

Plan Industrial de la Nueva Endesa

Lisboa, 25 de noviembre de 2014



Índice



Reorganización societaria y estrategia de capital

Nueva organización

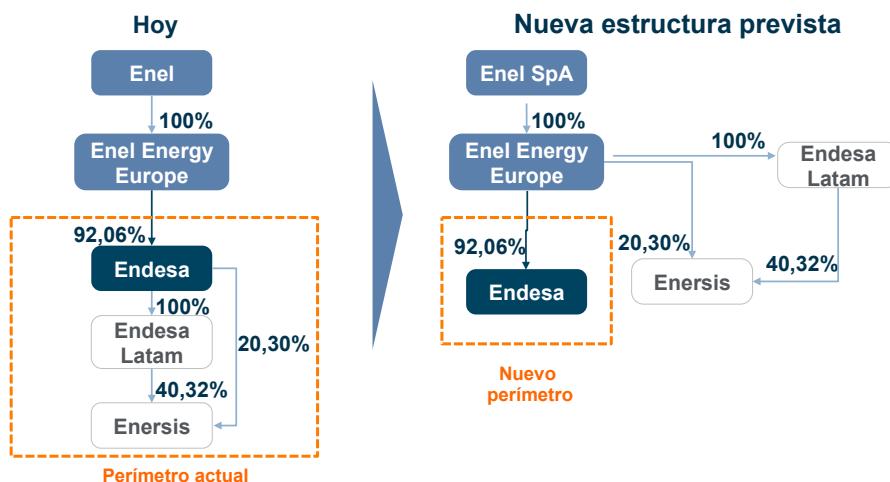
Plan Industrial Comercialización

Plan Industrial Generación

Aspectos críticos del Territorio



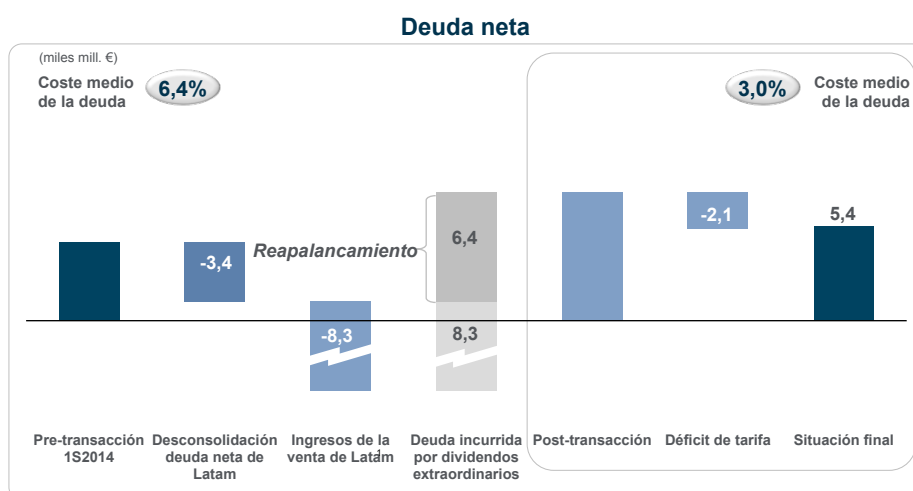
Endesa anunció recientemente su reorganización



