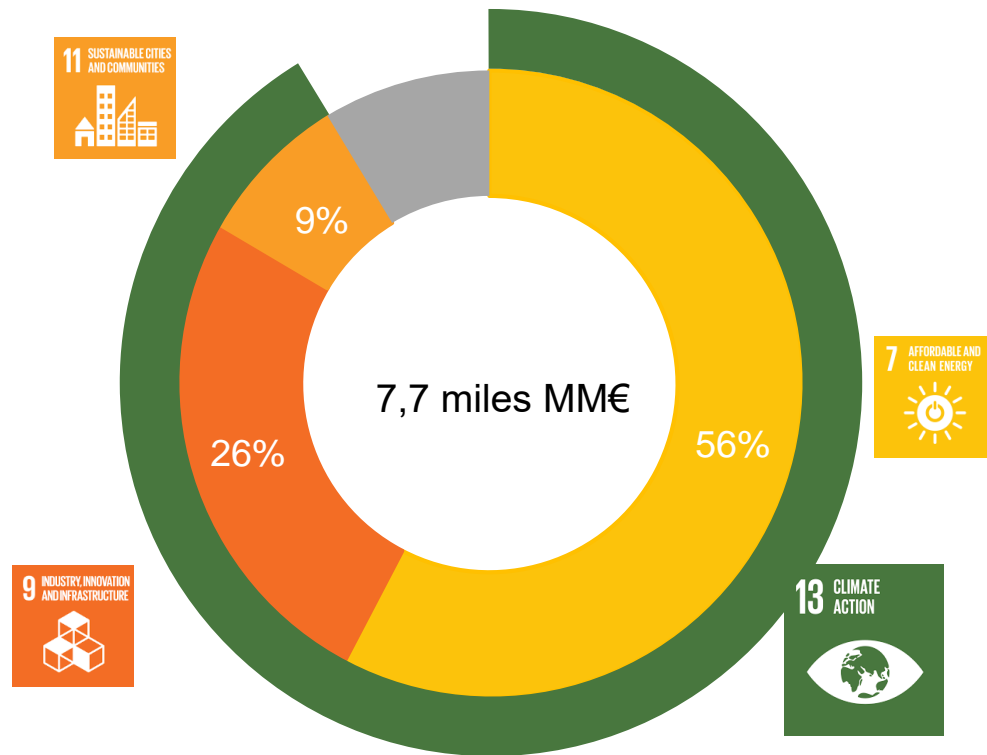
## Desarrollo de plataformas para electrificar la demanda

(1) Fuente: PNIEC España  
 (2) Puntos de recarga públicos y privados

# Un plan de inversiones totalmente sostenible reflejado en los impactos de los ODSs



Asignación de capital por ODS 2019E-22



El impacto de los ODSs a 2022



**~90% destinado a la acción sobre el clima (ODS 13)**

(1) Incluye el despliegue completo de Alta y Baja Tensión



**Endesa 2020-22**

**Actualización del Plan Estratégico**

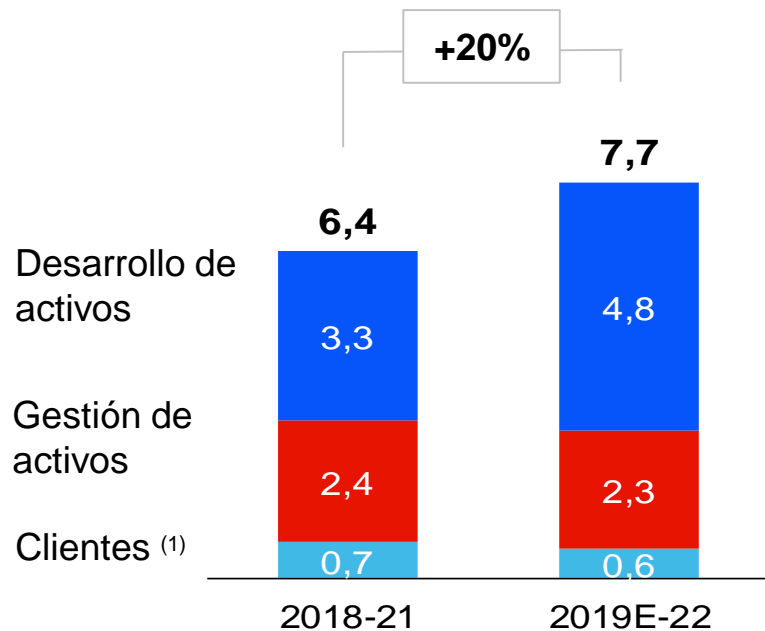
**Plan estratégico**

# Principales Indicadores Financieros

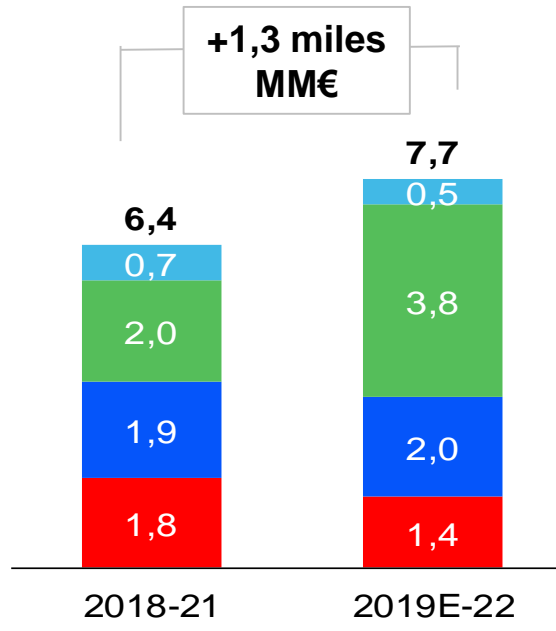
Análisis del Capex Neto, miles MM€



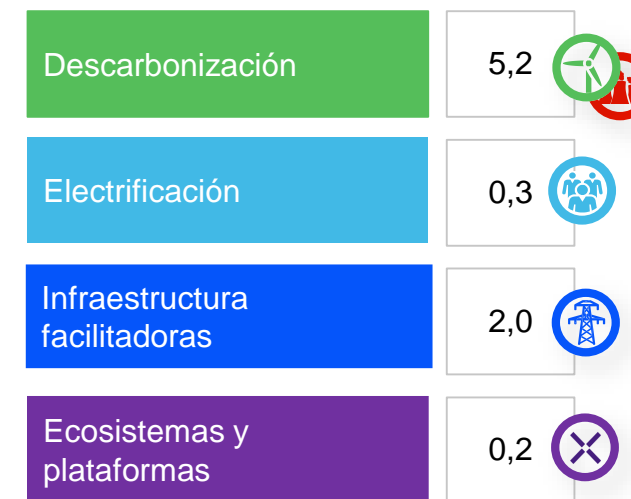
Por naturaleza



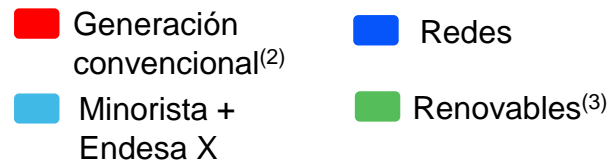
Por negocio



Por pilar estratégico



Capex bruto



**Más de un 20% de aumento en el total del Capex y un 45% de aumento en el desarrollo de activos**

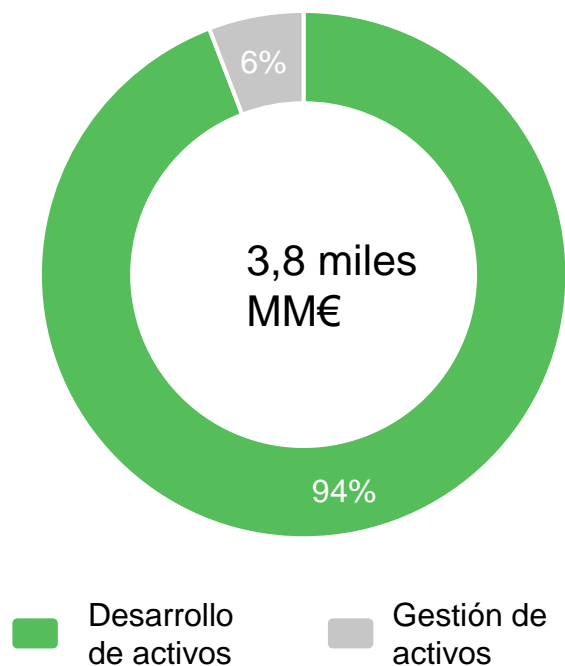
(1) Capex de clientes incluye el Coste de Adquisición de nuevos clientes, Conexiones e Inversiones asociadas con nuevos servicios.  
 (2) Incluye Capex neto extrapeninsular  
 (3) Capex en renovables incluye inversiones hidráulicas

# Descarbonización

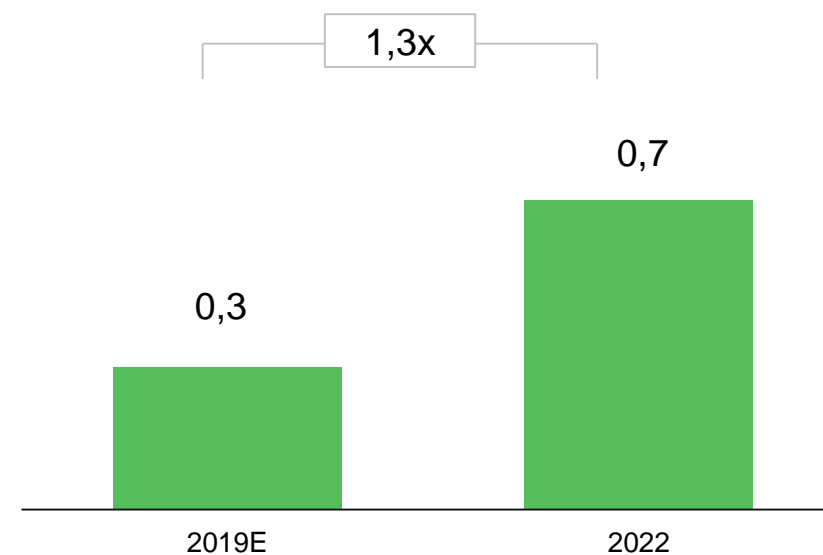
Energías renovables



Capex neto renovables 2019E-22



Evolución margen bruto EGPE<sup>(1)</sup>, miles MM€



**Crecimiento del margen bruto gracias al aumento del Capex en renovables (x2)**

(1) EGPE incluye eólica, solar y minihidro. Excluye la gran hidráulica

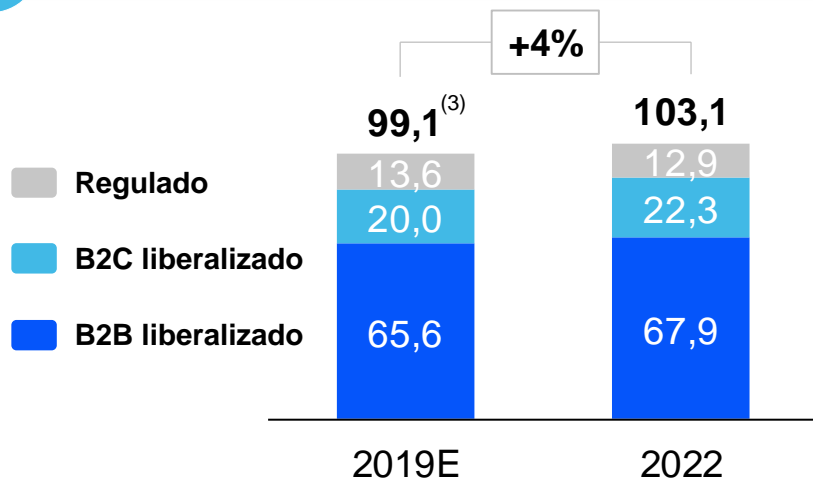


# Electrificación

Mantener el liderazgo en el negocio eléctrico



Ventas totales de energía 2019E-22<sup>(1)</sup>, TWh



Clientes liberalizados  
#MM

5,9

6,6

+12%

Clientes regulados  
#MM

4,8

4,1

-14%

Tasa de rotación<sup>(4)</sup>  
%

9,6%

8,9%

-7%

Margen eléctrico integrado<sup>(2)</sup>, €/MWh

Ingreso unitario

~68

~69

Margen unitario  
integrado

2019E

2022

~26

~30

## Consolidación del crecimiento del margen integrado

(1) Las ventas totales liberalizadas incluyen ventas internacionales ( 2,7TWh en 2019E y 3TWh en 2022) no consideradas en el margen integrado

