

Francisco Reynés

Presidente ejecutivo

**1.** Hitos relevantes del año 2018

---

**2.** Resultados del ejercicio

---

**3.** Responsabilidad Social Corporativa

---

**4.** Plan Estratégico 2018-22

---

**5.** Perspectivas de futuro

---

**6.** Propuestas de acuerdos

---

# 1. Hitos relevantes del año 2018

Hitos relevantes

Resultados del ejercicio

Responsabilidad Social Corporativa

Plan Estratégico

Perspectivas de futuro

Propuestas de acuerdos

### Ejecución del Plan Estratégico

Febrero



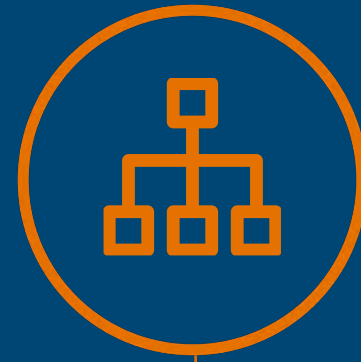
- Nueva presidencia ejecutiva
- Venta negocio de gas de Italia

Marzo



- Venta 20% de Nedgia

Mayo



- Nueva estructura accionarial
- Nueva organización

Junio



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

Julio



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

Septiembre



- Adjudicación parque eólico Australia
- Laudo favorable Egipto

Noviembre



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

Diciembre



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

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

## 2. Resultados del ejercicio

## 2. Principales magnitudes

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

**Sólida evolución de los negocios y fortalecimiento del balance**

### EBITDA ordinario

**4.413 M€** ↑ 12%

### Beneficio neto ordinario

**1.245 M€** ↑ 57%

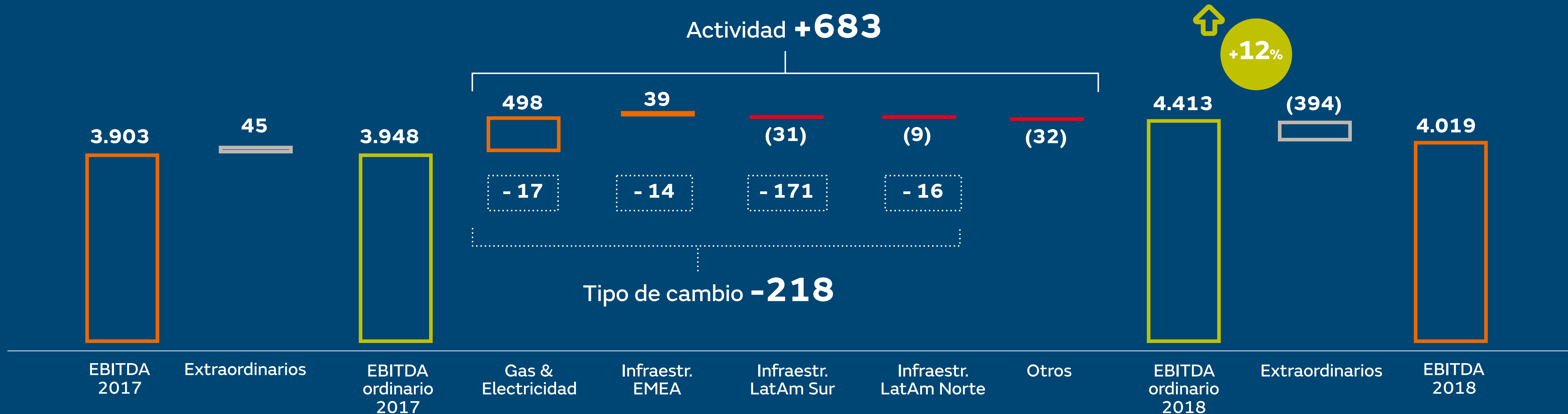