3

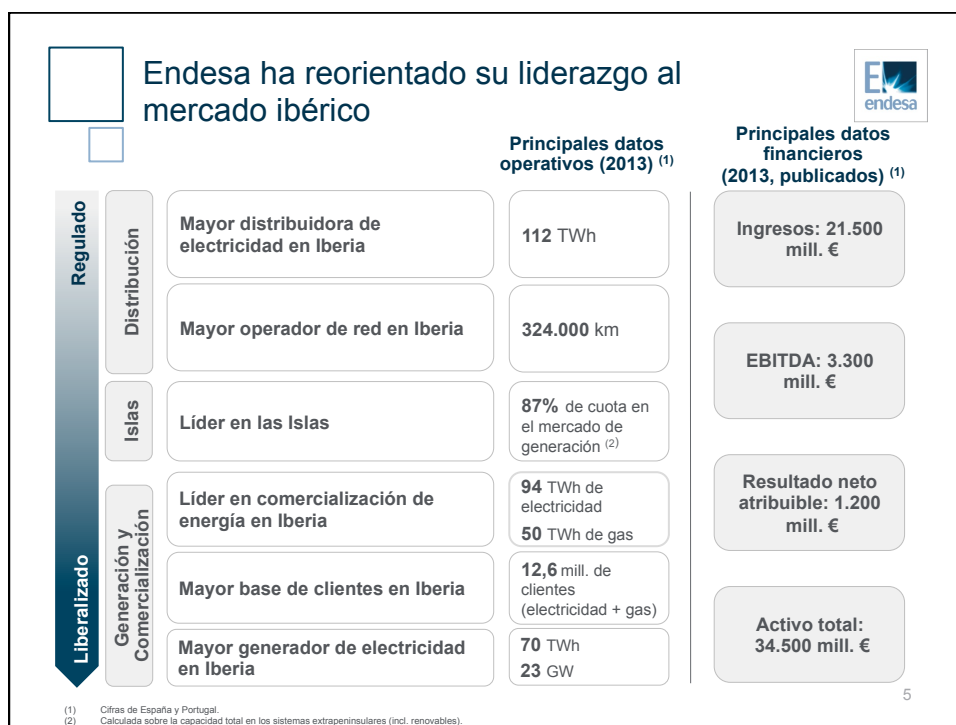


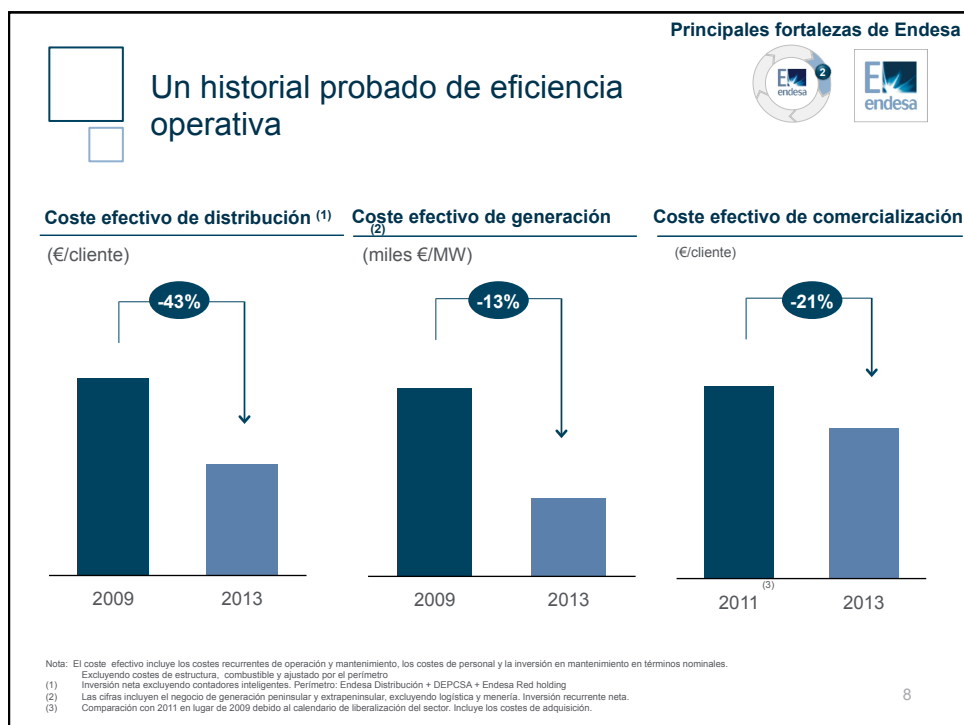
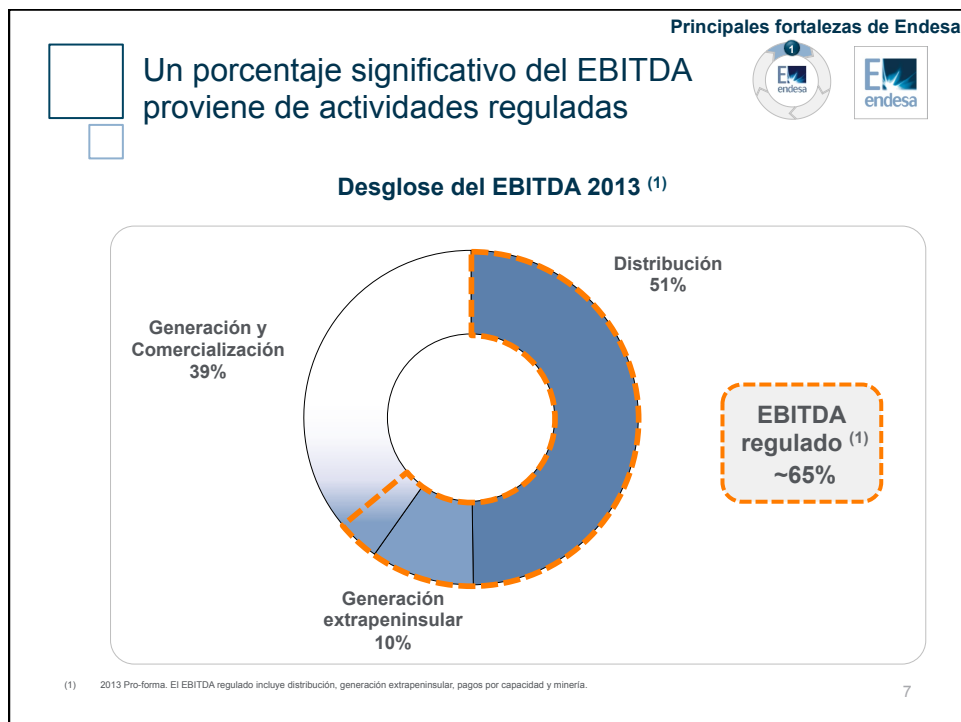
Estructura de capital optimizada

