

## Plan Industrial de la Nueva Endesa

Lisboa, 25 de noviembre de 2014



### Índice



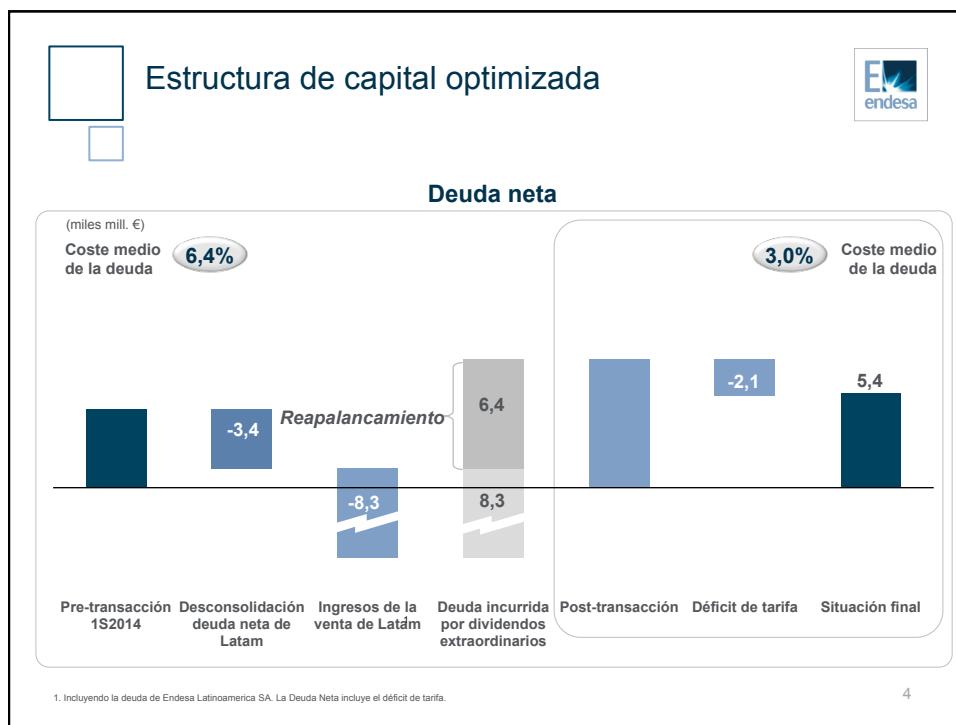
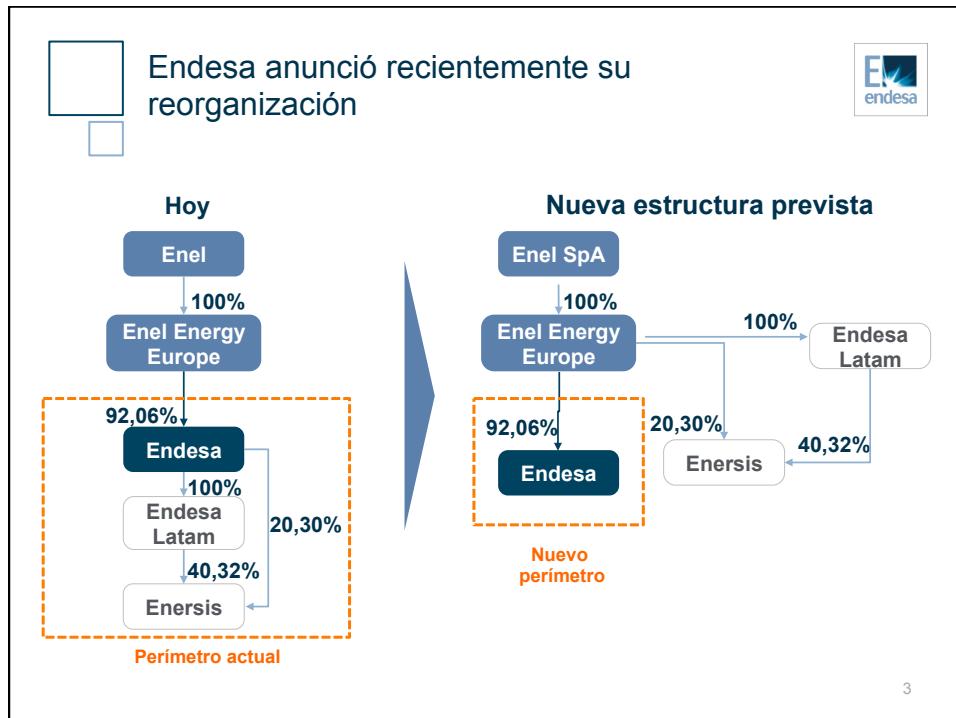
#### Reorganización societaria y estrategia de capital

Nueva organización

Plan Industrial Comercialización

Plan Industrial Generación

Aspectos críticos del Territorio



Endesa ha reorientado su liderazgo al mercado ibérico



	Principales datos operativos (2013) <sup>(1)</sup>	Principales datos financieros (2013, publicados) <sup>(1)</sup>
Regulado	Mayor distribuidora de electricidad en Iberia 112 TWh	Ingresos: 21.500 mill. €
Distribución	Mayor operador de red en Iberia 324.000 km	EBITDA: 3.300 mill. €
Islas	Líder en las Islas 87% de cuota en el mercado de generación <sup>(2)</sup>	Resultado neto atribuible: 1.200 mill. €
Generación y Comercialización	Líder en comercialización de energía en Iberia 94 TWh de electricidad 50 TWh de gas	Activo total: 34.500 mill. €
	Mayor base de clientes en Iberia 12,6 mill. de clientes (electricidad + gas)	
	Mayor generador de electricidad en Iberia 70 TWh 23 GW	

(1) Cifras de España y Portugal.  
(2) Calculada sobre la capacidad total en los sistemas extrapeninsulares (incl. renovables).