### Inversiones

**2.321 M€** ↑ 30%

### Deuda neta

**13.667 M€** ↓ 10%

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



**Crecimiento a pesar de la devaluación de las divisas**

## 2. Evolución del beneficio neto (M€)



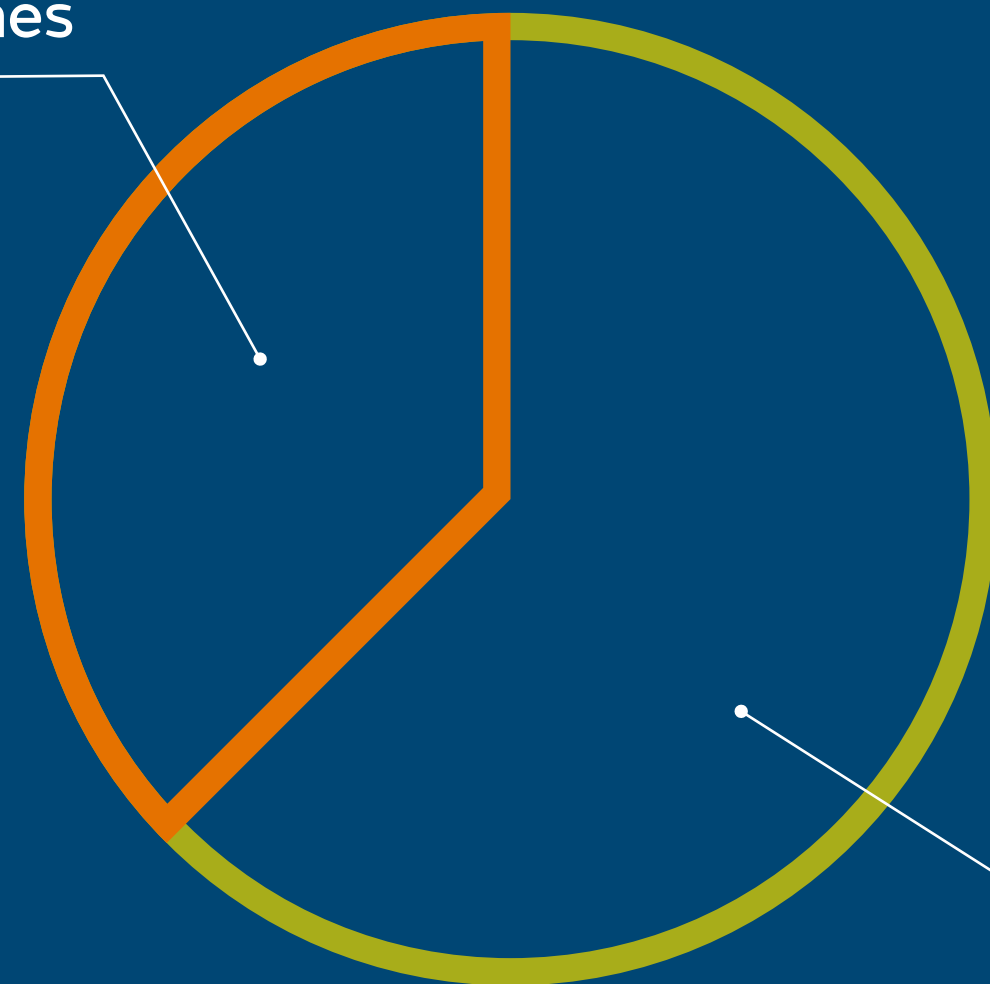
**Sólido beneficio neto ordinario**



## 2. Generación de recursos (M€)

### Origen

**2.600**  
Desinversiones



**3.500**  
Actividad ordinaria y eficiencias

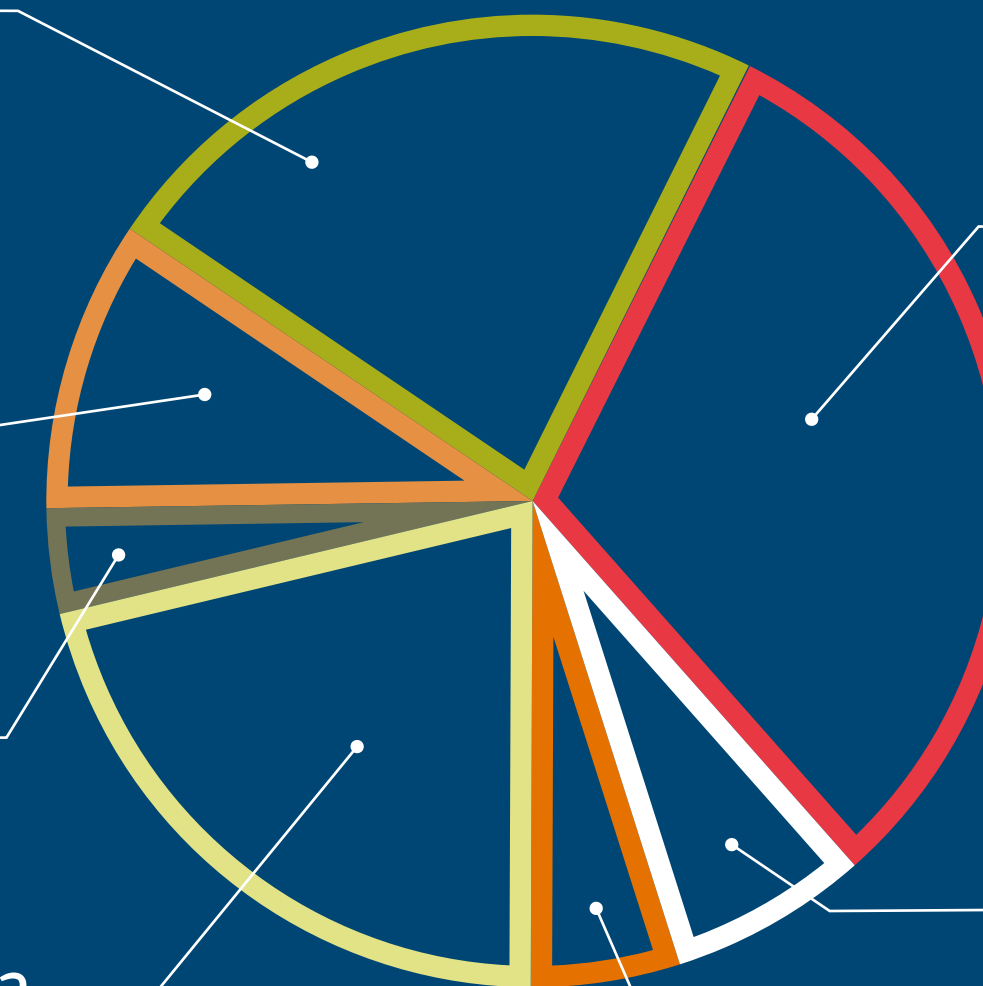
### Destino

**1.400**  
Remuneración accionistas

**600**  
Pago minoritarios

**200**  
Costes de captura

**1.300**  
Reducción deuda



**1.900**  
Capex

**400**  
Metaneros

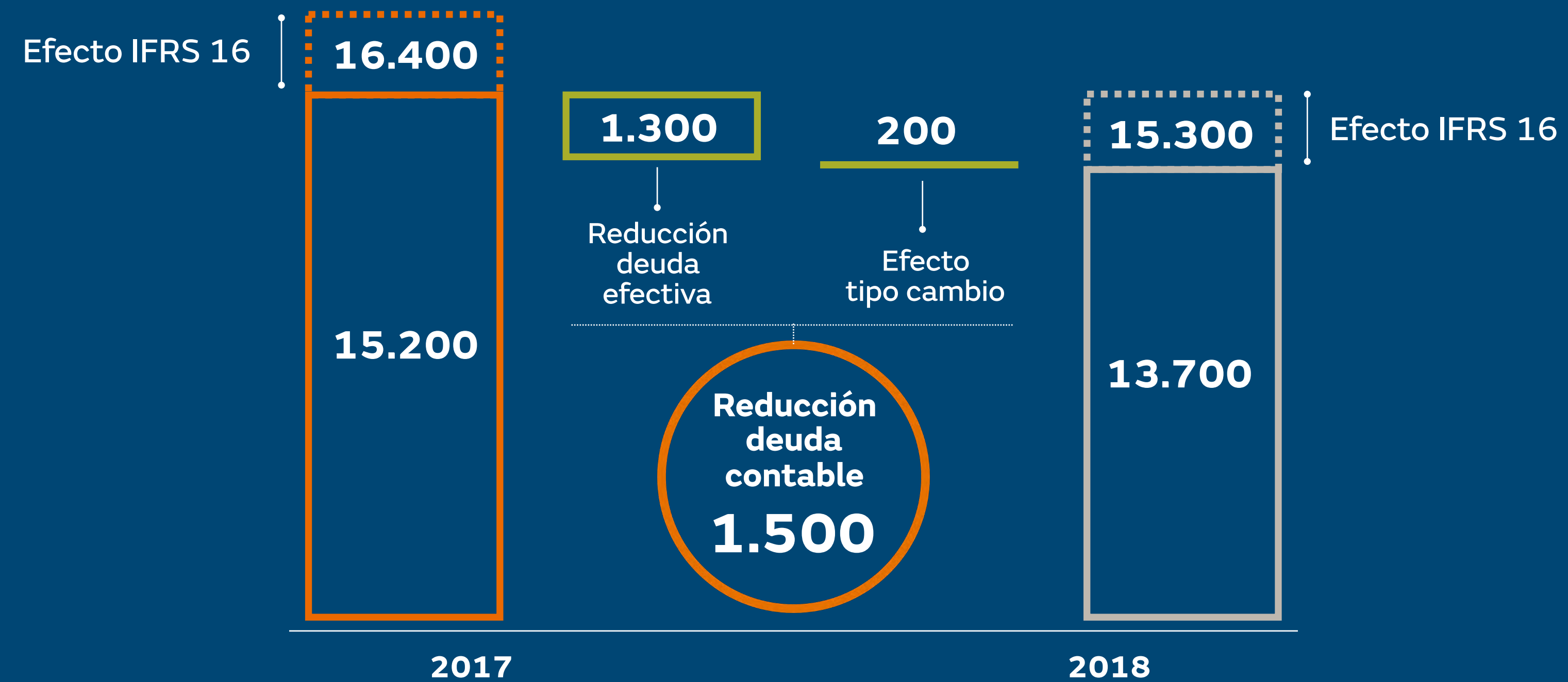
**300**  
Compra acciones propias y otras inversiones financieras