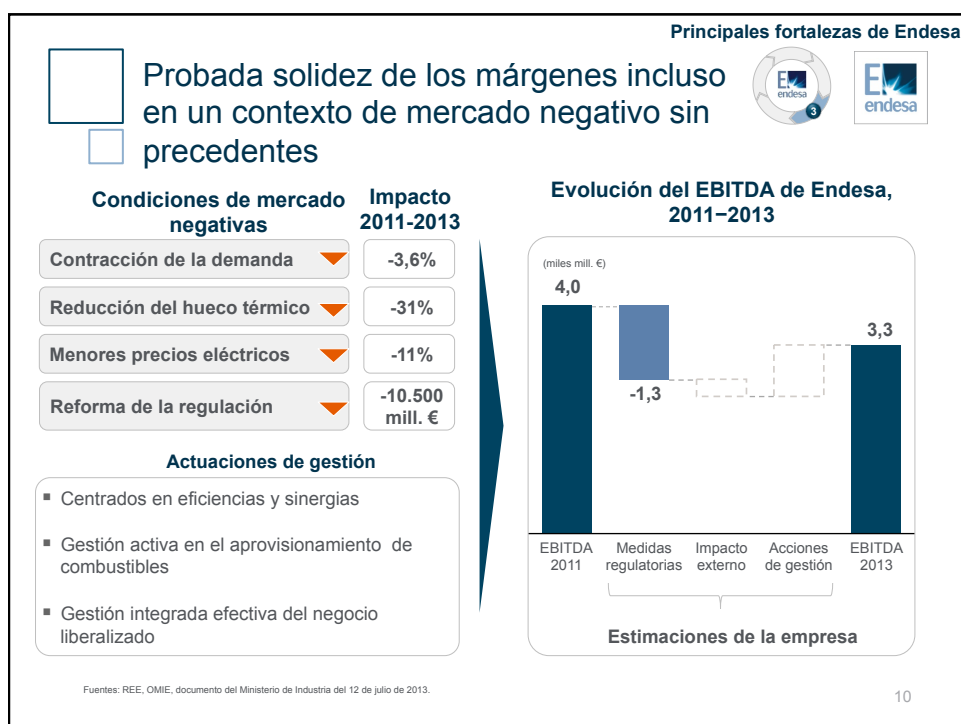
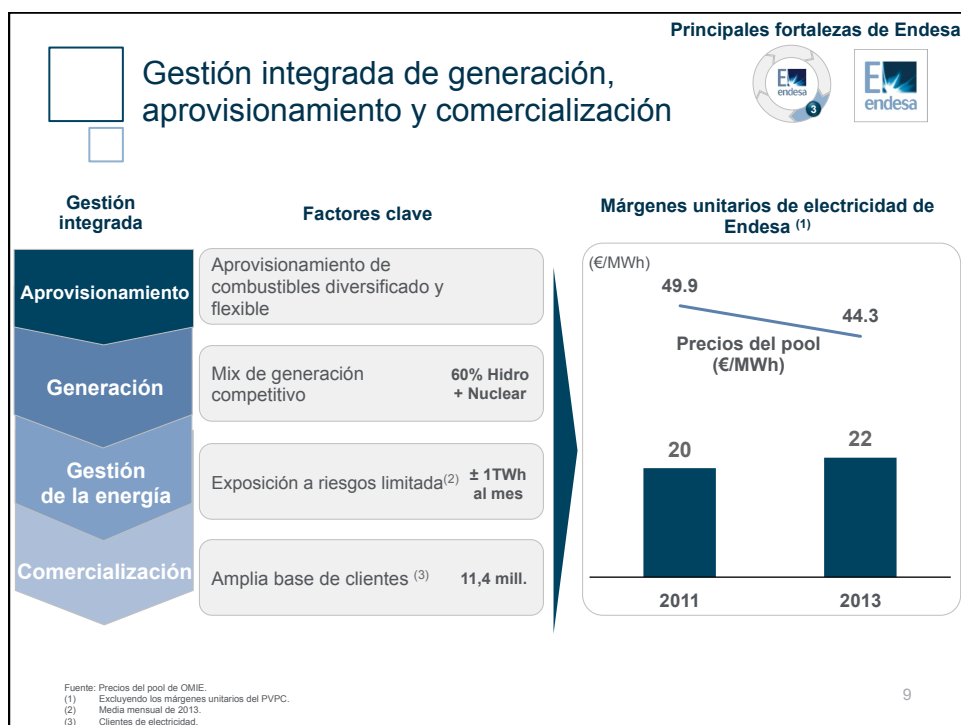