(2) Incluye margen de generación y comercialización

(3) Cifras redondeadas

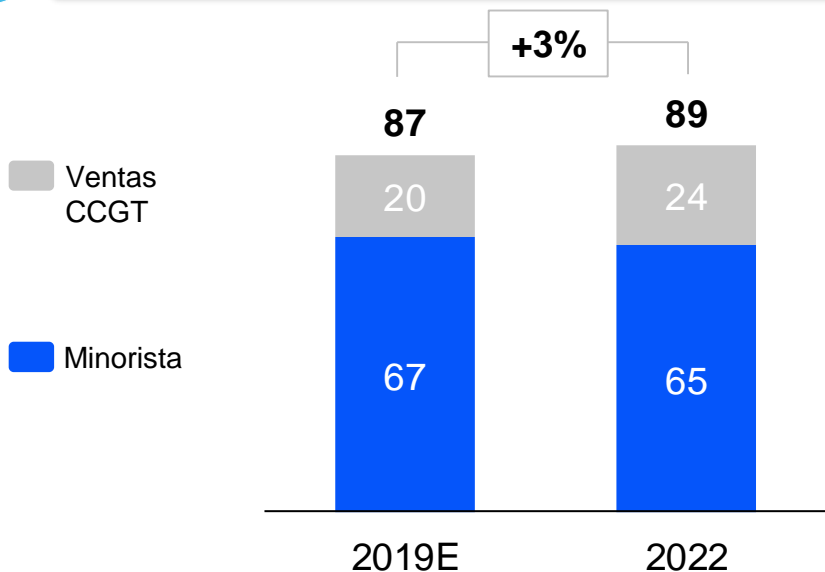
(4) Tasa de rotación de clientes B2C liberalizados

# Electrificación

Consolidándonos como 2º operador de gas



Volúmenes de ventas 2019E-22<sup>(1)</sup>, TWh



Tasa de rotación (%)

8,7%

8,2%

Datos principales

	2019	2022	Var. 2019-22
<b>Clientes liberalizados</b> MM	1,4	1,6	+14%
<b>Clientes regulados</b> MM	0,2	0,2	+0%
<b>Total clientes</b> <sup>(2)</sup> MM	1,7	1,8	+6%
<b>Margen unitario</b> <sup>(3)</sup> €/MWh	~3	~3	

**Menores ventas en el segmento minorista debido a la progresiva electrificación de la demanda**

(1) No incluye el negocio mayorista

(2) Cifras redondeadas

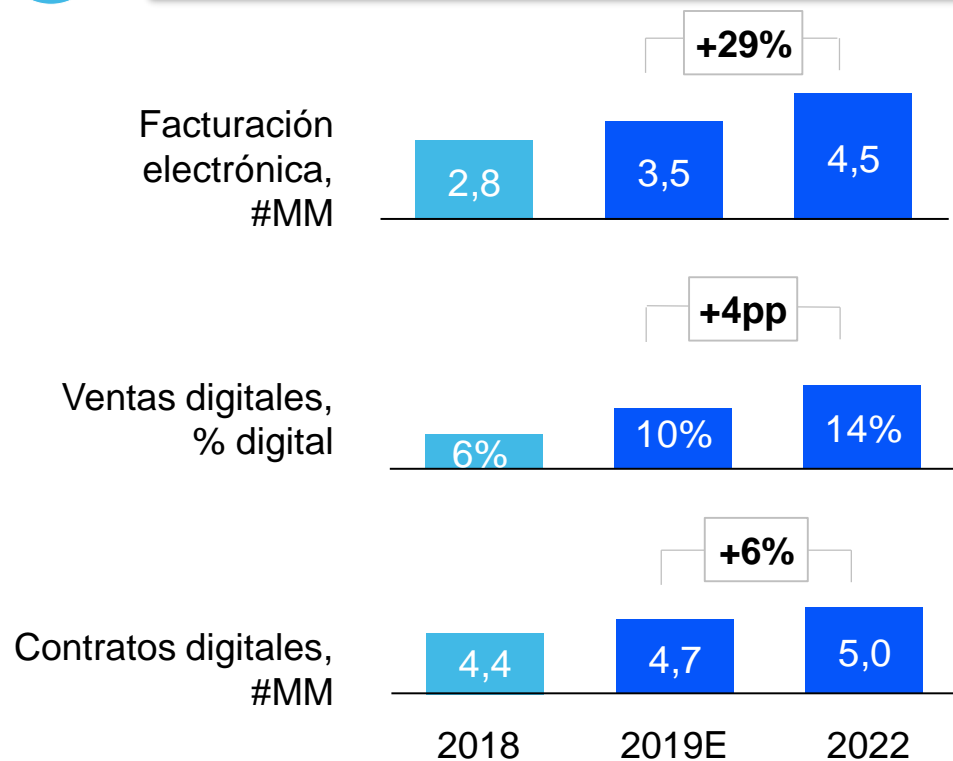
(3) El margen unitario de gas no incluye las ventas de CCGT

# Electrificación

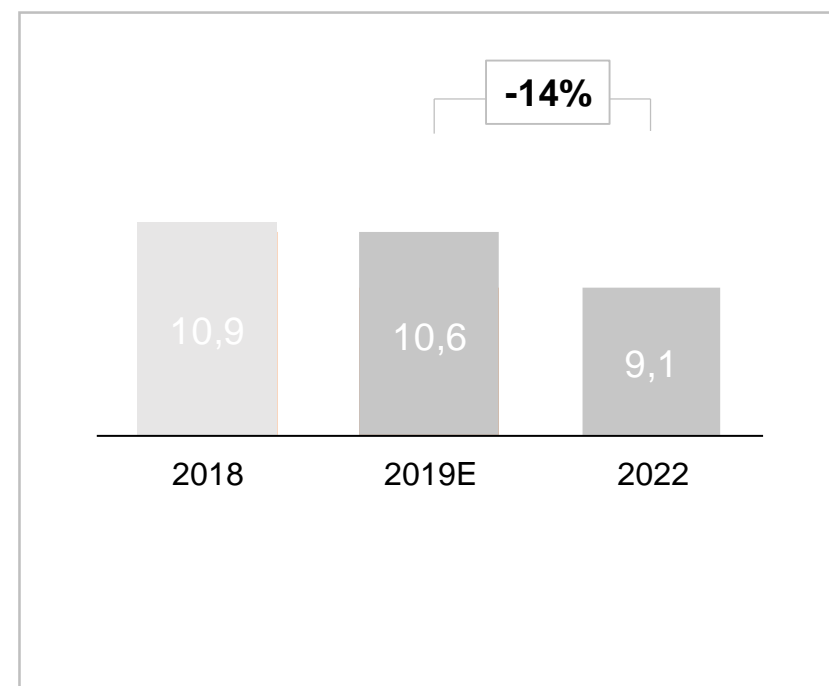
Mejorando la eficiencia y la digitalización



## Principales indicadores digitales<sup>(1)</sup>



## Coste del servicio<sup>(1)</sup>, €/cliente



**La digitalización impulsa la reducción del coste del servicio**

(1) Electricidad y gas. Bono social no incluido

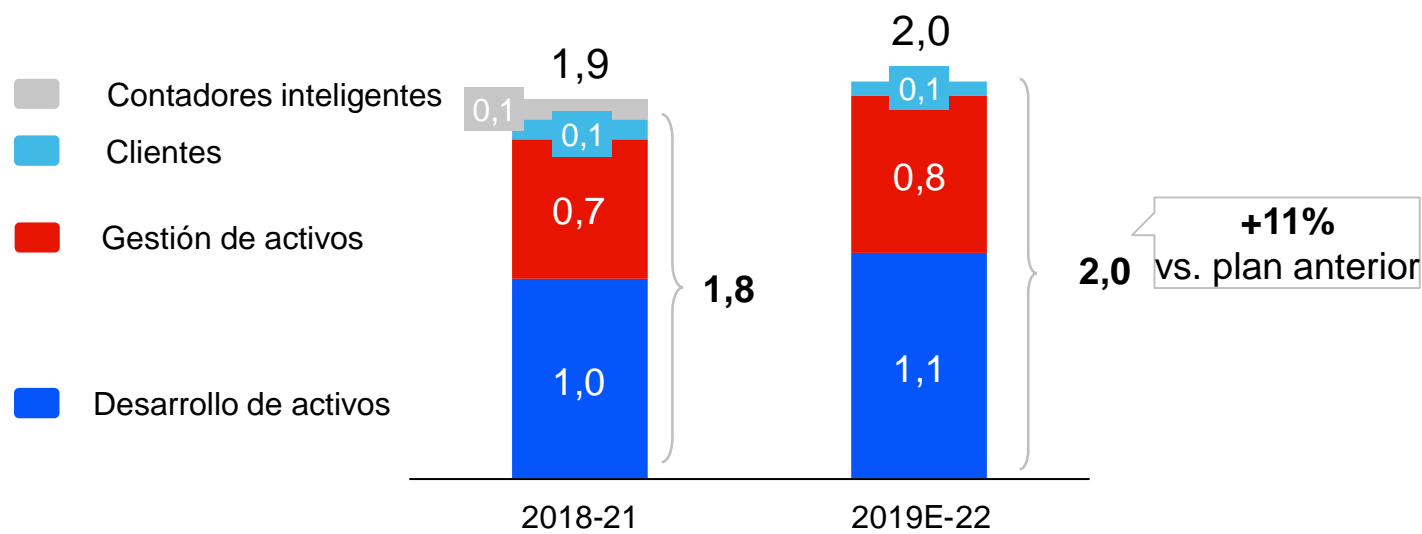


# Infraestructuras facilitadoras

Inversiones en redes



Capex neto<sup>(1)</sup> 2019E-22, miles MM€



Robustez y flexibilidad en las redes frente a la Transición Energética

1,1 miles MM€ (~50%) en Capex de digitalización para promover las eficiencias

100% del Capex dedicado a la RAB

**Crecimiento de dos dígitos en el Capex de distribución**

(1) 2019E-2022 Capex Bruto 2,6 miles MM€ (incluye las contribuciones de los clientes)