**2.300**  
Inversiones

**70%**

**Inversiones de crecimiento**

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



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

### Gestión del pasivo

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

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

## 2. Gas y electricidad

### EBITDA ordinario

1.453 M€

↑ 52%

### Inversiones

1.100 M€

90% de crecimiento

### EBITDA ordinario por negocio

290 M€  
Generación internacional

238 M€  
Comercialización

429 M€  
Generación España

496 M€  
GNL



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

**GNL:** mayores ventas y márgenes

**Generación España:** cambio de *mix* e incremento de precios de CO<sub>2</sub>

**Generación internacional:** nueva capacidad renovable y mejora de márgenes

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

## 2. Infraestructuras EMEA

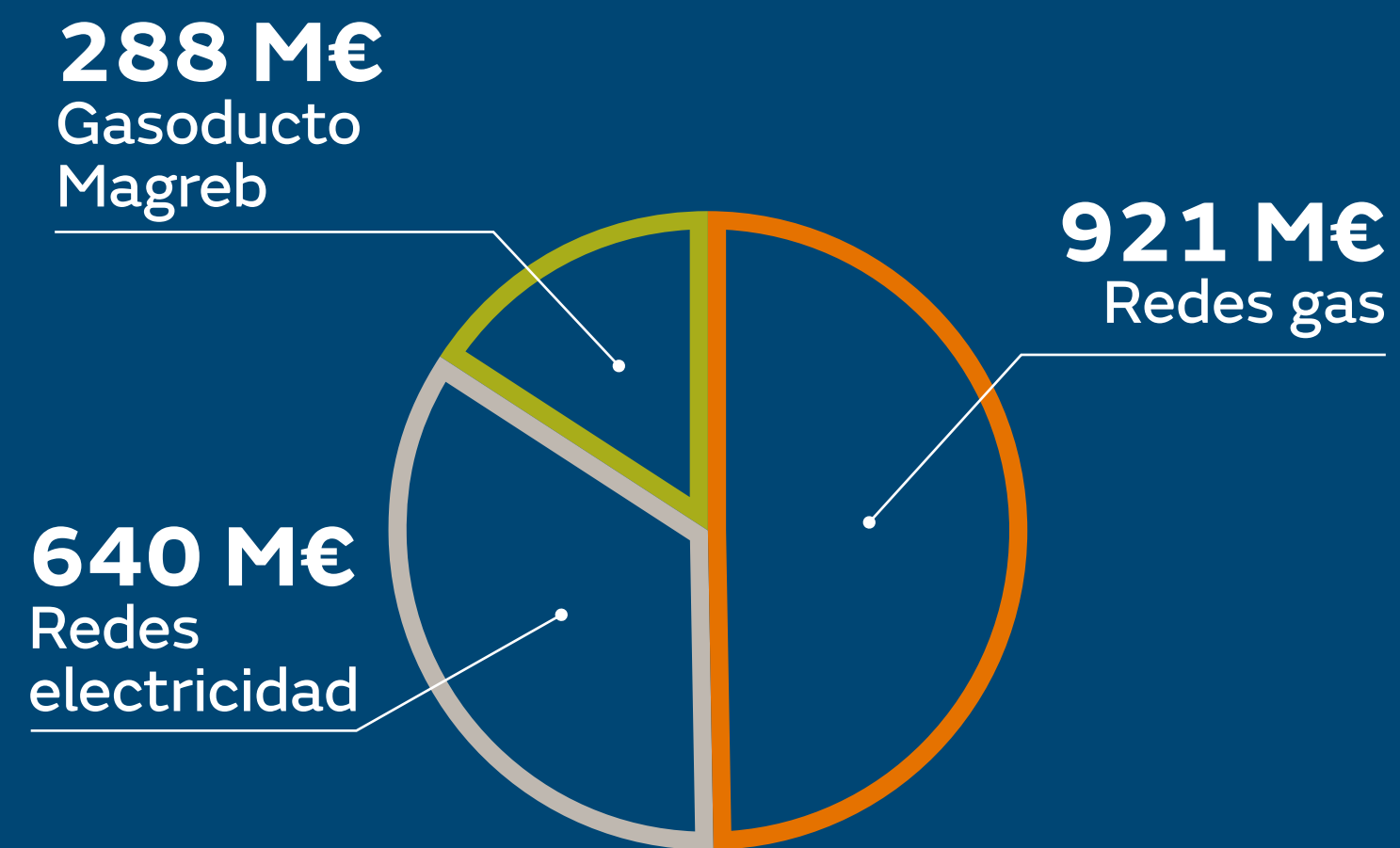
### EBITDA ordinario



### Inversiones



### EBITDA ordinario por negocio



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