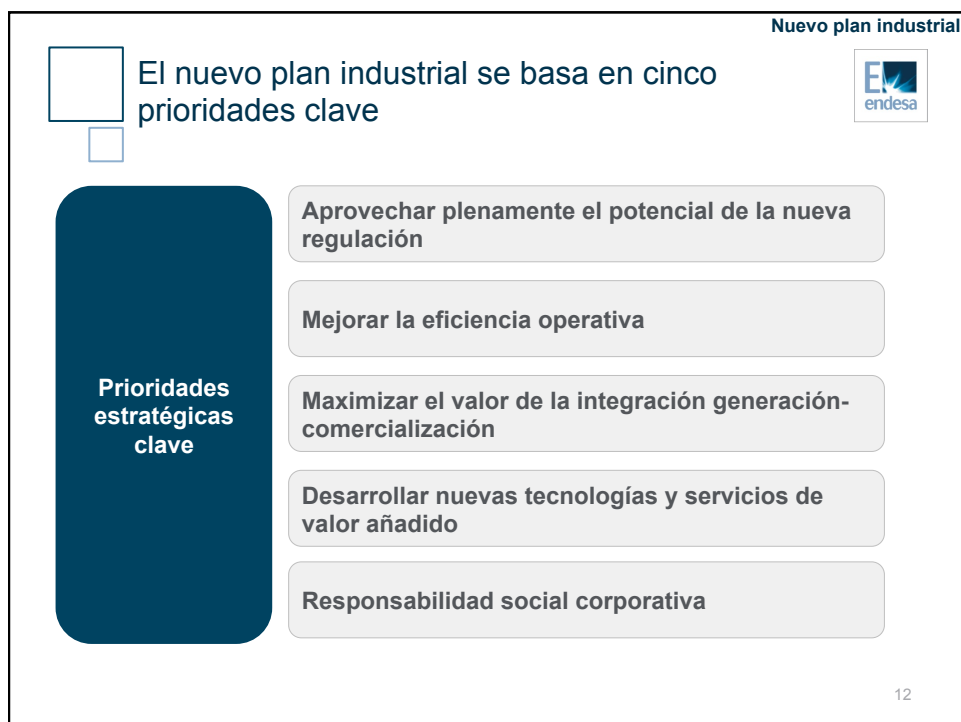
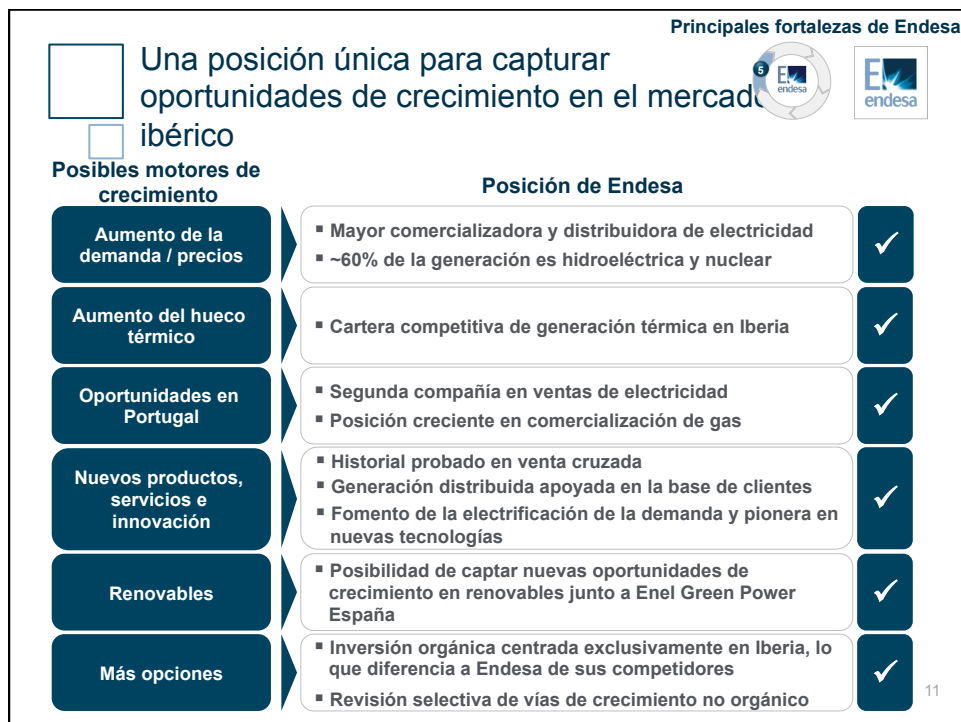
1. Incluyendo la deuda de Endesa Latinoamérica SA. La Deuda Neta incluye el déficit de tarifa.