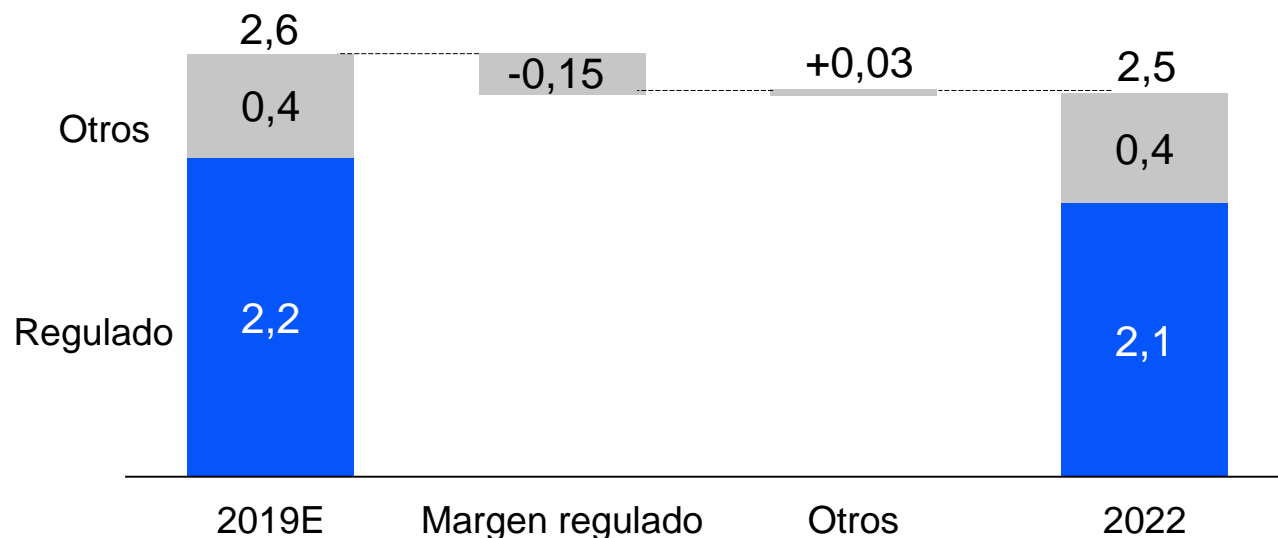
# Infraestructuras facilitadoras

Evolución del margen



Margen de redes, miles MM€

Borrador de la nueva remuneración 2020-25



RAB, miles MM€

2019E	11,6
2022	11,2

Confirma una tasa de retorno de 5,58% (6,003% en 2020)

Remuneración de las inversiones en digitalización, lo que confirma nuestras expectativas

Nuevo esquema de incentivos

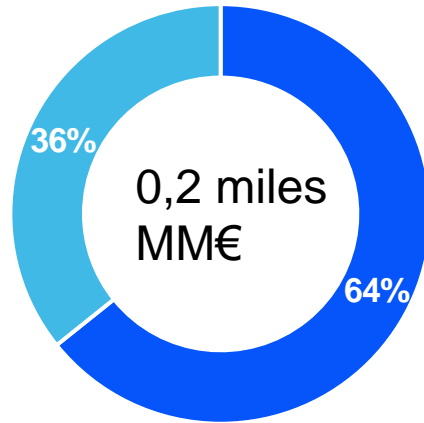
**Borrador del nuevo contexto regulatorio en línea con las expectativas**

# Ecosistema y plataformas

Endesa X

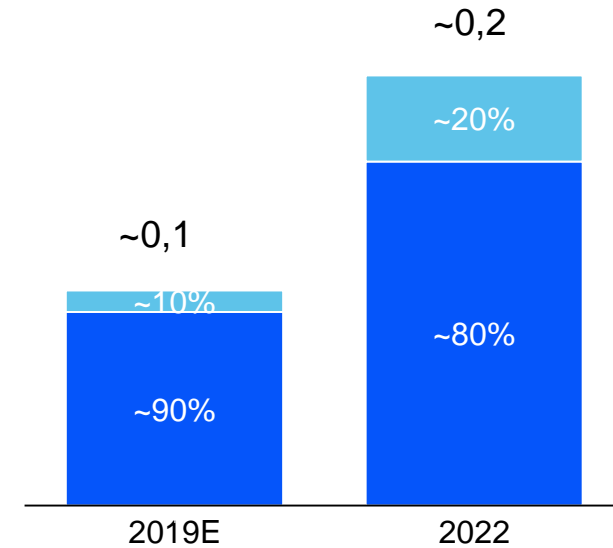


Capex neto 2019E-22



■ Nuevos negocios<sup>(1)</sup> ■ Negocios maduros<sup>(2)</sup>

Margen bruto, miles MM€



**Aprovechando los negocio existentes para apoyar el crecimiento en e-Mobility y e-City**

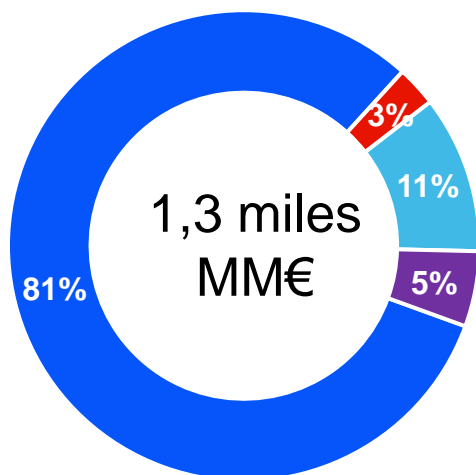
(1) Nuevo negocio: e-city, e-mobility y e-finance

(2) Negocio maduro: e-home y e-industry

# Eficiencia a través de la digitalización



Capex neto de digitalización 2019E-22



■ Generación   
 ■ Redes   
 ■ Clientes   
 ■ Endesa X

Contribución del EBITDA 2022 : ~150 MM€

Aspectos más destacados



**Redes:** ~1,1 miles MM € para la digitalización

- Plan de Calidad y control remoto
- Digl&N y Digital Hub



**Renovables:** Automatización avanzada de la construcción y O&M

- Mantenimiento Eólico y Solar

**Gx térmico:** Mayor flexibilidad y automatización

- Drones y realidad aumentada con gafas inteligentes



**Clientes:** Automatización de procesos y aumento de la oferta

- CRM B2B y B2C
- Canales y digitalización de procesos internos

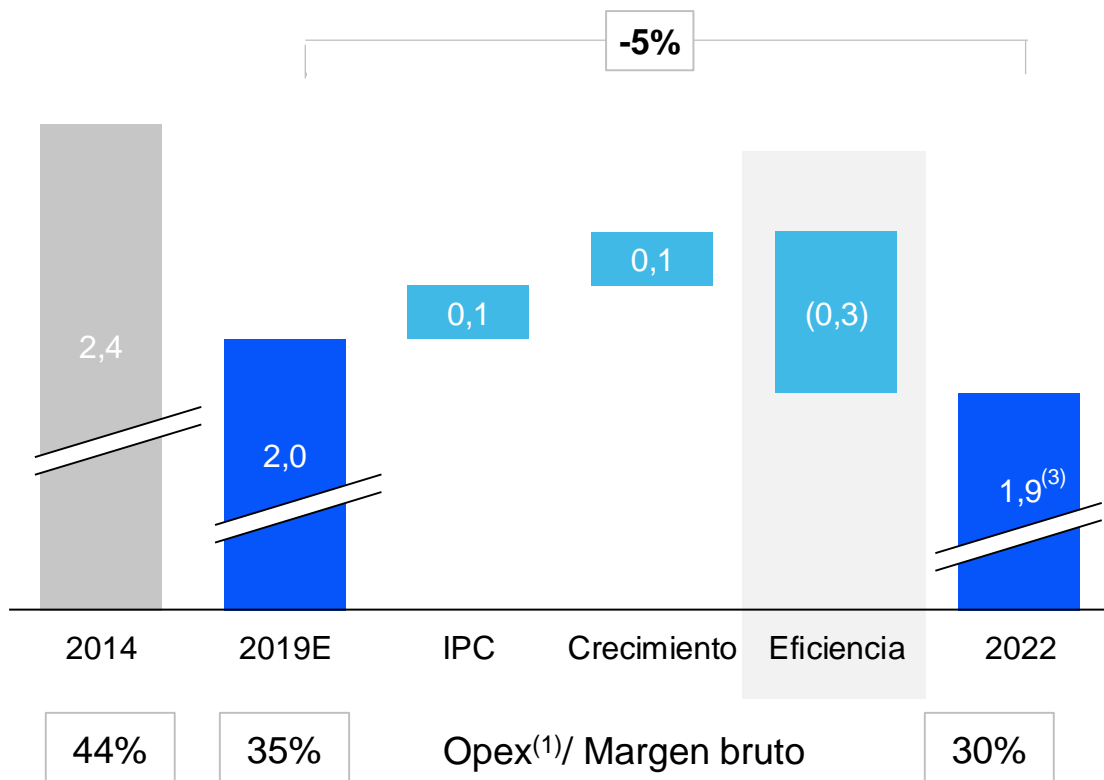
**La digitalización contribuye con un 25% al crecimiento del EBITDA**

# Eficiencia a través de la digitalización

KPIs unitarios del Plan de Eficiencia por área



Evolución del Opex<sup>(1)</sup>, miles MM€



**Coste unitario<sup>(2)</sup>**  
miles€/MW



**Coste unitario**  
€/usuario final



**Coste del servicio**  
€/cliente

	2014	2019E	2022	Var. 2019E-22
Coste unitario <sup>(2)</sup> miles€/MW	51	45	45	-
Coste unitario €/usuario final	59	43	39	-9%
Coste del servicio €/cliente	13	11	9	-18%

**La eficiencia compensa holgadamente el aumento de costes por la inflación y el crecimiento**

(1) Opex: Costes fijos totales en términos nominales (neto de capitalizaciones)