5

Endesa tiene 5 fortalezas diferenciadoras



**Principales fortalezas de Endesa**



The diagram features a central circular logo with the word "endesa" and a stylized "E". Surrounding the logo are five dark blue rounded rectangles, each containing one of Endesa's competitive strengths, numbered 1 to 5:

- 1 Negocio altamente regulado
- 2 Probado historial de eficiencia operativa
- 3 Márgenes resistentes
- 4 Estructura de capital eficiente
- 5 Excepcionalmente posicionada para capturar oportunidades de crecimiento

**Sólida generación de flujo de caja**

6

**Principales fortalezas de Endesa**

**Un porcentaje significativo del EBITDA proviene de actividades reguladas**

**Desglose del EBITDA 2013<sup>(1)</sup>**

Categoría	Porcentaje
Distribución	51%
Generación y Comercialización	39%
Generación extrapeninsular	10%

**EBITDA regulado<sup>(1)</sup> ~65%**

(1) 2013 Pro-forma. El EBITDA regulado incluye distribución, generación extrapeninsular, pagos por capacidad y minería.

7

**Principales fortalezas de Endesa**

**Un historial probado de eficiencia operativa**

Coste efectivo de distribución <sup>(1)</sup> (€/cliente)	Coste efectivo de generación <sup>(2)</sup> (miles €/MW)	Coste efectivo de comercialización (€/cliente)
2009	2009	2011 <sup>(3)</sup>
↓ -43%	↓ -13%	↓ -21%
2013	2013	2013

Nota: El coste efectivo incluye los costes recurrentes de operación y mantenimiento, los costes de personal y la inversión en mantenimiento en términos nominales.  
Excluyendo costes de estructura, combustible y ajustado por el perímetro  
(1) Inversión neta excluyendo contadores inteligentes. Perímetro: Endesa Distribución + DEPCSA + Endesa Red holding  
(2) Las cifras incluyen el negocio de generación peninsular y extrapeninsular, excluyendo logística y minería. Inversión recurrente neta.  
(3) Comparación con 2011 en lugar de 2009 debido al calendario de liberalización del sector. Incluye los costes de adquisición.

8

**Gestión integrada de generación, aprovisionamiento y comercialización**

**Principales fortalezas de Endesa**

**Gestión integrada**

**Aprovisionamiento**

**Generación**

**Gestión de la energía**

**Comercialización**

**Factores clave**

- Aprovisionamiento de combustibles diversificado y flexible
- Mix de generación competitivo 60% Hidro + Nuclear
- Exposición a riesgos limitada<sup>(2)</sup> ± 1TWh al mes
- Amplia base de clientes<sup>(3)</sup> 11,4 mill.

**Márgenes unitarios de electricidad de Endesa<sup>(1)</sup>**

Año	Márgenes unitarios (€/MWh)
2011	20
2013	22

Fuente: Precio del pool de OMIE.  
(1) Excluyendo los márgenes unitarios del PVPC.  
(2) Media mensual de 2013.  
(3) Clientes de electricidad.

9

**Probada solidez de los márgenes incluso en un contexto de mercado negativo sin precedentes**

**Condiciones de mercado negativas**

- Contracción de la demanda ▼ -3,6%
- Reducción del hueco térmico ▼ -31%
- Menores precios eléctricos ▼ -11%
- Reforma de la regulación ▼ -10.500 mill. €

**Impacto 2011-2013**

**Evolución del EBITDA de Endesa, 2011-2013**

Año	EBITDA (miles mill. €)
2011	4,0
Medidas regulatorias	-1,3
Impacto externo	
Acciones de gestión	
2013	3,3

**Actuaciones de gestión**

- Centrados en eficiencias y sinergias
- Gestión activa en el aprovisionamiento de combustibles
- Gestión integrada efectiva del negocio liberalizado

Fuentes: REE, OMIE, documento del Ministerio de Industria del 12 de julio de 2013.

10

**Principales fortalezas de Endesa**




Una posición única para capturar oportunidades de crecimiento en el mercado ibérico

Posibles motores de crecimiento

Aumento de la demanda / precios	Posición de Endesa
■ Mayor comercializadora y distribuidora de electricidad ■ ~60% de la generación es hidroeléctrica y nuclear	✓
■ Aumento del hueco térmico	✓
■ Cartera competitiva de generación térmica en Iberia	
■ Oportunidades en Portugal	✓
■ Segunda compañía en ventas de electricidad ■ Posición creciente en comercialización de gas	
■ Nuevos productos, servicios e innovación	✓
■ Historial probado en venta cruzada ■ Generación distribuida apoyada en la base de clientes ■ Fomento de la electrificación de la demanda y pionera en nuevas tecnologías	
■ Renovables	✓
■ Posibilidad de captar nuevas oportunidades de crecimiento en renovables junto a Enel Green Power España	
■ Más opciones	✓
■ Inversión orgánica centrada exclusivamente en Iberia, lo que diferencia a Endesa de sus competidores ■ Revisión selectiva de vías de crecimiento no orgánico	11