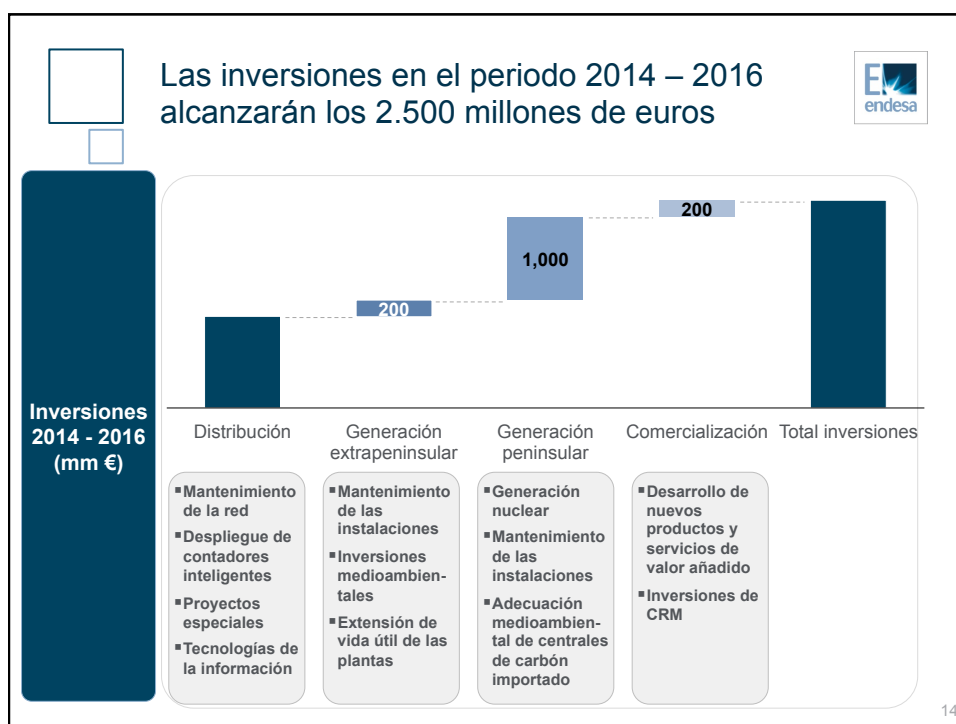
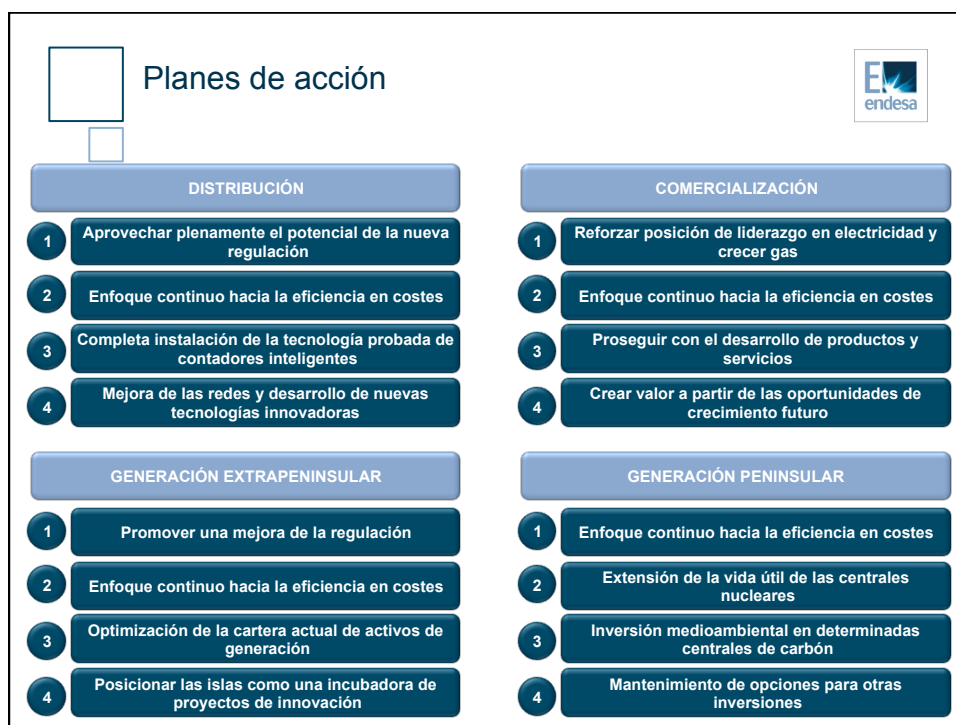
4