(2) Costes térmicos y renovables combinados. Incluye tasas corporativas

(3) Sin incluir gastos no recurrentes





**Endesa 2020-22**

**Actualización del Plan Estratégico**

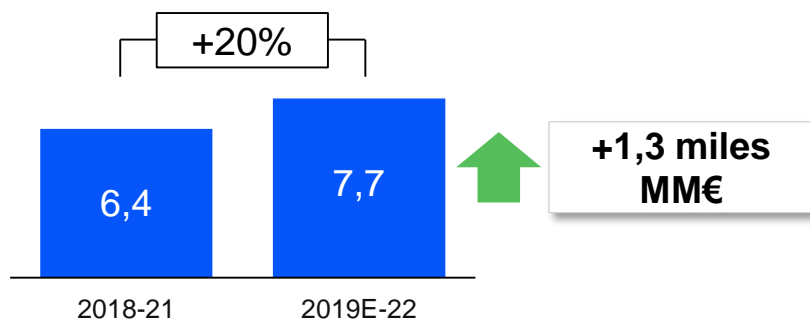
**Principales Indicadores Financieros**

# El plan estratégico de un vistazo

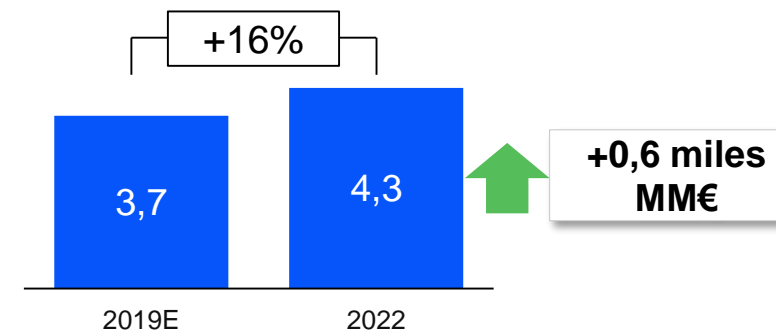
Miles MM€



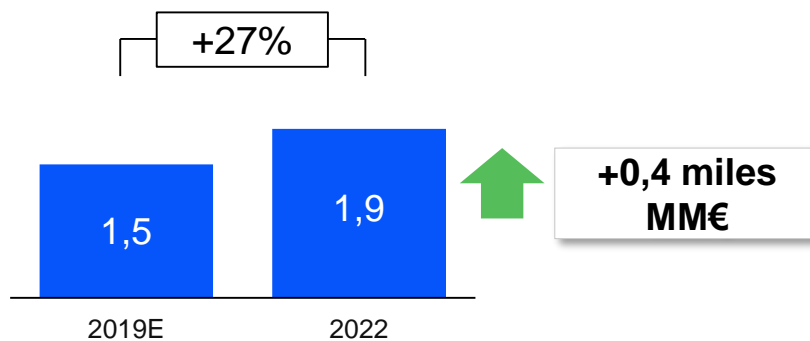
Capex neto acumulado vs plan anterior



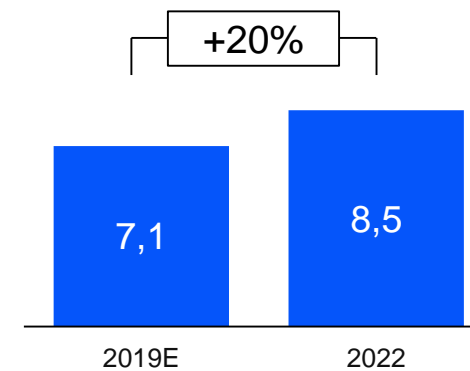
EBITDA



Resultado Neto Ordinario<sup>(1)</sup>



Deuda Neta

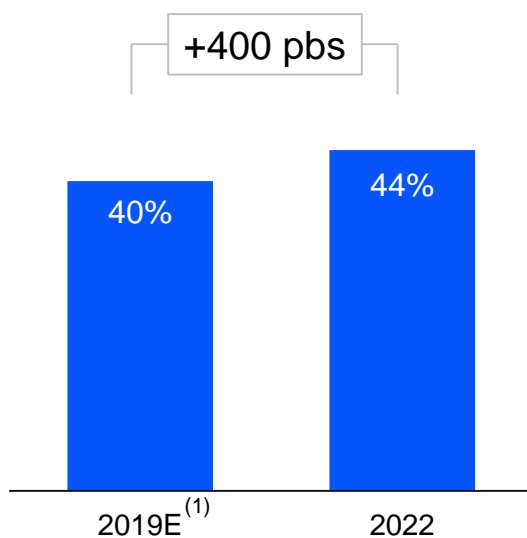


(1) Beneficio neto comunicado - Resultado neto por enajenación de activos no financieros (más de 10 MM€) - Resultado neto por deterioro de activos no financieros (más de 10 MM€)

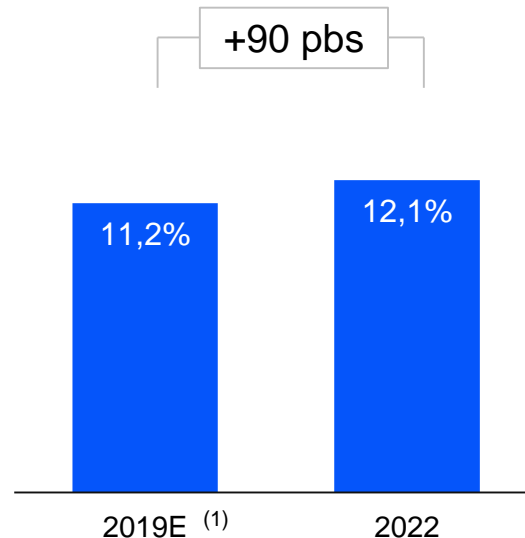
# Métricas de rentabilidad y crediticias



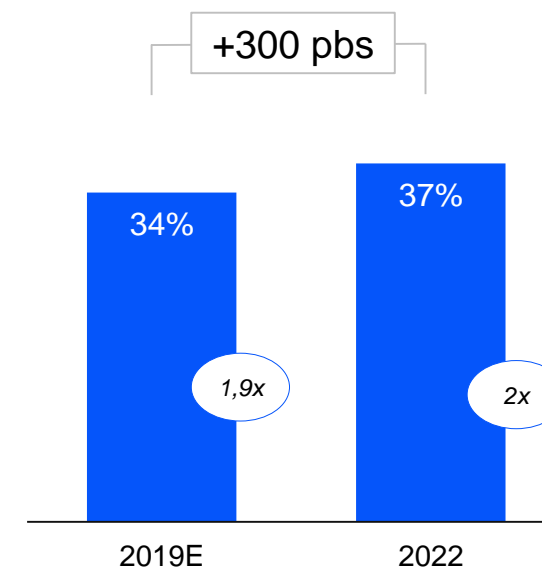
## Rentabilidad



## Rendimiento del capital invertido



## Métricas crediticias



■ Resultado Neto Ordinario / EBITDA

■ RCI

■ FCO/Deuda neta ○ Deuda neta/EBITDA

**Enfoque en la rentabilidad y en la creación de valor**

(1) Calculado sobre el Resultado neto ordinario

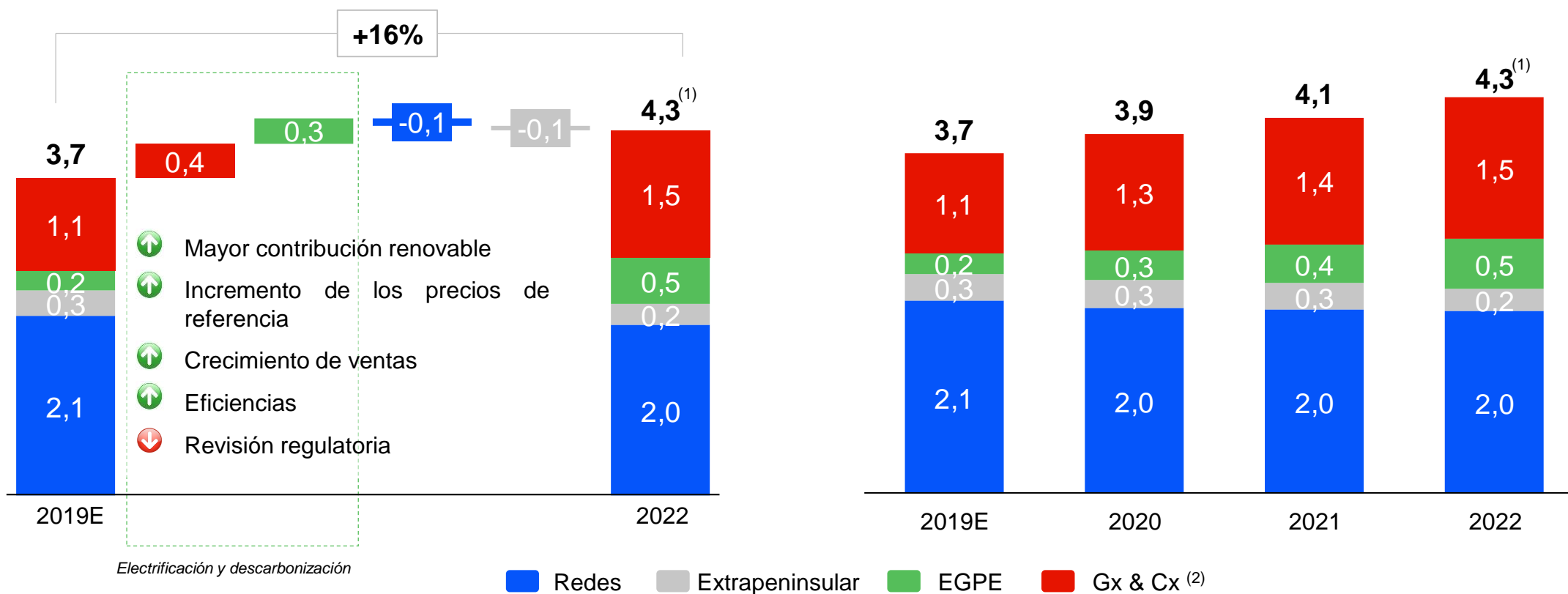
# Principales Indicadores Financieros

## Análisis EBITDA



EBITDA por negocio, miles MM€

EBITDA por líneas de negocio, miles MM€



**Crecimiento del EBITDA impulsado por el negocio liberalizado y las energías renovables**

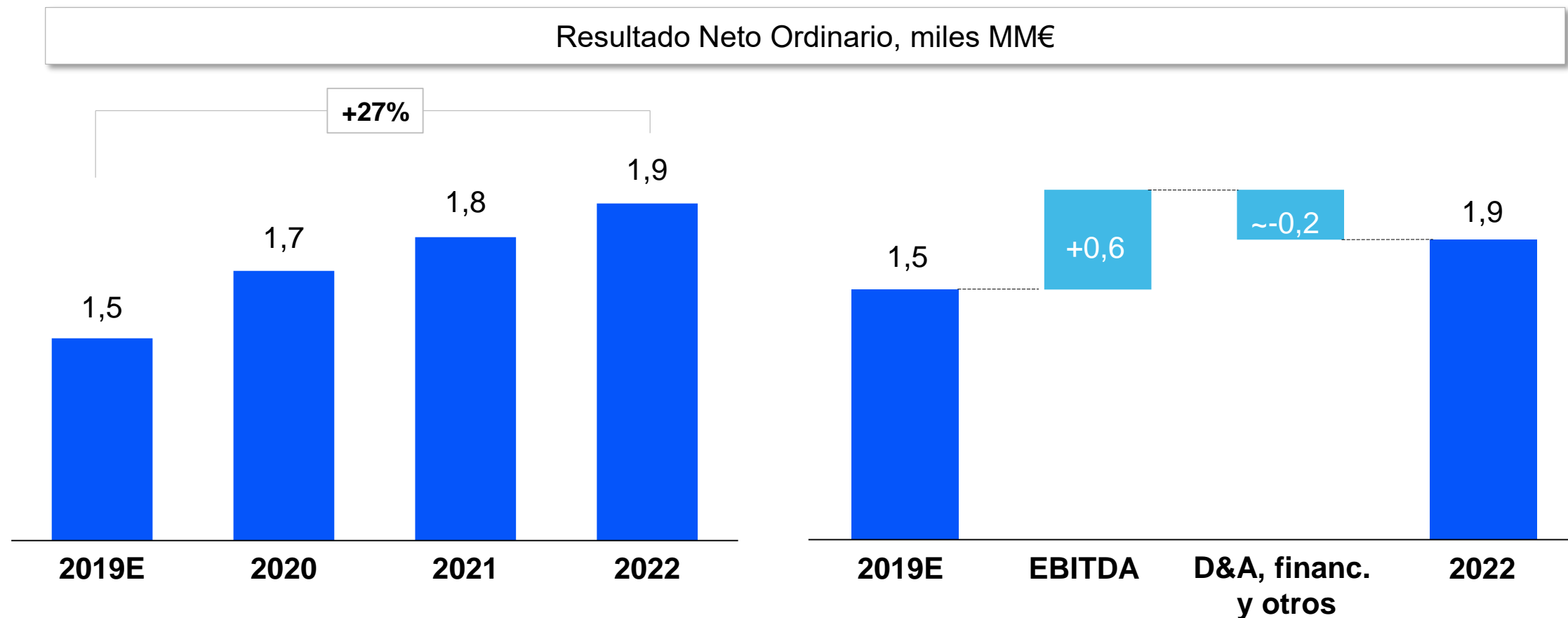
(1) Cifras redondeadas

(2) Gx / Cx EBITDA incluye el negocio de Generación y Comercialización, Estructura, Servicios y Ajustes y no incluye el negocio de generación extrapeninsular