**Nuevo plan industrial**

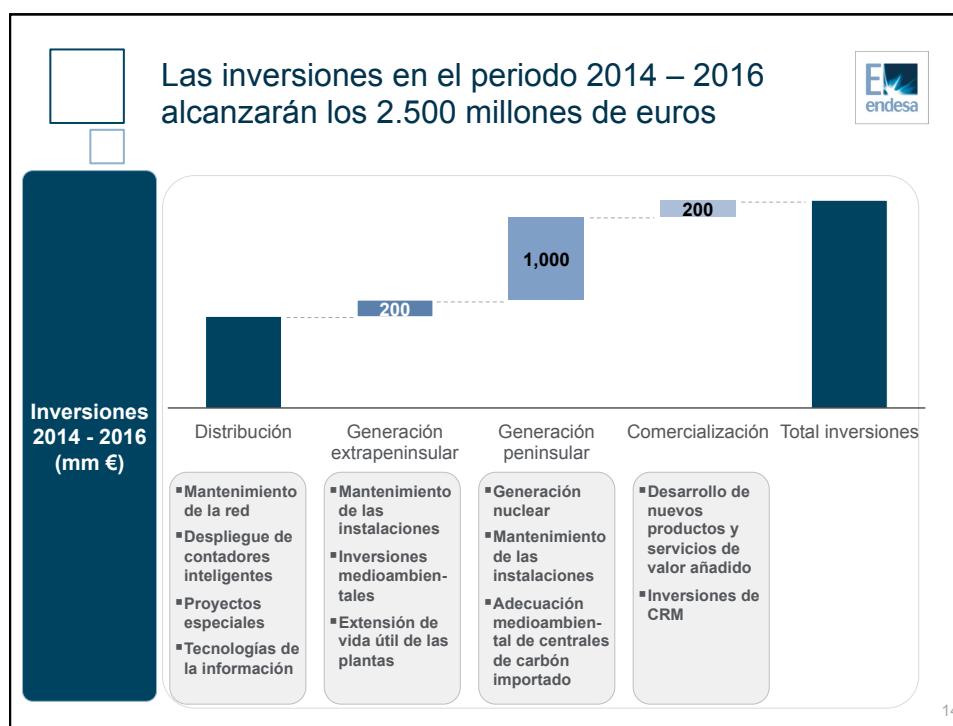
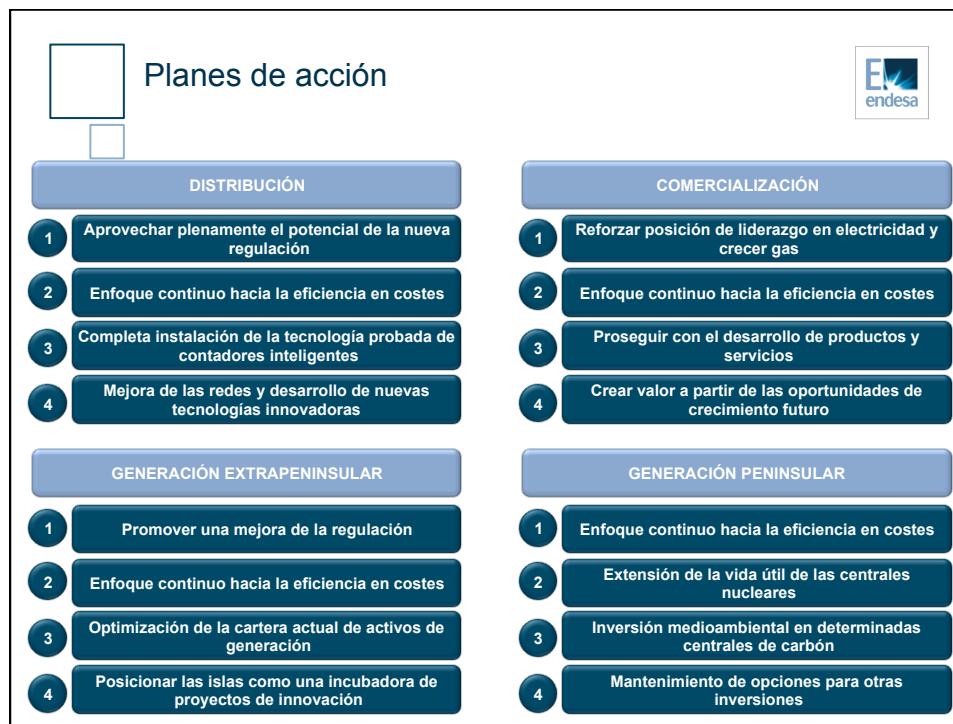


El nuevo plan industrial se basa en cinco prioridades clave

Prioridades estratégicas clave

- Aprovechar plenamente el potencial de la nueva regulación
- Mejorar la eficiencia operativa
- Maximizar el valor de la integración generación-comercialización
- Desarrollar nuevas tecnologías y servicios de valor añadido
- Responsabilidad social corporativa

12





**Índice**



**Reorganización societaria y estrategia de capital**

**Nueva organización**

**Plan Industrial Comercialización**

**Plan Industrial Generación**

**Aspectos críticos del Territorio**

15



**La Nueva Endesa**



***El éxito de esta compañía se debe en gran medida al talento de las personas que trabajamos en Endesa, a su esfuerzo a pesar de las situaciones difíciles, y a la unión de todos como capital humano.***