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

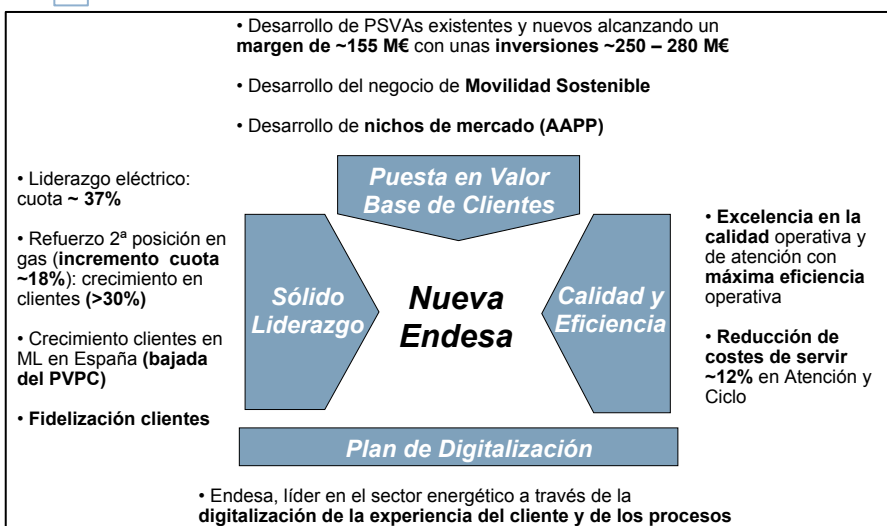
Plan Industrial Comercialización

Plan Industrial Generación

Aspectos críticos del Territorio

18

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



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

(*) 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

<p>En España, Endesa es líder en el mercado de electricidad y en el de PSVAs, con una sólida posición en la comercialización de gas</p>				
<div> <div>Diferencial</div> <div> </div> </div>				
Electricidad (*)	<ul style="list-style-type: none"> • Líder de mercado; cuota >37% • >11 millones de clientes • 97 TWh 	<ul style="list-style-type: none"> • 2º operador; cuota ~21% • ~10,2 millones de clientes • 59 TWh 	<ul style="list-style-type: none"> • 3º operador; cuota ~14% • ~4,2 millones de clientes • 36 TWh 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuota de mercado ~8% • ~0,7 millones de clientes • 20 TWh
Gas (**)	<ul style="list-style-type: none"> • 2º operador; cuota ~16% • ~1,2 millones de clientes • 49 TWh 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuota ~6% • ~0,8 millones de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Líder de mercado; cuota >40% • ~4,4 millones de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuota de mercado ~6% • ~0,8 millones de clientes
PSVA	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes en el mercado con amplia cartera adaptada a cada segmento de cliente y nuevos modelos de negocio aprovechando las oportunidades regulatorias y avances tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Agente no activo, aunque con un amplio portafolio de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Líder en proyectos de gas y mantenimiento (financiación directa a los usuarios finales) • Agente en proyectos ESCO • Activo en comunicación en medios masivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplio portafolio de productos paquetizado con oferta energética • Ampliando prestación de PSVAs a territorios no incumbentes.

(*) cuotas referidas a energía (3T-14) y energía expresada en b.c. (2013)
 (**) no incluye generación. Cuotas y clientes: dato 3T-14. Energía: dato 2013.

21

La estabilidad de la cuota en los años pasados es la certeza de la continuidad del liderazgo indiscutible de Endesa en los próximos años

- Sólido liderazgo de Endesa basado en las siguientes fortalezas:
 - Robusta cartera de clientes (>11 Millones)
 - Equilibrada posición en B2B/ B2C
 - Probada capacidad de gestión coordinada con Generación
 - Resistencia en condiciones de mercado adversas (elevada agresividad de la competencia, crisis económica)

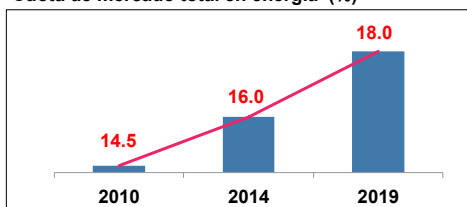
• Fuerte **estabilidad** de la **cuota** de mercado de **Endesa** para los próximos 5 años **~37%**