# Principales Indicadores Financieros



## Evolución del Resultado Neto Ordinario



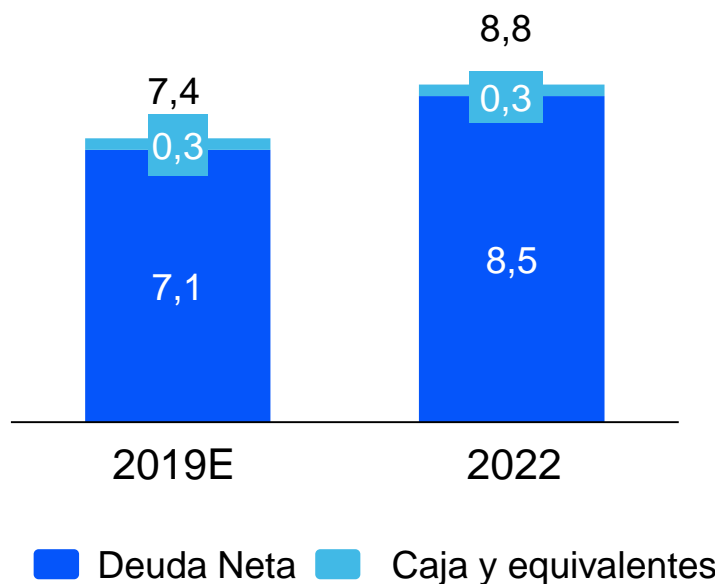
**Aumento del 27% del resultado neto ordinario vs. 16% en EBITDA**

# Principales Indicadores Financieros

## Análisis de la deuda



Deuda Bruta, miles MM€

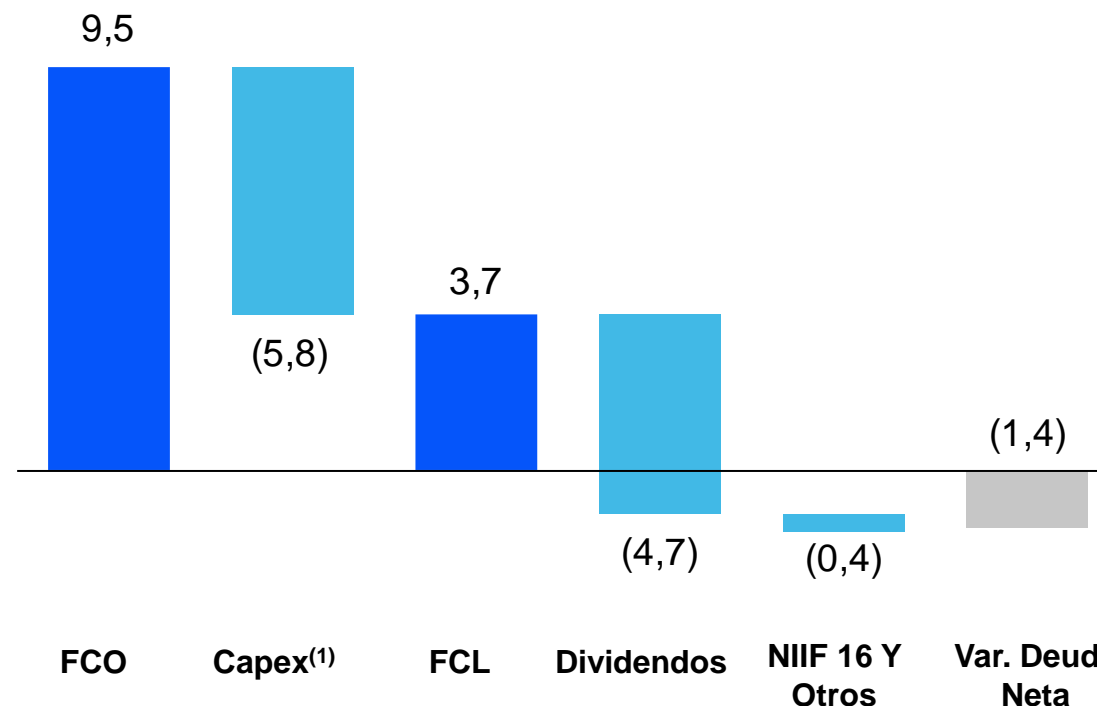


Coste de la deuda (%)

1,8%

2,1%

Fuente de asignación de fondos 2020-22, miles MM€



**Mayor deuda para impulsar el crecimiento**

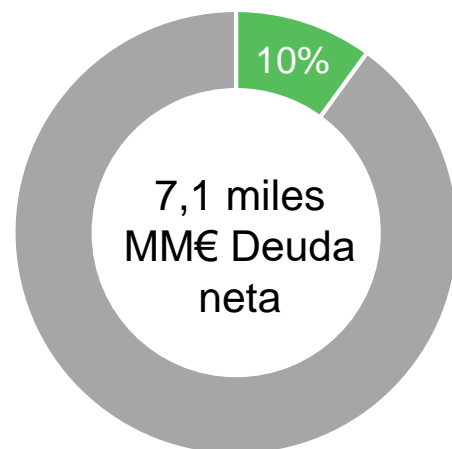
(1) Capex neto = Capex bruto - Activos procedentes de las contribuciones de los clientes - Subvenciones

# Finanzas sostenibles

Financiación clave con instrumentos sostenibles



Deuda sostenible 2019E, %



Nuevos préstamos verdes vinculados a inversiones en energías renovables: 635 MM €

<p>Banco Europeo de Inversiones el banco de la UE</p>	<p>Marzo, 2019</p>
<p><b>Primer préstamo verde BEI, 335 MM€</b></p>	
<p>15 años</p>	
<p>Instituto de Crédito Oficial</p>	<p>Mayo, 2019</p>
<p><b>Primer préstamo verde ICO, 300 MM€</b></p>	
<p>12 años</p>	

El camino hacia **una deuda 100% sostenible**

El incremento de la deuda en 1,4 miles MM€ aumentará el ratio de financiación sostenible

Se aplicarán criterios sostenibles en todos los instrumentos financieros

Endesa promueve criterios de sostenibilidad entre sus contrapartes

Las finanzas sostenibles desempeñan un papel clave en la promoción del desarrollo sostenible a largo plazo



**Endesa 2020-22**

**Actualización del Plan Estratégico**

**Conclusiones**



# Conclusiones

## Objetivos financieros



	2019E	2020	2021	2022	TACC 2019E-22
<b>EBITDA</b> (miles MM€)	~ 3,7	~ 3,9	~ 4,1	~ 4,3	+5%
<b>Resultado neto ordinario</b> <sup>(1)</sup> (miles MM€)	~ 1,5	~ 1,7	~ 1,8	~ 1,9	+8%
<b>Pay out</b> <sup>(2)</sup> (%)	100%	100%	80%	70%	
<b>DPA implícito</b> (€/acc)	~1,4	~1,6	~1,4	~1,3	
<b>Capex neto</b> (miles MM€)	1,9	1,6	2,0	2,2	<b><u>Σ 2019E-22</u></b> <b>7,7</b>

(1) Resultado neto comunicado - Resultado neto por enajenación de activos no financieros (más de 10 MM€) - Resultado neto por deterioro de activos no financieros (más de 10 MM€)