**Redes de electricidad España:** nuevas inversiones en operación

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

**Crecimiento estable en todos los negocios**

## 2. Infraestructuras Latinoamérica Sur

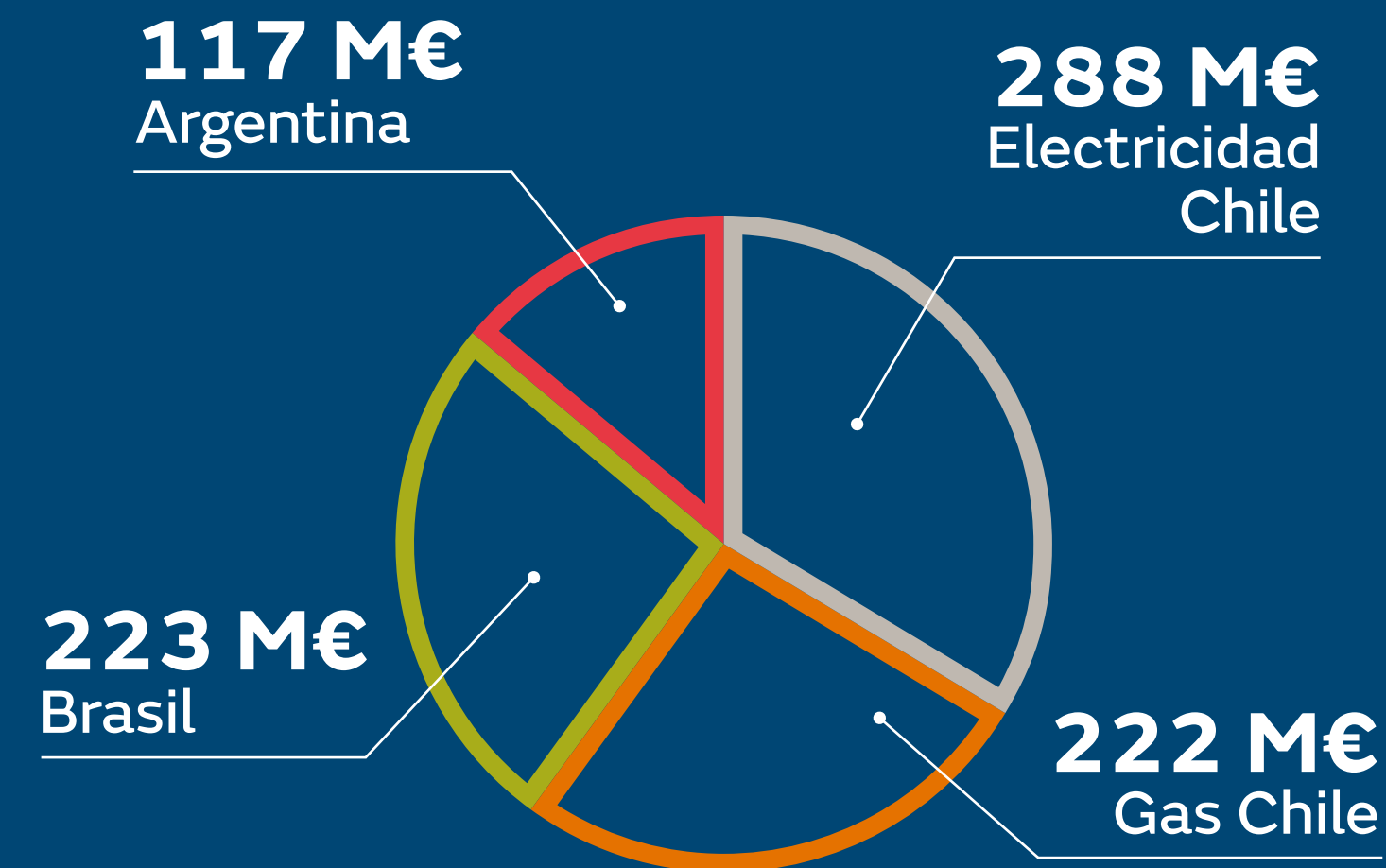
### EBITDA ordinario



### Inversiones



### EBITDA ordinario por negocio



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

**Gas Chile:** mayores ingresos por revisión tarifaria

**Brasil:** menor demanda compensada por revisión