22

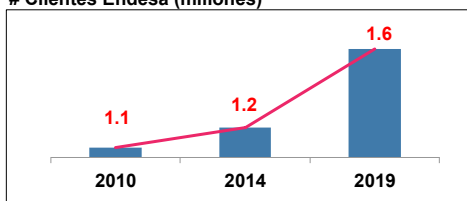
El esfuerzo realizado lleva a la 2º posición como operador de gas y refuerza el arranque de una nueva etapa de gran crecimiento



Cuota de mercado total en energía (%)



Clientes Endesa (millones)



- 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

Nota: consumo generación no incluido

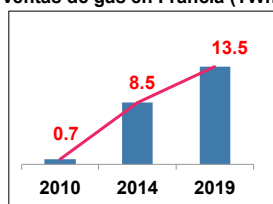
23

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)



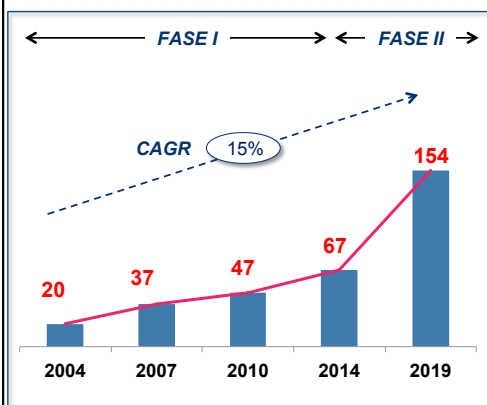
- En los últimos 5 años se ha conseguido una posición destacada en Francia alcanzando una cuota del ~2% en el mercado del gas
- El conocimiento del mercado, de los proveedores y el know-how desarrollado en España permite plantearse objetivos ambiciosos a medio plazo:
 - Incrementar las ventas casi un 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

OTROS MERCADOS

- 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



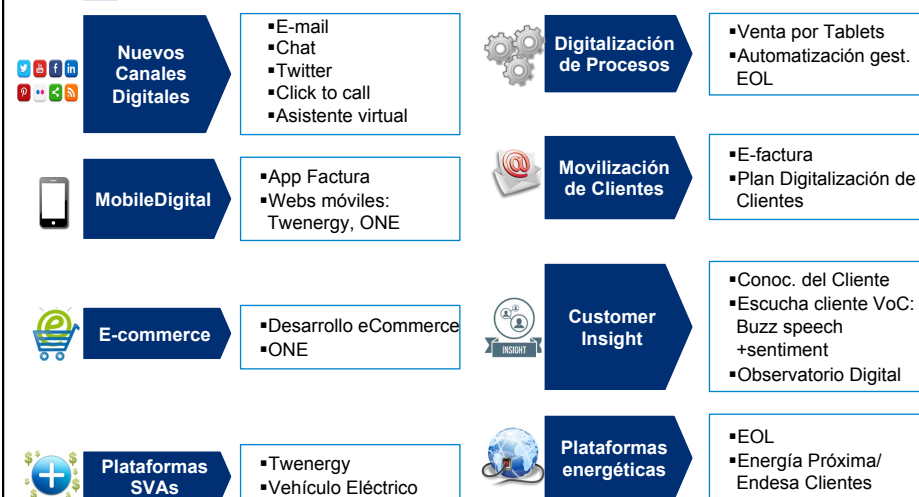
• Para acometer el margen objetivo, son necesarias acciones encaminadas a:

- 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

25

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



26

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



VISIÓN

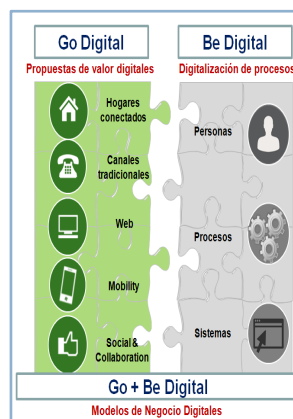


•“Endesa, empresa digital líder en el sector energético, desarrollando capacidades que representen ventaja competitiva en la relación con el Cliente”.

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

Desarrollo de la Movilidad Eléctrica



2 Alianzas preferenciales

- De la mano de fabricantes de automóviles, buscando formulas 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:**


 - Desarrollo y prueba de tecnología puntera: carga inductiva dinámica y estática rápida
 - Desarrollo y prueba servicios relacionados de cargadores bidireccionales y rápidos multistandard

- **Prueba y definición de nuevos productos y servicios ligado a:**
 - › Microredes
 - › Internet de las cosas


29

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

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
- **GGCC:** Capacitación de la fuerza de ventas para negociar productos flexibles dada la complejidad asociada a los mismos

Costes de servir

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

30

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



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^{os} 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)
 - 2ª 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