(2) 70% Perspectiva a largo plazo

# Conclusiones



**Operador integrado de primer nivel en Iberia**

**Excelente historial de cumplimiento**

**La descarbonización y la electrificación generan grandes oportunidades**

**Estrategia encaminada a un crecimiento sostenible**

**Creación de valor a largo plazo para todos los grupos de interés**



**Endesa 2020-22**

**Actualización del Plan estratégico**

**Anexos**

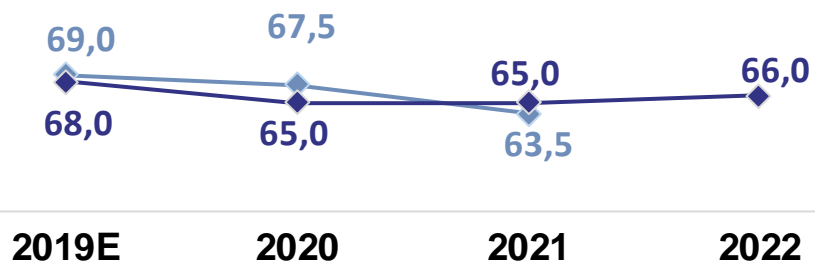
# Principales Indicadores Financieros

Resumen de las *commodities* y actualización al último consenso del mercado

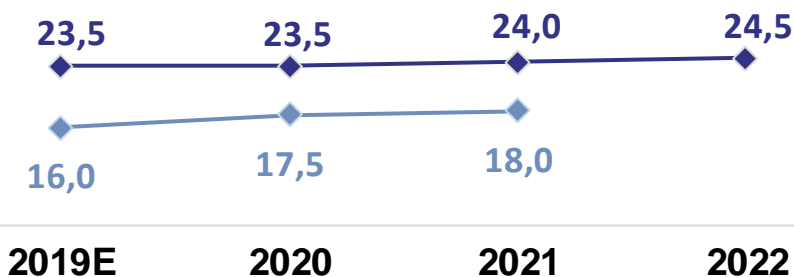


- Plan 2020-22
- Plan 2019-21

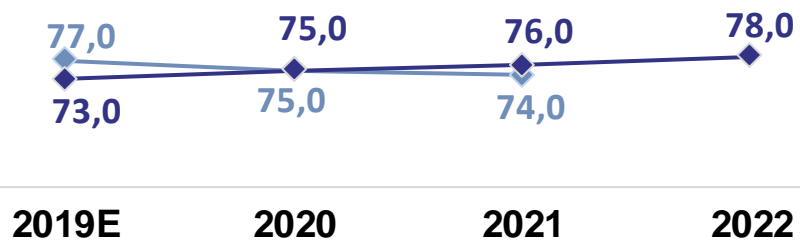
### Precio del Brent, \$/barril



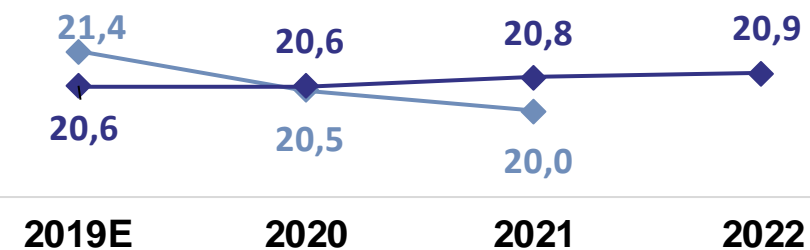
### Precio del CO2, €/ton



### Carbón API2, \$/ton



### PVB, €/MWh



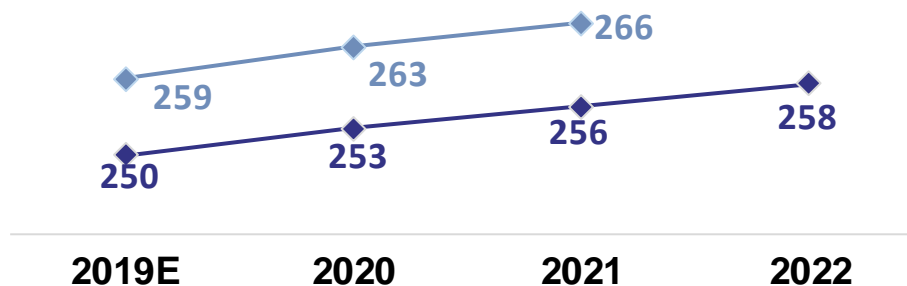
# Principales Indicadores Financieros

Visión del mercado eléctrico y actualización al último consenso del mercado

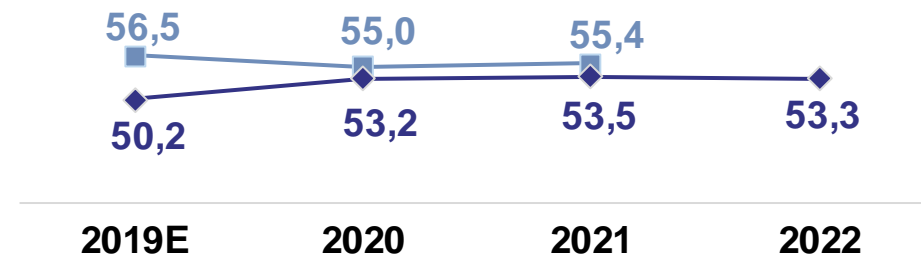


## Demanda en España peninsular<sup>(1)</sup>, TWh

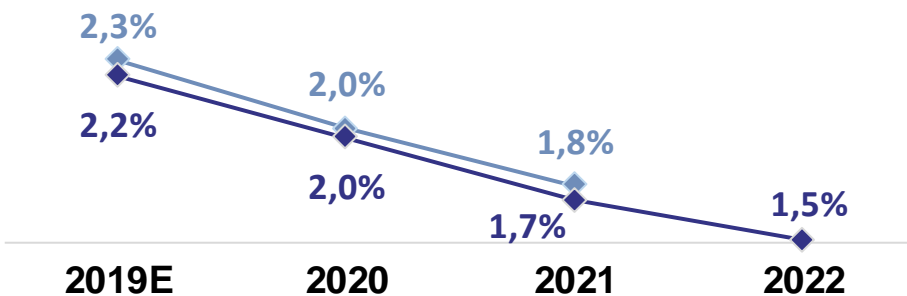
◆ Plan 2019-22  
◆ Plan 2018-21



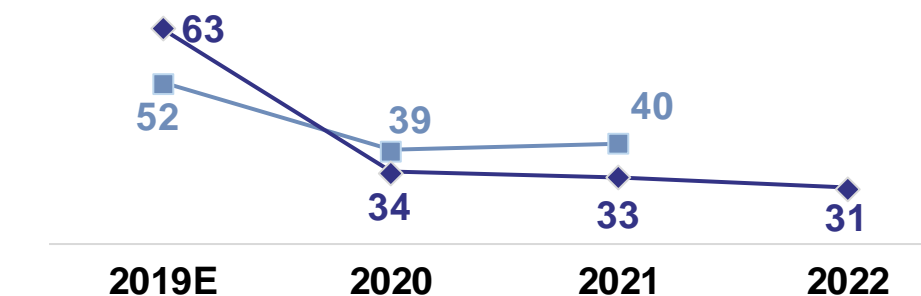
## Precio medio diario en el mercado<sup>(2)</sup>, €/MWh



## Crecimiento del PIB en España, %



## Hueco térmico, TWh



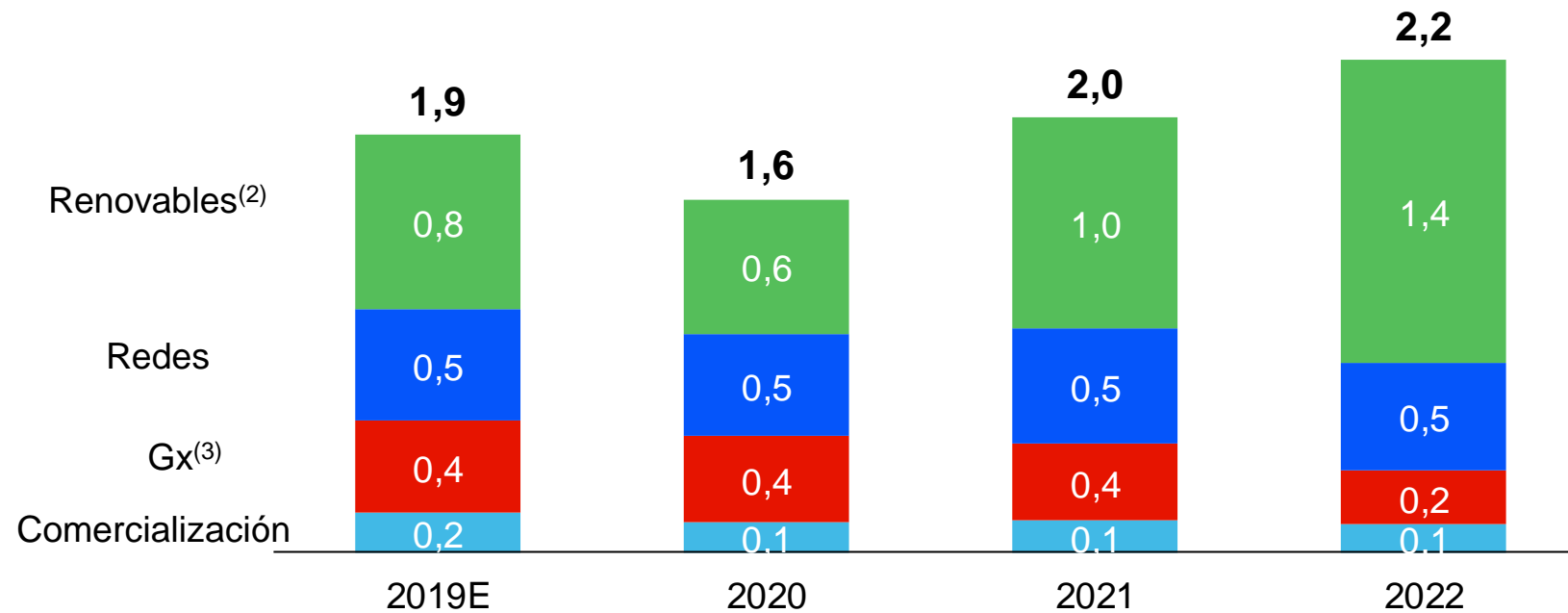
(1) En barras de central  
(2) Precios aritméticos de la energía

# Principales Indicadores Financieros

Análisis del Capex Neto<sup>(1)</sup>



Capex Neto, miles MM€



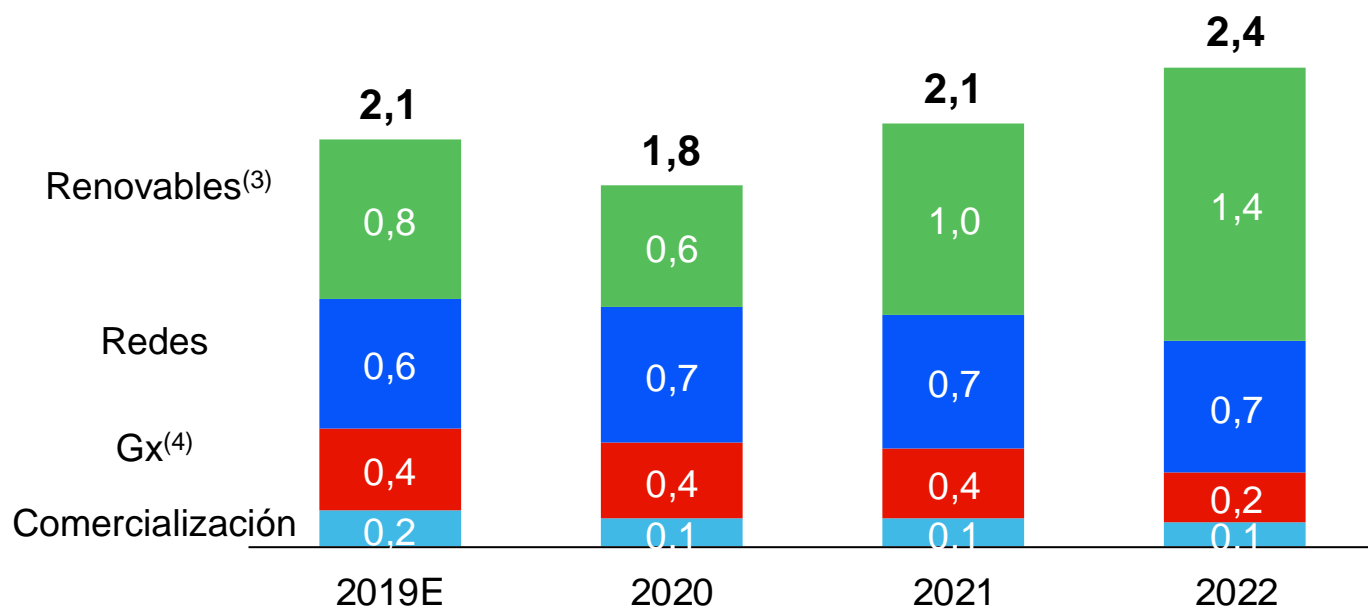
(1) Excluye las contribuciones de los clientes  
(2) Capex renovables incluye inversiones hidráulicas  
(3) Incluye Capex Neto extrapeninsular