***Lo que hace grande a esta empresa no son los activos, no son los mercados, es el equipo humano. En Endesa hay un equipo con una calidad profesional enorme, pero lo que aun es más importante, de una calidad humana increíble.***

***Por ello, con este equipo “de calidad”, con un reto nuevo por delante como es el de la nueva Endesa, no cabe duda de que saldremos adelante sin problemas. Llevamos más de 30 años haciendo las cosas bien y superando retos juntos.***

***Somos un equipo que ha batido retos siempre y que ha sacado adelante Endesa, siempre.***

J. Bogas. 20 Octubre 2014

16

 La Nueva Endesa 

 **La Nueva Endesa ha de ser...**

- ⇒ **Un motor del futuro**
- ⇒ **Claramente diferenciada de los competidores**
- ⇒ **Con una imagen asociada a la excelencia, en todos los ámbitos**
- ⇒ **Innovadores, atrevidos, emprendedores**
- ⇒ **En busca de la evolución del negocio**

... a través de proyectos que harán realidad el nuevo posicionamiento del negocio

- ↳ Eficiencia energética
- ↳ Movilidad sostenible
- ↳ Generación distribuida
- ↳ Servicios de Valor Añadido
- ↳ Digitalización

⇒ **Best-in-class en nuestros negocios tradicionales (Gx y Dx)**

17

 Índice 



**Reorganización societaria y estrategia de capital**

**Nueva organización**

**Plan Industrial Comercialización**

**Plan Industrial Generación**

**Aspectos críticos del Territorio**

18

 Las líneas estratégicas en Comercialización muestran un claro encaje con La Nueva Endesa 

- Desarrollo de PSVAs existentes y nuevos alcanzando un **margen de ~155 M€** con unas **inversiones ~250 – 280 M€**
- Desarrollo del negocio de **Movilidad Sostenible**
- Desarrollo de **nichos de mercado (AAPP)**

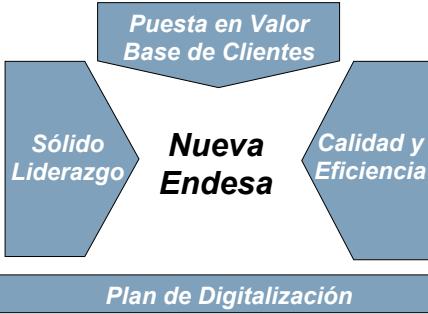
• Liderazgo eléctrico: cuota ~ 37%

• Refuerzo 2<sup>a</sup> posición en gas (**incremento cuota ~18%**): crecimiento en clientes (>30%)

• Crecimiento clientes en ML en España (**bajada del PVPC**)

• Fidelización clientes

**Nueva Endesa**



- Excelencia en la calidad operativa y de atención con **máxima eficiencia operativa**
- Reducción de **costes de servir ~12%** en Atención y Ciclo

• Endesa, líder en el sector energético a través de la **digitalización de la experiencia del cliente y de los procesos**

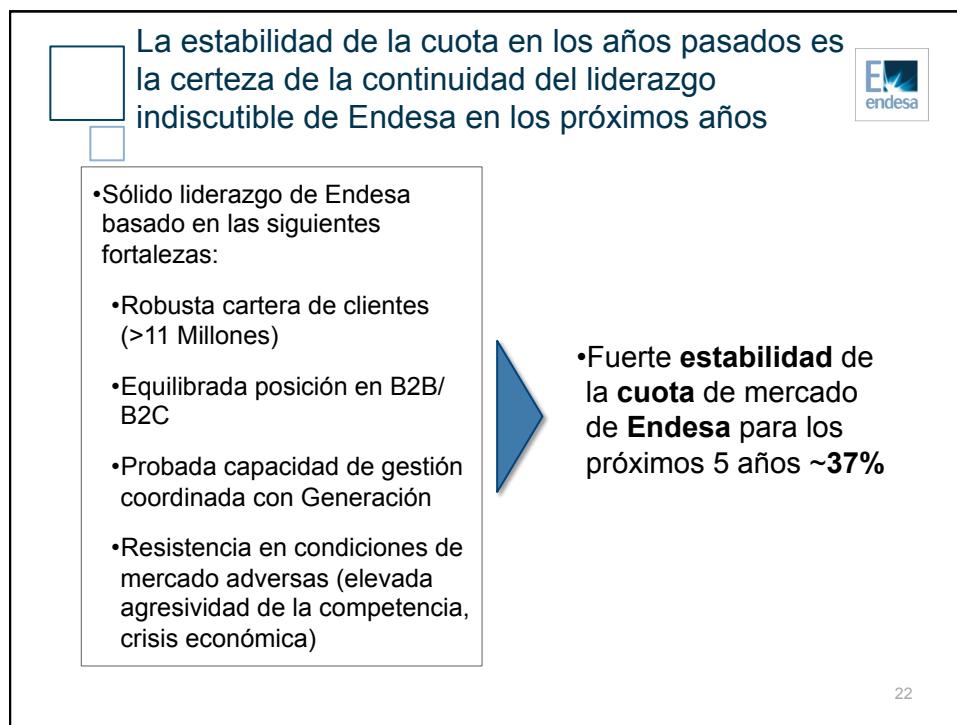
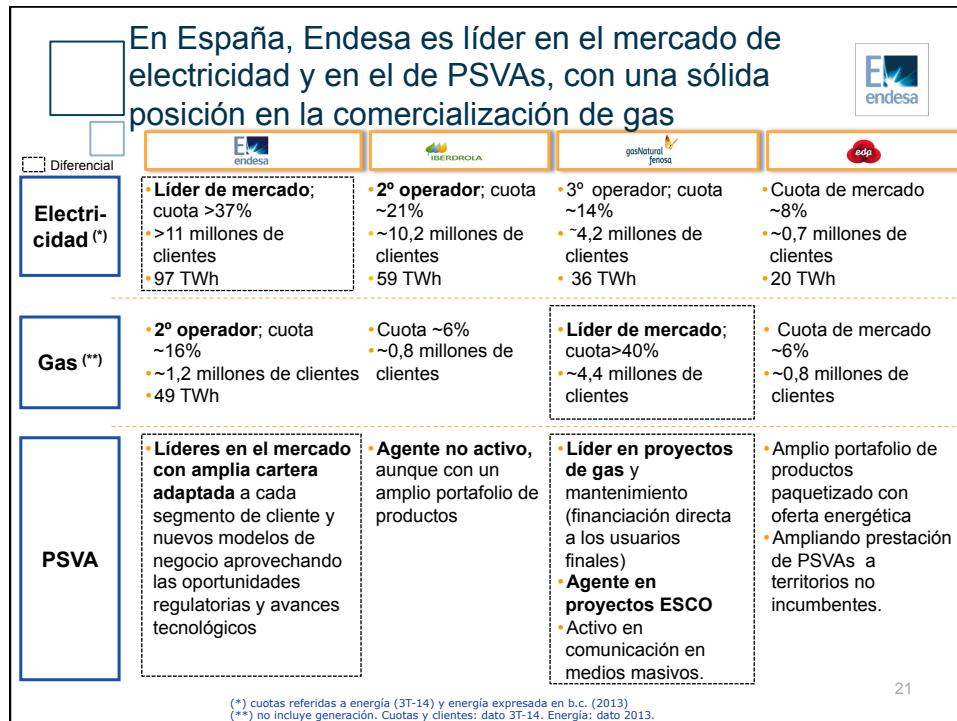
19