tarifaria y eficiencia

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

EBITDA afectado por tipos de cambio y extraordinarios



## 2. Infraestructuras Latinoamérica Norte

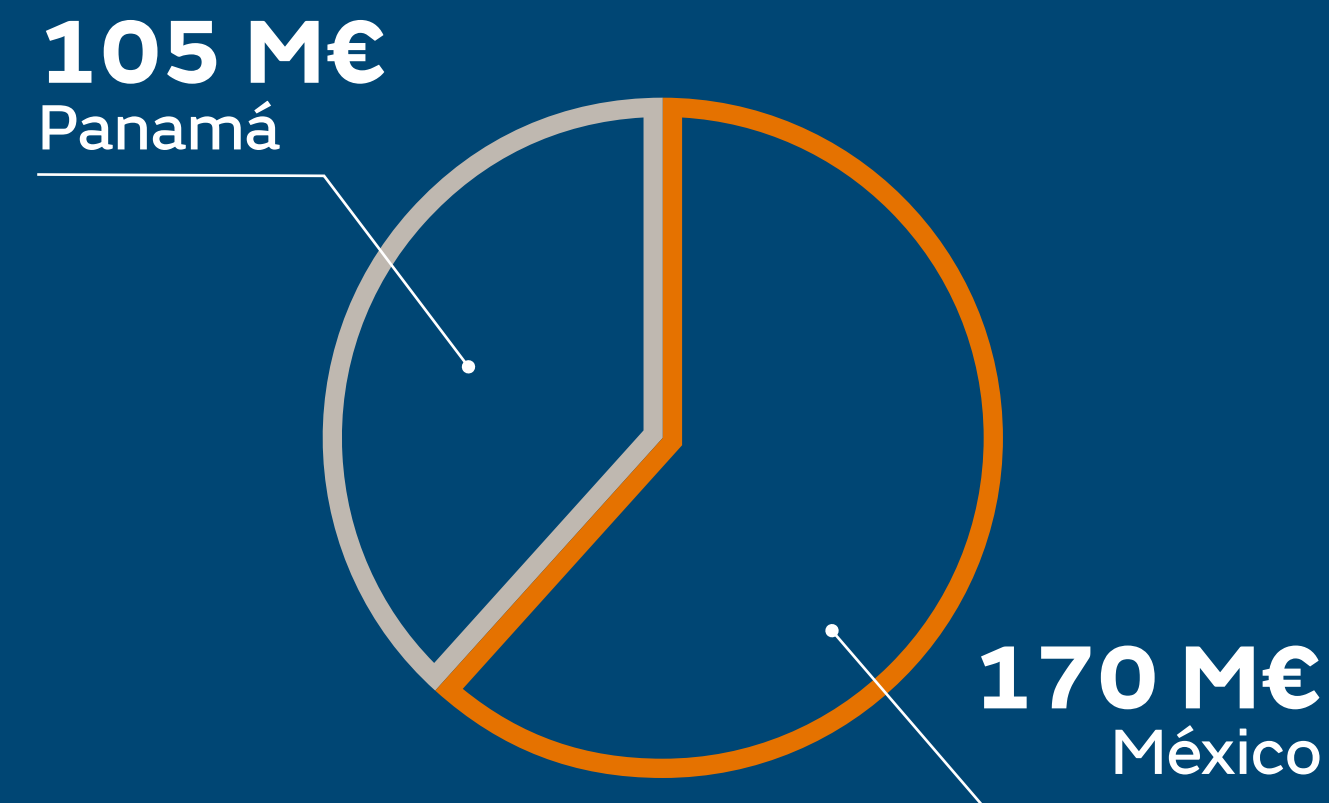
### EBITDA ordinario



### Inversiones



### EBITDA ordinario por negocio



**México:** mayores márgenes y reposicionamiento comercial

**Panamá:** ingresos afectados por climatología

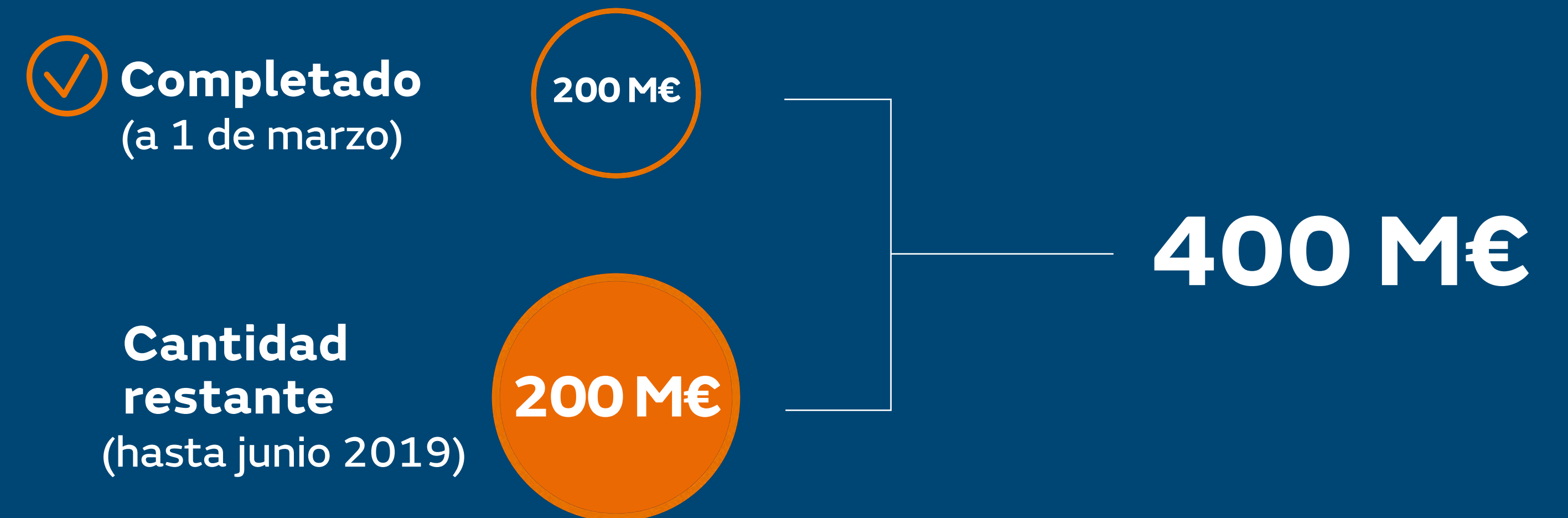
Resultados afectados por tipos de cambio y efectos no recurrentes