# Principales Indicadores Financieros

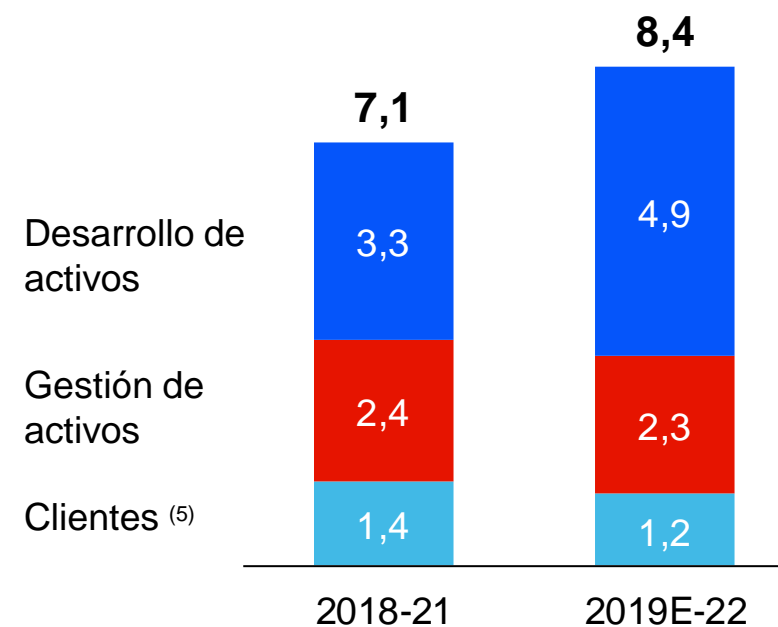
Análisis del Capex Bruto<sup>(1)</sup>



Capex Bruto <sup>(2)</sup>, miles MM€



Capex Bruto por naturaleza, miles MM€



(1) Incluye las contribuciones de los clientes

(2) Cifras redondeadas

(3) El Capex en renovables incluye inversiones en hidráulicas

(4) Incluye Capex neto extrapeninsular

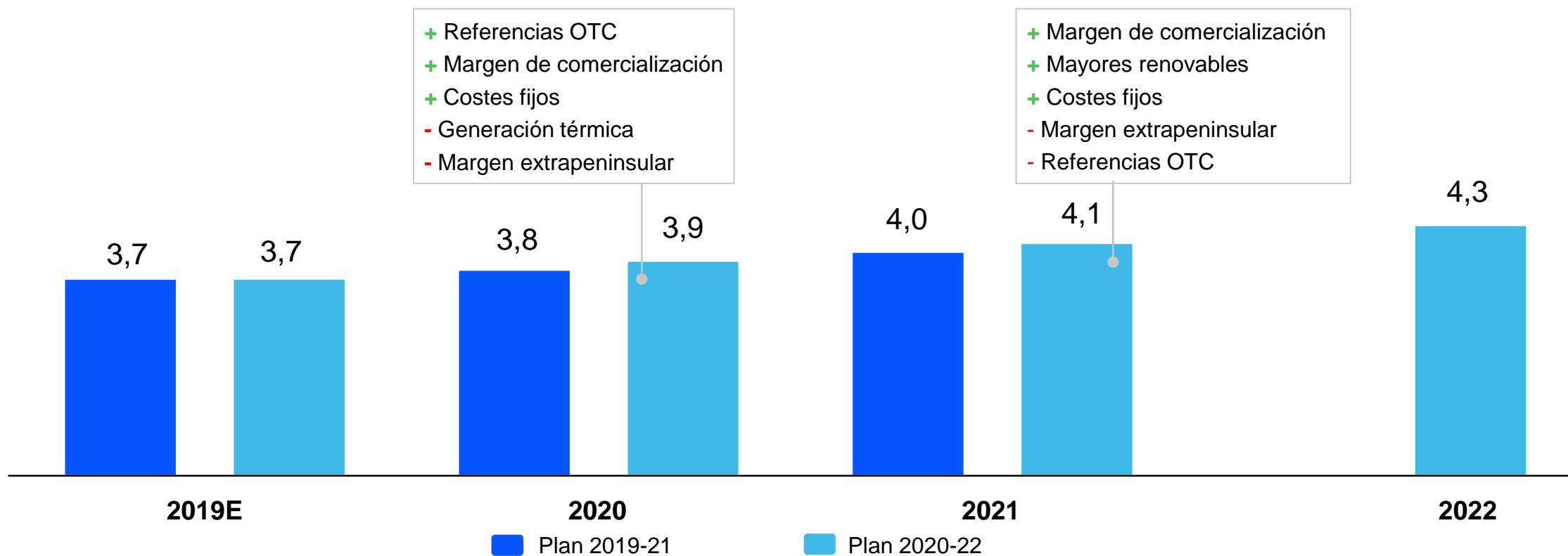
(5) Capex de clientes incluye el Coste de Adquisición de nuevos clientes, Conexiones e Inversiones asociadas con nuevos servicios.

# Principales Indicadores Financieros



Comparación del plan anterior vs. plan actualizado

EBITDA, miles MM€







**Endesa 2020-22**

**Actualización del Plan Estratégico**

**Anexos Medioambientales, Sociales y de  
Gobernanza**



**Endesa 2020-22**

**Actualización del Plan Estratégico**

**Plan de sostenibilidad**

# Modelo de negocio sostenible que impulsa el cambio a través de la innovación



## Plan de sostenibilidad 2020-22





**Endesa 2020-22**

**Actualización del Plan Estratégico**

**Enfoque en la centralidad de las  
personas**

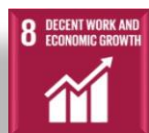
# Involucrar a las personas con las que trabajamos



Planes de acción	2019E	Objetivos 2020-22
Evaluación por metodología “Open Feedback”	<ul style="list-style-type: none"> <li>8.566 de personas involucradas</li> <li>100% de las personas elegibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100% de personas involucradas</li> </ul>
Encuesta de clima <sup>(1)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100% de personas involucradas</li> <li>83% de personas participando</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100% de personas involucradas</li> <li>87% de personas participando</li> </ul>
Género - % de mujeres en los procesos de selección <sup>(2)</sup>	29% de mujeres involucradas en el proceso de selección	45% de mujeres involucradas en el proceso de selección
Fomento de la difusión de las competencias digitales entre todos los empleados	El 40% de las personas que participan en la formación en habilidades digitales <sup>(3)</sup>	100% de las personas que participan en la formación en habilidades digitales <sup>(3)</sup>

(1) Personas elegibles y accesibles que hayan trabajado en el Grupo durante al menos 3 meses  
 (2) Excluye los procesos de selección en trabajadores no cualificados  
 (3) % acumulado con la formación impartida desde 2018

# Involucrando a las comunidades locales



Planes de acción	2019E	Objetivos 2020-22
Educación de alta calidad, inclusiva y justa	0,17 MM de beneficiarios	0,7 MM de beneficiarios en 2030 <sup>(1)</sup>
Acceso a energía limpia y asequible	1,6 MM de beneficiarios	4,8 MM de beneficiarios en 2030 <sup>(1)</sup>
Empleo y sostenibilidad y crecimiento económico integrador	0,5 MM de beneficiarios	1,7 MM de beneficiarios en 2030 <sup>(1)</sup>

1. Cifras acumuladas desde 2015



**Endesa 2020-22**

**Actualización del Plan Estratégico**

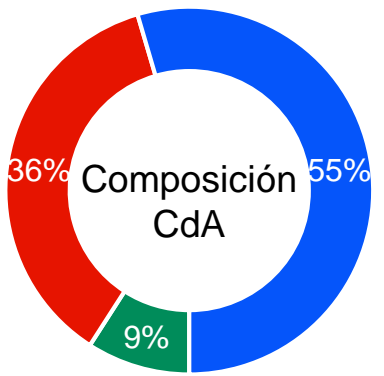
**Enfoque en el Gobierno Corporativo**

# Estructura de gobierno corporativo

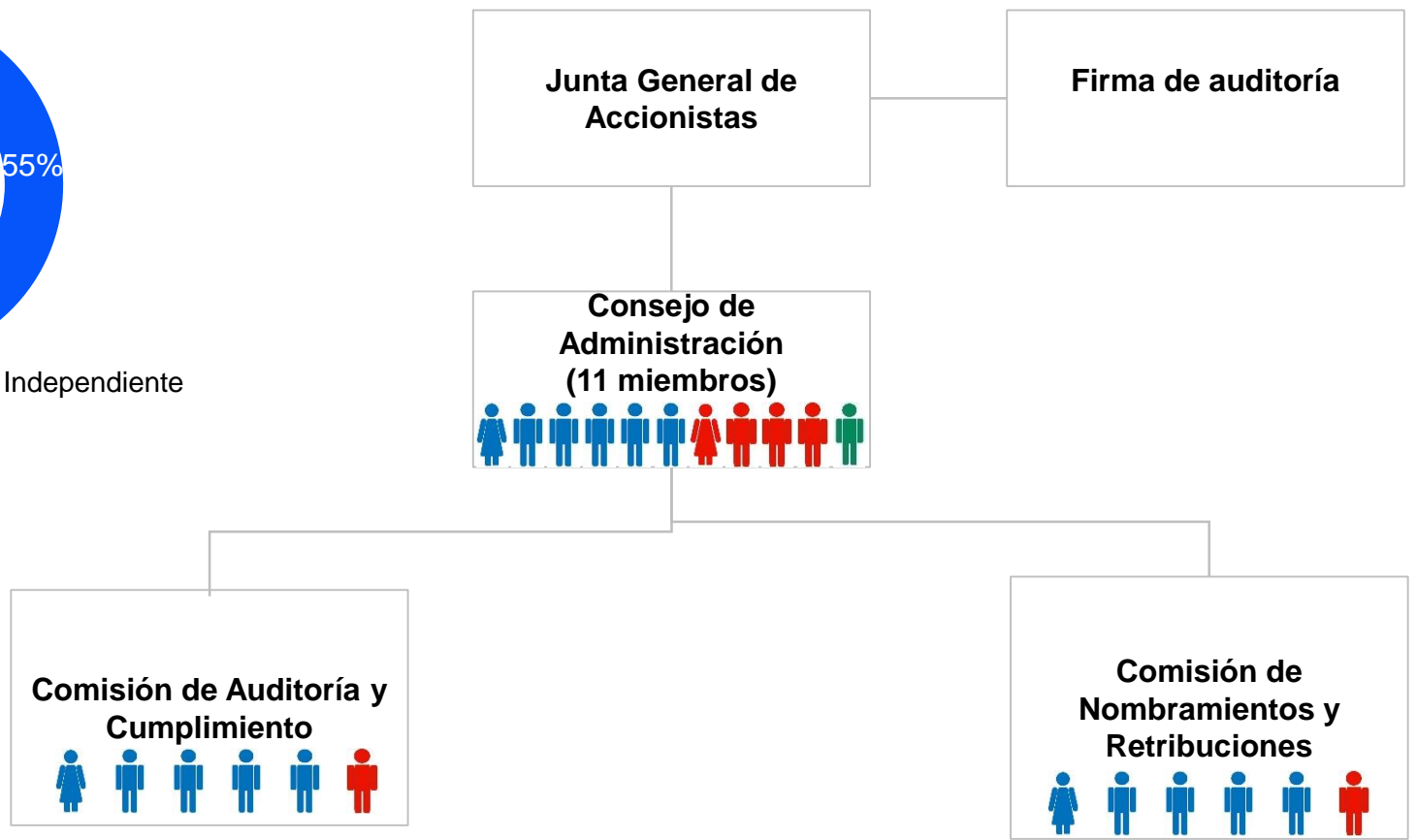


## Composición

## Consejo de Administración y Comités



■ Ejecutivo ■ No ejecutivo ■ Independiente





# Composición del Consejo de Administración



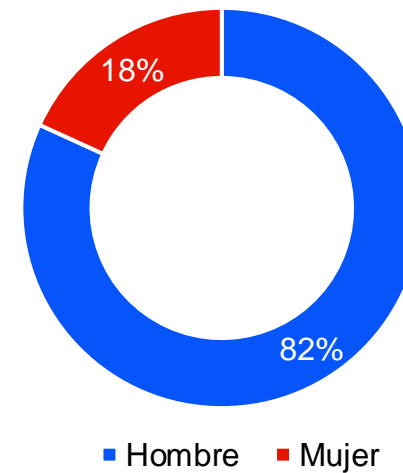
## Consejo de Administración

J. Sánchez-Calero	Presidente
J. Bogas	CEO
P. Grieco	Externo - Dominical
F. Starace	Vicepresidente Comité ejecutivo
A. de Paoli	Audit & C.Cumplimiento Nombramientos & C.Retribuciones
A. Cammisecra	Externo - Dominical
M. Roca	Audit & C.Cumplimiento Nombramientos & C.Retribuciones
A. Echevarría	Audit & C.Cumplimiento Nombramientos & C.Retribuciones
H. Revoredo	Audit & C.Cumplimiento Nombramientos & C.Retribuciones
I. Garralda	Audit & C.Cumplimiento Nombramientos & C.Retribuciones
F. de Lacerda	Audit & C.Cumplimiento Nombramientos & C.Retribuciones

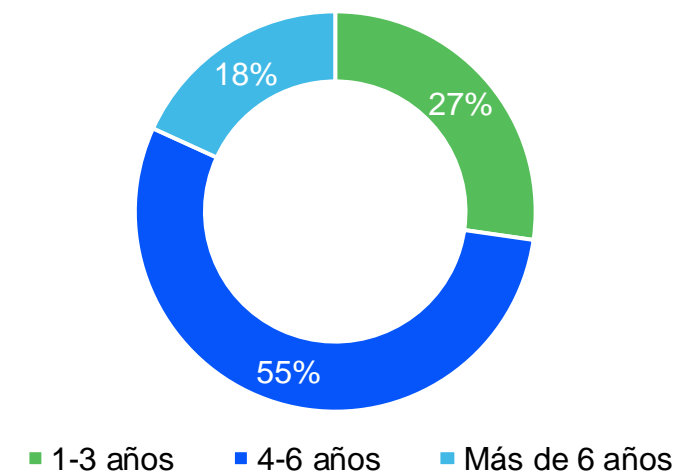
■ Dominical    
 ■ Ejecutivo    
 ■ Independiente