- Flexibilidad de personal
- Negociación de contratos de servicios a largo plazo
- Hibernación virtual
- Reducción del TPA de gas
- Posible hibernación real

Carbón



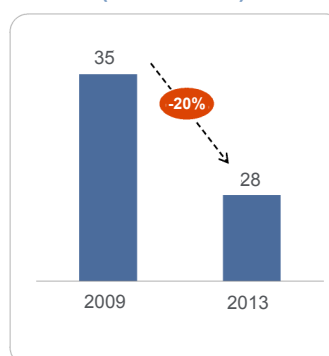
- Renegociación de contratos
- Optimización del mix de combustible
- Mejoras logísticas

Hidráulica



- Programa de mejora continua
- Proceso de inversión disciplinado

Coste efectivo unitario (miles €/MW)



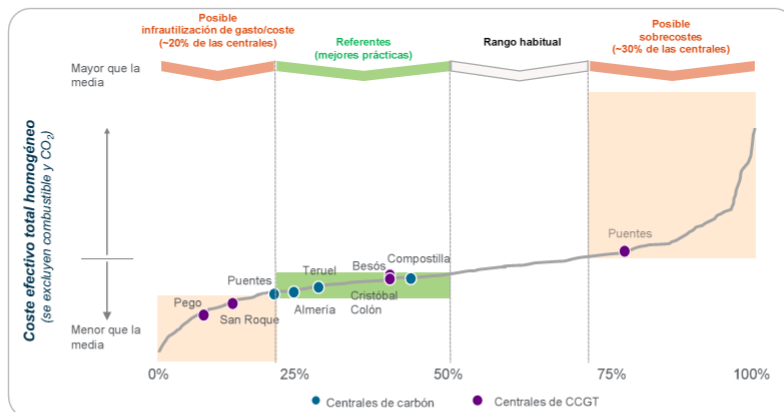
Nota: El coste efectivo incluye explotación y mantenimiento, costes de personal e inversión de mantenimiento en términos nominales. Se excluyen costes de Estructura y combustible

34

Enfoque continuo hacia la eficiencia en costes



Centrales de Carbón y CCGT (Solomon Associates)



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

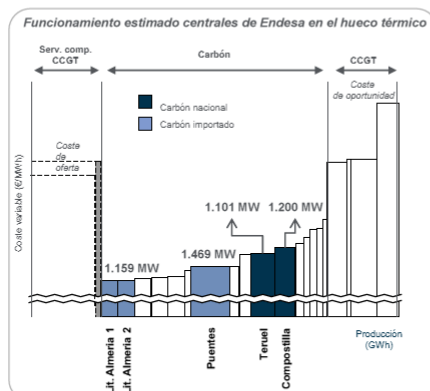
Nota: Composición de la referencia Solomon Associates: 450 grupos térmicos (carbón, CCGT y fueloil) de todo el mundo. Se basa en la "complejidad de generación equivalente (EGC)", factor que se utiliza para comparar las centrales de manera homogénea. Cada central eléctrica, con sus características, tiene un EGC diferente. Se analizan factores de configuración y utilización de combustible. El coste efectivo incluye explotación y mantenimiento, costes de 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

35

Inversión medioambiental en determinadas centrales de carbón



Centrales de Carbón en Endesa gozan de la posición más competitiva del 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

Nota: 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

- ~150.000 PS totales
- Cartera activa: ~6,6 TWh/año
- ~20% de cuota en mercado libre



- ~60 PS de Grandes Clientes (con consumo medio de ~23 GWh)
- Cartera activa: ~1,4 TWh/año
- ~3% de cuota en mercado total



RETOS (2019)

- Multiplicar **x4** el número de clientes hasta ~600.000
- Incrementar la cartera en energía **>20%**
- Subir la cuota en mercado libre **2 p.p.**
- Entrada en el segmento empresas y residencial, captando **100.000** clientes
- Incrementar la cartera de energía **x3**
- Alcanzar cuota del 9% (**2º operador**) potenciando las operaciones logísticas de gas
- Potencial crecimiento no orgánico

40



Plan de acción del negocio de Generación en Portugal



Hidráulica



- Mantener vigente a concesión del bombeo de Girabolhos y adecuar el calendario de inversión
- Estudio de nuevos bombeos

CCGT



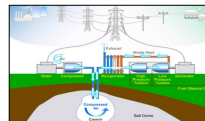
- Reducción de costes y negociación de contratos de servicios a largo plazo en ELECGAS
- Flexibilización del TPA de gas
- Reposición y mejora de los pagos por capacidad

Carbón



- Valorar ampliar la vida útil (post PPA) de Tejo Energía
- Mejora continua de Tejo Energía

Nuevos desarrollos



- Estudio de soluciones de almacenamiento no convencional (CAES)

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