 En los próximos años, se prevén claras oportunidades: liberalización del B2C y desarrollo del mercado de servicios de valor añadido (PSVA) entre otras 

Mercado	Regulación	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento previsto de la demanda y de la <b>liberalización B2C</b></li> <li>▪ Oportunidad de ingresos por <b>nuevas tipologías de PSVAs</b>, aplicando diferentes modelos de negocio</li> <li>▪ <b>Entrada de nuevos players</b> (Bancos, renting) que modifican el modelo ESCO</li> <li>▪ Oportunidad de <b>crecimiento en Portugal y Francia</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los <b>recientes cambios regulatorios (PVPC)</b> (*) suponen oportunidad para incrementar el margen de este segmento</li> <li>▪ La transposición de la directiva europea sobre eficiencia energética exigirá el <b>impulso de los PSVAs</b>. La generación distribuida se mantiene pendiente del escenario regulatorio (Canarias)</li> <li>▪ La publicación de la Directiva AF1 (Alternative Fuels) establece la responsabilidad de una <b>adeuada red de infraestructura de recarga</b> abriendo oportunidades en movilidad eléctrica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento del potencial de <b>cross-selling electricidad-gas</b> y energía + PSVAs, mejorando el valor presente del cliente y su retención</li> <li>▪ Mayor aceptación de las <b>garantías de ahorro</b> y PSVAs con <b>opciones de financiación</b></li> <li>▪ Mayor receptividad a la <b>Generación Distribuida</b></li> <li>▪ Actividad creciente en <b>nuevos nichos (AAPP)</b></li> </ul>

(\*) Precio Voluntario para el Pequeño Consumidor (PVPC), es el precio máximo que las Comercializadoras de Referencia (antiguas CUR) aplicarán a sus clientes de BT y Potencia hasta 10 kW.

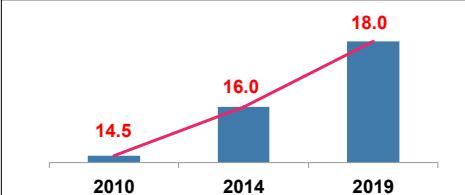
20



 El esfuerzo realizado lleva a la 2º posición como operador de gas y refuerza el arranque de una nueva etapa de gran crecimiento

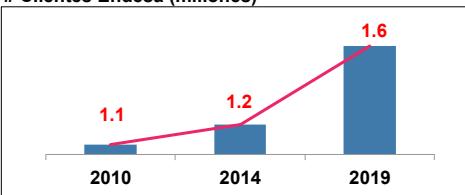


Cuota de mercado total en energía (%)



Año	Cuota de mercado (%)
2010	14.5
2014	16.0
2019	18.0

# Clientes Endesa (millones)



Año	Clientes (millones)
2010	1.1
2014	1.2
2019	1.6

Nota: consumo generación no incluido

- Endesa ha conseguido un desarrollo notable en el mercado del gas y apuesta por mantenerlo en el futuro "rompiendo" la referencia tradicional del ~16% de cuota hasta alcanzar el 18%:
  - Incrementando la cartera actual (segmento residencial) en más de un 30% (hasta 1,6 Mill. Clientes)
  - Manteniendo la cartera de Grandes Clientes