## Diversidad del Consejo de Administración

Por género



Por permanencia en el cargo



# Retribución variable a corto plazo<sup>(1)</sup>



Objetivo 2019

Tipo de objetivo

Objetivo macroeconómico

	Rango	Peso	Tipo de objetivo	Objetivo macroeconómico
Resultado ordinario neto	Máximo 120%	25%	Económico	Rentabilidad
FCO	Máximo 120%	15%	Financiero	Gestión del caja y de la deuda
Costes fijos	Máximo 120%	20%	Económico	Eficiencia
Decarbonización	Máximo 120%	20%	Empresarial	Medioambiental
Seguridad en el lugar de trabajo	Máximo 120%	20%	ESG	Seguridad

(1) 2019 retribución variable consejeros ejecutivos

# Retribución variable a largo plazo<sup>(1)</sup>



	Objetivo 2019				Tipo de objetivo	
	<u>Entrada (50%)</u>	<u>Objetivo (100%)</u>	<u>Más de I (150%)</u>	<u>Más de II (180%)</u>		
<div style="background-color: blue; color: white; padding: 5px; text-align: center;">RTA<sup>(2)</sup></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-top: 5px;">50%<sup>(3)</sup></div>	RTA Endesa desde 90 % a 100% de RTA	RTA Endesa desde 100 % a 110% de RTA	RTA Endesa desde 110 % a 115% de RTA	RTA Endesa > 115% de TSR	Mercado	Desempeño
<div style="background-color: red; color: white; padding: 5px; text-align: center;">ROACE<sup>(4)</sup></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-top: 5px;">40%<sup>(3)</sup></div>	-3% Objetivo	Objetivo	+1,5% Objetivo	+3% Objetivo	Financiero	Rentabilidad
<div style="background-color: green; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> (gCO<sub>2</sub> /KWh)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-top: 5px;">10%<sup>(3)</sup></div>	+3% Objetivo	Objetivo	-3% Objetivo	<=-5% Objetivo	ESG	Medioambiental

(1) Plan de Incentivos a Largo Plazo de Directores Ejecutivos (LTI) 2019 2021. 30 % de pago (si lo hubiera) en el cuarto año. Pago del 70% (si lo hubiera) en el quinto año (pago diferido)

(2) RTA de Endesa medio frente al RTA medio EUROSTOXX Utilities Index EMU. En caso de que el RTA absoluto de Endesa fuera negativo, el incentivo (si lo hubiera) se reduce en base a una escala regresiva del mismo porcentaje negativo de RTA absoluto de la acción de Endesa, multiplicado por un valor constante igual a 1,5.

(3) (%) Peso en la remuneración variable

(4) Retorno Sobre el Capital Medio Empleado acumulado para el periodo 2019 2021



**Endesa 2020-22**

**Actualización del Plan Estratégico**

**Enfoque en la innovación y la  
ciberseguridad**

# Innovación y la ciberseguridad



## Innovación

### Planificar acciones

### Objetivos 2020-22

Fomento de la cultura de la innovación

1000 personas involucradas en acciones de promoción de la innovación (talleres, formaciones, “intrapresariado”)

5 eventos de innovación al año



## Ciberseguridad

### Planificar acciones

### Objetivos 2020-22

Cobertura de aplicaciones web expuestas a Internet con soluciones avanzadas de aplicaciones de ciberseguridad

100% de las aplicaciones web de Internet protegidas a través de soluciones avanzadas de ciberseguridad

Difundir la cultura de la seguridad de la información y cambiar el comportamiento de las personas para reducir los riesgos

15 eventos de intercambio de conocimientos sobre ciberseguridad al año



# Glosario de términos (I/II)



Concepto	Cálculo
Coste medio de la deuda (%)	$(\text{Coste deuda financiera bruta}) / \text{Deuda financiera media bruta}$
Vida media de la deuda (nº de años)	$(\text{Principal} \times \text{número de días de vigencia}) / (\text{Principal Vigente al Cierre del Periodo} \times \text{Número Días del Periodo})$
Cash flow de las operaciones (M€)	Flujos Netos de Efectivo Procedentes de las Actividades de Explotación
Cobertura vencimientos de deuda (meses)	Periodo de vencimientos (nº meses) de la deuda vegetativa que se podría cubrir con la liquidez disponible
Resultado bruto de explotación (M€)	Ingresos – Aprovisionamientos y servicios + Trabajos realizados por el Grupo para su activo – gastos de personal – Otros Gastos Fijos de Explotación
Resultado de explotación (M€)	Resultado bruto de explotación - Depreciación y amortización
Costes fijos / Opex (M€)	Gastos de personal + Otros gastos fijos de explotación - Trabajos realizados por el Grupo para su activo
Margen de contribución (M€)	Ingresos – Aprovisionamientos y servicios
Apalancamiento (veces)	$\text{Deuda financiera neta} / \text{Resultado bruto de explotación}$
Inversión neta (M€)	Inversiones brutas materiales e inmateriales - activos cedidos por clientes y subvenciones
Flujos netos de efectivo procedentes de las actividades de explotación (M€)	El mayor resultado bruto antes de impuestos e intereses minoritarios neto de amortizaciones y otros ajustes del periodo + Cambios en el capital circulante + Variación en el pago del Impuesto sobre Sociedades

# Glosario de términos(II/II)



Concepto	Cálculo
Deuda financiera neta (M€)	Deuda financiera a largo y corto plazo - Caja y otros medios líquidos equivalentes – Derivados reconocidos como activos financieros
Resultado financiero neto (M€)	Ingreso financiero - Gasto financiero - Diferencias de cambio netas
Ingresos (M€)	Ventas + Otros ingresos de explotación
Margen eléctrico integrado (M€)	Margen de Contribución Gx+Cx - Margen SENP - Margen PVPC - Margen gas - Margen Endesa X - Otros
Margen eléctrico unitario integrado (€/MWh)	Margen eléctrico integrado / Ventas eléctricas en el mercado liberalizado en España y Portugal
Margen unitario minorista de gas (€/MWh)	Margen de gas de las ventas minoristas / Ventas de Gas Minoristas
Margen contribución Endesa X (M€)	Margen de contribución generado por los productos y servicios de valor añadido comercializados por la unidad de Endesa X

Este documento contiene algunas declaraciones “a futuro” relacionadas con estadísticas y resultados financieros y operativos anticipados y otros eventos futuros. Estas declaraciones no garantizan el rendimiento futuro y están sujetas a riesgos materiales, incertidumbres, cambios y otros factores que pueden escapar al control de ENDESA o que pueden ser difíciles de predecir.

Las declaraciones a futuro incluyen, con carácter no exhaustivo, información relativa a: los beneficios futuros previstos, los incrementos previstos en generación y cuota de mercado; estrategia de administración y objetivos; las reducciones previstas de los costes; las tarifas y la estructura de precios; las inversiones previstas de capital y de otro tipo; los incrementos estimados de la capacidad y la producción y las variaciones en el mix de capacidad; la modernización de la capacidad y las condiciones macroeconómicas. Las principales hipótesis sobre las que se basan estas previsiones y objetivos están relacionadas con el marco regulatorio, los tipos de cambio, los aumentos en la producción y capacidad instalada en mercados en los que opera ENDESA, los aumentos en la demanda en estos mercados, la asignación de producción entre tecnologías diferentes y la disponibilidad y coste del gas, carbón, petróleo y derechos de emisión necesarios para gestionar nuestro negocio en los niveles deseados.

En estas declaraciones hacemos valer la protección ofrecida por la Ley de reforma de litigio sobre valores privados de 1995 de EE UU respecto a las declaraciones a futuro.

Los siguientes factores importantes, además de los analizados en otras partes de este documento, podrían provocar que los resultados financieros y operativos y estadísticas reales difirieran materialmente de los expresados en nuestras declaraciones a futuro:

**Condiciones económicas y sectoriales:** cambios sustancialmente adversos en las condiciones del sector, la economía en general o nuestros mercados; efectos de las regulaciones existentes o cambios introducidos en las mismas; reducciones de tarifas; impacto de las variaciones de tipos de interés; impacto de las variaciones de tipos de cambio; impacto de las fluctuaciones de los precios de las materias primas energéticas; catástrofes naturales; impacto de unas regulaciones medioambientales más restrictivas, riesgos medioambientales inherentes a nuestra actividad; y responsabilidades potenciales relativas a nuestras plantas nucleares.

**Factores de transacciones o comerciales:** cualquier retraso o incumplimiento en la obtención de las aprobaciones reguladoras, antitrust y de otro tipo para nuestras adquisiciones o enajenaciones de activos propuestas, o cualquier condición impuesta en relación con dichas aprobaciones; nuestra capacidad de integrar con éxito los negocios adquiridos; los desafíos inherentes en la reasignación del enfoque y recursos de la dirección de otras oportunidades estratégicas y de las cuestiones operativas durante el proceso de integrar los negocios adquiridos; y el resultado de cualquier negociación con socios y gobiernos. Retrasos o imposibilidad de obtener los permisos correspondientes y las órdenes de rezonificación en relación con los activos inmobiliarios. Retrasos o imposibilidad de obtener la autorización reguladora, incluyendo las relacionadas con el medioambiente, para la construcción de nuevas instalaciones, nueva capacidad o mejora de las instalaciones existentes o su cierre o desmantelamiento; déficit o cambios en el precio del equipo, material o mano de obra; oposición de grupos políticos o étnicos; cambios adversos de naturaleza política o reguladora en los países en los que opera nuestra empresa; condiciones meteorológicas adversas, catástrofes naturales, accidentes u otros eventos imprevistos, impagos cuantificables de obligaciones monetarias por las contrapartidas a las que la Sociedad ha concedido efectivamente crédito neto y la imposibilidad de obtener financiación con unas condiciones de tipos de interés que consideremos satisfactorias.

**Factores regulatorios, medioambientales y políticos/gubernamentales:** condiciones políticas en España y Europa en general; modificaciones de leyes, reglamentos e impuestos en España, Europa y el extranjero.

**Factores operativos:** problemas técnicos; cambios en las condiciones y costes operativos; capacidad para ejecutar planes de reducción de costes; capacidad de mantener un suministro estable de carbón, fuel y gas; adquisiciones o reestructuraciones; capacidad para ejecutar con éxito una estrategia de internacionalización y diversificación.

**Factores competitivos:** acciones de los competidores; cambios en los entornos competitivos y de precios; entrada de nuevos competidores en nuestros mercados.

En la sección Factores de Riesgo de la información regulada presentada ante la Comisión Nacional del Mercado de Valores (el organismo regulador de valores español o “CNMV” por sus iniciales en español) puede encontrarse más información acerca de los factores que pueden provocar que los resultados reales y otros acontecimientos difieran sustancialmente de las expectativas contenidas implícita o explícitamente en este documento.

No pueden ofrecerse garantías respecto a que las declaraciones a futuro contenidas en este documento se materialicen. Salvo lo que pueda establecer la legislación aplicable, ni Endesa ni ninguna de sus filiales tiene la intención de actualizar estas declaraciones a futuro.

Esta presentación no constituye una recomendación en lo que respecta a las acciones de Endesa, S.A.. Esta presentación no contiene ofertas de compra o venta o solicitud de oferta alguna para comprar acciones de Endesa, S.A. o cualquiera de sus subsidiarias o afiliadas.



# Equipo IR

Contáctanos



## **Mar Martinez**

Directora de Relación con  
Inversores

## **Equipo de Relación con Inversores**

Isabel Permuy  
Javier Hernandez  
Francesc Trilla  
Juan Carlos Jimenez  
Sonia Herranz  
Paloma de Miguel



## **Contactos**

Email: [ir@endesa.es](mailto:ir@endesa.es)

Teléfono: + 34 91 213 15 03  
+ 34 91 213 90 49

Web: [www.endesa.com](http://www.endesa.com)