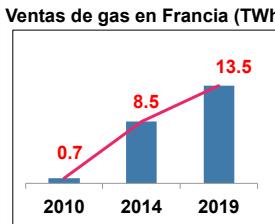
23

 Gran vocación de crecimiento en los mercados europeos, especialmente en el mercado de gas en Francia, con foco en clientes de Empresas



FRANCIA

Ventas de gas en Francia (TWh)



Año	Ventas de gas (TWh)
2010	0.7
2014	8.5
2019	13.5

OTROS MERCADOS

- En los últimos 5 años se ha conseguido una posición destacada en Francia alcanzando una cuota del ~2% en el mercado del gas
- El conocimiento del mercado, de los proveedores y el know-how desarrollado en España permite plantearse objetivos ambiciosos a medio plazo:
  - Incrementar las ventas casi un 60% añadiendo al crecimiento en Grandes Clientes la incorporación a la cartera de otros segmentos de menor consumo
  - Desarrollar el mercado de los PSVAs asociados al gas
- En Francia existe un gran mercado de empresas y negocios, (667.000 PS, 108 TWh/a) equivalente a 4-5 veces el mismo segmento en España. Más del 50% del mercado sigue en MR. En dic'14 se liberalizarán "forzosamente" 39.000 PS con un consumo de 34 TWh/a
- En Alemania y Holanda se va a continuar desarrollando el mercado de la electricidad alcanzando 3 TWh en 2019 y apostando por el mercado del gas

24

Los PSVAs, prioridad estratégica como vía de crecimiento, cuentan con un Plan 2015-2019 que alcanza una senda de crecimiento superior al business as usual, alcanzándose ~155 M€ de margen en 2019 con 250-280 M€ de inversiones



← FASE I → ← FASE II →

CAGR 15%

Año	Margen (M€)
2004	20
2007	37
2010	47
2014	67
2019	154

- Para acometer el margen objetivo, son necesarias acciones encaminadas a:
  - Acceder a nuevos mercados de PSVAs estratégicos (iluminación, eficiencia energética, clima, gas EERR, generación distribuida) y nichos de cliente (AAPP), con potencial de crecimiento mediante un nuevo modelo de negocio (ESCO)
  - Maximizar el negocio actual de PSVAs tradicionales asociados al suministro energético donde Endesa cuenta con un posicionamiento sólido (proyectos eléctricos, BBCC)
  - Incorporar nuevas capacidades técnicas y comerciales, así como sistemas y recursos

(\*) Nota: el resultado de 2014 dependerá del volumen de inversiones acometido y de la velocidad en la implantación de las nuevas iniciativas y necesidades organizativas

El Plan Digital de Endesa se inició hace 5 años, con el desarrollo de diversas iniciativas digitales...



- Nuevos Canales Digitales
  - E-mail
  - Chat
  - Twitter
  - Click to call
  - Asistente virtual
- Digitalización de Procesos
  - Venta por Tablets
  - Automatización gest. EOL
- MobileDigital
  - App Factura
  - Webs móviles: Twenergy, ONE
- Movilización de Clientes
  - E-factura
  - Plan Digitalización de Clientes
- E-commerce
  - Desarrollo eCommerce
  - ONE
- Customer Insight
  - Conoc. del Cliente
  - Escucha cliente VoC: Buzz speech +sentiment
  - Observatorio Digital
- Plataformas SVAs
  - Twenergy
  - Vehículo Eléctrico
- Plataformas energéticas
  - EOL
  - Energía Próxima/ Endesa Clientes

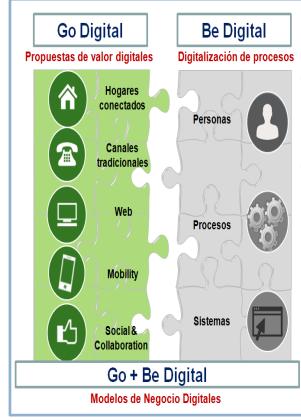
 ...constituyendo la base para desarrollar la apuesta firme por la digitalización de los procesos y de la experiencia del cliente 

**VISIÓN** 

- “Endesa, empresa digital líder en el sector energético, desarrollando capacidades que representen ventaja competitiva en la relación con el Cliente”.

**OBJETIVOS** 

- Diferenciar la imagen de marca de Endesa como una compañía digital.
- Capturar “share of wallet” de las nuevas generaciones de Clientes (“nativos digitales”).
- Disponer de capacidades (personas, metodología y plataformas) para competir.



27

 La movilidad eléctrica es una oportunidad de electrificar la demanda y generar margen como PSVA 

**1 Administraciones Públicas**

- Participación en proyectos estratégicos piloto de viabilidad técnica y comercial en entornos urbanos e insulares con clientes
- Desarrollo junto con la administración de propuestas que incentiven el uso del vehículo eléctrico como alternativa al vehículo convencional

**2 Alianzas preferenciales**

- De la mano de fabricantes de automóviles, buscando fórmulas que incentiven el cambio a esta nueva tecnología
- Con propietarios de ubicaciones (estaciones de servicio, parking de acceso público) que presten servicio de recarga pública

**3 Base tecnológica**

- Con una apuesta clave y directa al desarrollo tecnológico de servicios de movilidad eléctrica (gestión red de recarga, interoperabilidad, etc.)

28

 Las tendencias sociales, tecnológicas y regulatorias se aprovechan en Endesa para liderar en innovación

**■ Creciente concienciación medioambiental**

- 48% de los españoles están considerando comprar productos de eficiencia energética\*

**■ Reducción LCOE generación distribuida**

- Reducción coste almacenamiento
- Avances Big data, Internet of Things, Cyberseguridad

**■ Objetivos Europeos\*\***

	@2020	@2030***
Reducción emisiones	20%	40%
Energías renovables	20%	27-30%
Eficiencia energética	20%	25-40%

**■ Eficiencia energética:**

- Desarrollo del mundo digital a través de nuevas tecnologías digitales

**■ Movilidad eléctrica:**

- Prueba y definición de nuevos productos y servicios ligado a:
  - Microredes
  - Internet de las cosas
- Desarrollo y prueba de tecnología puntera: carga inductiva dinámica y estática rápida
- Desarrollo y prueba servicios relacionados de cargadores bidireccionales y rápidos multistandard

\* Fuente: Accenture \*\*FUENTE:ROADMAP 2050, Comisión Europea \*\*\*Objetivos en proceso de co-decisión entre Parlamento Europeo y Comisión Europea

29

 Endesa sigue apostando por la eficiencia operativa, con nuevos planes de captación y retención de clientes y de reducción en los costes de servir >10% (2014-2019)

**Captación y retención**

- GP: políticas comerciales y niveles de servicio en atención y ciclo adaptados a la rentabilidad de cada segmento de clientes
- Empresas: Optimización de la propuesta de valor -> lanzamiento de oferta diferencial en precio
- GCC: Capacitación de la fuerza de ventas para negociar productos flexibles dada la complejidad asociada a los mismos

**Costes de servir**

Reducción coste de servir 14-19	Atención	Ciclo Comercial
	-12%(*)	-10%-15%
<b>Principales acciones 2015-2019</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Implantación tablets en oficinas externalizadas</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>65% de llamadas atendidas en offshore (actualmente 42%)</li> <li>Impulsar migración de clientes a canal web, utilizando canales tradicionales como prescriptores</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Impulso factura electrónica y comunicaciones vía e-mail y SMS</li> <li>Potenciación del autoservicio para el pago de facturas</li> <li>Actuación en cobro según tipo de cliente (p.ej. envío de carta vs. burofax)</li> </ul>

(\*) reducción del coste unitario de servir sin considerar impactos regulatorios

30

## En resumen....



- A lo largo de los 16 años que lleva el negocio de Comercialización de Endesa se ha demostrado la capacidad de aprovechar oportunidades, innovar y adaptarse al contexto regulatorio y de mercado que ha ido surgiendo:
  - Líderes en electricidad (cuota 37%)
  - 2<sup>os</sup> en gas (cuota 16%)
  - Líderes en PSVAs con CAGR del 13% (04-14)
  - Líderes en SG del Cliente vs Competencia (6,5 vs 5,9)
  - Ajustes de los costes de servir del 18% (en los últimos 3 años)
  - 2<sup>a</sup> posición en Portugal en electricidad (cuota 20% en ML)
  - Captación de una cuota del mercado del gas del 2% en Francia
- El negocio entra a formar parte de la Nueva Endesa, una apuesta de futuro, de crecimiento, de novedad y de modernización con importantes retos para los próximos 5 años:
  - Crecimiento en todos los negocios (8% ventas en electricidad, 2 p.p cuota en gas y x2 en PSVAs )
  - Crecimiento en otras geografías:
    - Portugal: 2 p.p en cuota y x4 en clientes en electricidad y 9% cuota y 100.000 clientes en gas
    - Francia: ~13 TWh de ventas en gas en 2019
  - Consolidación de la calidad y eficiencia operativa
  - Transformación digital de la empresa
  - Apuesta decidida por la innovación enfocada al mercado
- 16 años de éxitos no se equivocan. Son un preludio del excelente resultado que se obtendrá ante los nuevos retos que se presentan

31

## Índice



### Reorganización societaria y estrategia de capital

### Nueva organización

### Plan Industrial Comercialización

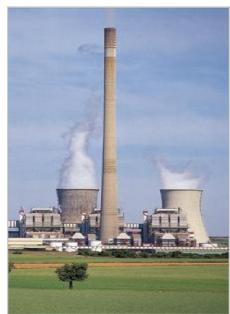
### Plan Industrial Generación

### Aspectos críticos del Territorio

32

Objetivos del Plan de acción en generación peninsular





- 1 Enfoque continuo hacia la eficiencia en costes
- 2 Inversión medioambiental en determinadas centrales de carbón
- Mantenimiento de opciones para otras inversiones

**Centrados en mantener una cartera de activos competitiva**

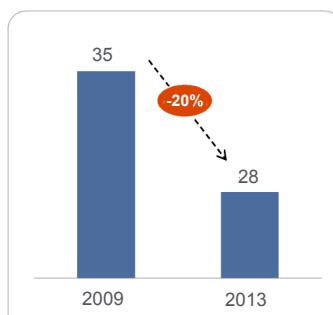
33

Enfoque continuo hacia la eficiencia en costes



CCGT	Carbón	Hidráulica
		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad de personal</li> <li>• Negociación de contratos de servicios a largo plazo</li> <li>• Hibernación virtual</li> <li>• Reducción del TPA de gas</li> <li>• Posible hibernación real</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renegociación de contratos</li> <li>• Optimización del mix de combustible</li> <li>• Mejoras logísticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de mejora continua</li> <li>• Proceso de inversión disciplinado</li> </ul>

**Coste efectivo unitario (miles €/MW)**



Año	Coste efectivo unitario (miles €/MW)
2009	35
2013	28

-20%

Notas: El coste efectivo incluye explotación y mantenimiento, costes de personal e inversión de mantenimiento en términos nominales. Se excluyen costes de Estructura y combustible

34

**Enfoque continuo hacia la eficiencia en costes**

**Centrales de Carbón y CCGT (Solomon Associates)**

Notas:

- Composición de la referencia Solomon Associates: 450 grupos térmicos (carbón, CCGT y fueloil) de todo el mundo.
- Se basa en la "complejidad de generación equivalente (EGC)", factor que se utiliza para comparar las centrales de manera homogénea. Cada central eléctrica, con sus características, tiene un EGC diferente.
- Se analizan factores de configuración y utilización de combustible.
- El coste efectivo incluye explotación y mantenimiento, costes personal e inversión de mantenimiento en términos nominales. Se excluyen costes de Estructura.
- Datos de Compostilla, Teruel, Besós y Pego, correspondientes al ejercicio 2012; datos de Almería, Puentes (carbón), Colón y Puentes (CCGT), correspondientes al ejercicio 2011.

**Las centrales de carbón en niveles óptimos y los CCGTs acorde a las condiciones del mercado**

35

**Inversión medioambiental en determinadas centrales de carbón**

**Centrales de Carbón en Endesa gozan de la posición más competitiva del hueco térmico**

**Funcionamiento estimado centrales de Endesa en el hueco térmico**

**Plan de acción**

- Invertir en centrales de carbón importado**
  - Tecnología más competitiva del hueco térmico
  - Atractiva rentabilidad de las inversiones medioambientales
- Opción de invertir en centrales de carbón nacional**
  - Tecnología de generación competitiva
  - Las inversiones medioambientales son una opción abierta

Notas: Estimación de la empresa para 2015.

36

La inversión relacionada con el plan de acción de generación convencional asciende a 600 mill. € 

en 3 años

**Inversión en generación convencional**

**2014E-2016E**

**600 mill. €**

- 65% asignado a inversiones de mantenimiento en todas las tecnologías
- 35% dedicado a inversiones medioambientales selectivas en centrales de carbón importado

**Opciones adicionales de inversión**

- Inversiones medioambientales en centrales de carbón nacional
- Desarrollar la cartera de proyectos de bombeo (3,6GW) actualmente con distintos grados de madurez

37

Índice 

**Reorganización societaria y estrategia de capital**

**Nueva organización**

**Plan Industrial Comercialización**

**Plan Industrial Generación**

**Aspectos críticos del Territorio**

38

 Aspectos Críticos a nivel territorial 

- **En comercialización:**
  - ✓ Aprovechar las oportunidades de fuerte crecimiento que se presentan en Residencial
  - ✓ Defender la segunda posición en grandes clientes
  - ✓ Desarrollar la posición en gas
- **En generación:**
  - ✓ Mantener nuestras opciones de crecimiento orgánico en Hidráulica
  - ✓ Adaptar nuestros activos a las exigencias del grupo y de la regulación en Gas y Carbón
  - ✓ Buscar nuevas oportunidades de crecimiento

39

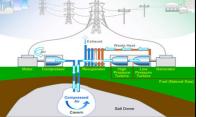
 Plan de acción del negocio de Comercialización en Portugal 

SITUACIÓN ACTUAL	RETOS (2019)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ~150.000 PS totales</li> <li>• Cartera activa: ~6,6 TWh/año</li> <li>• ~20% de cuota en mercado libre</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• ~60 PS de Grandes Clientes (con consumo medio de ~23 GWh)</li> <li>• Cartera activa: ~1,4 TWh/año</li> <li>• ~3% de cuota en mercado total</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiplicar <b>x4</b> el número de clientes hasta ~600.000</li> <li>• Incrementar la cartera en energía <b>&gt;20%</b></li> <li>• Subir la cuota en mercado libre <b>2 p.p.</b></li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada en el segmento empresas y residencial, captando <b>100.000</b> clientes</li> <li>• Incrementar la cartera de energía <b>x3</b></li> <li>• Alcanzar cuota del 9% (<b>2º operador</b>) potenciando las operaciones logísticas de gas</li> <li>• Potencial crecimiento no orgánico</li> </ul>

40

Plan de acción del negocio de Generación en Portugal



Hidráulica	CCGT	Carbón	Nuevos desarrollos
			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener vigente la concesión del bombeo de Girabolhos y adecuar el calendario de inversión</li> <li>Estudio de nuevos bombeos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de costes y negociación de contratos de servicios a largo plazo en ELECGAS</li> <li>Flexibilización del TPA de gas</li> <li>Reposición y mejora de los pagos por capacidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valorar ampliar la vida útil (post PPA) de Tejo Energía</li> <li>Mejora continua de Tejo Energía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio de soluciones de almacenamiento no convencional (CAES)</li> </ul>

41

Conclusiones y Reflexiones finales



- La Nueva Endesa presenta retos y desafíos muy importantes.
- Portugal es una parte muy importante del Futuro de la Nueva Endesa.
- Como hasta aquí, será el compromiso y la calidad de las personas que estamos aquí, que hará la diferencia y nos permitirá alcanzar y superar los objetivos definidos.

42