## 2. Remuneración al accionista

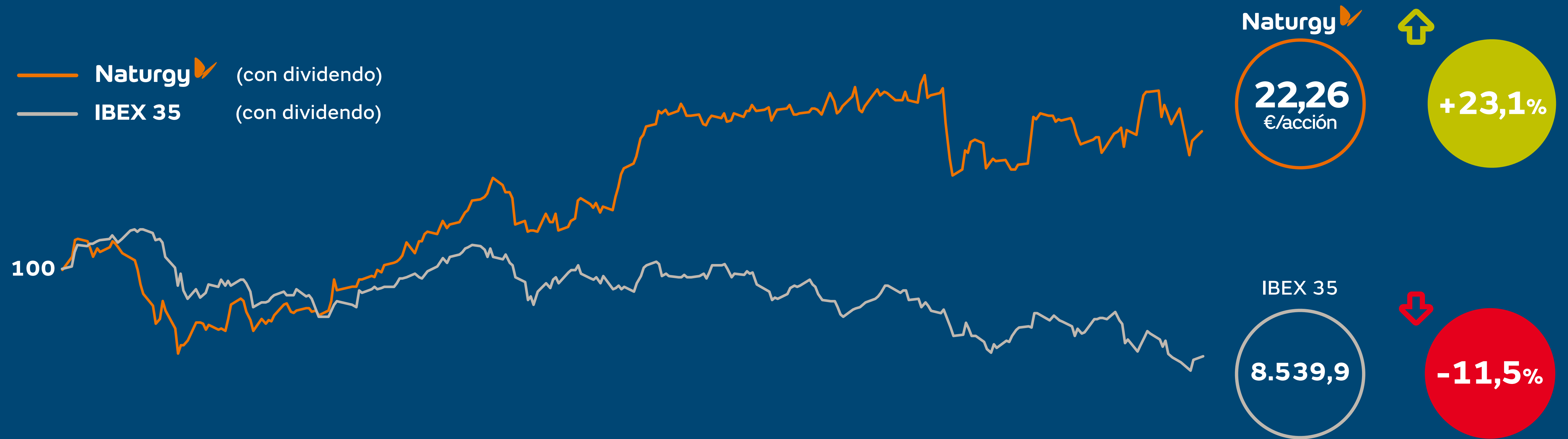
### Dividendo



### Recompra de acciones



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



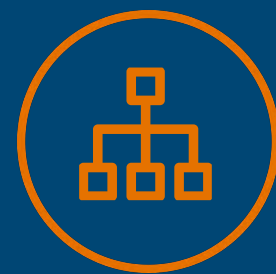


## 2. Resumen 2018

### Un año de transformación



Nueva estructura accionarial y gobierno corporativo



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



Nuevo Plan Estratégico 2018-2022



Nueva marca e identidad

### Compromisos cumplidos

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

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

# 3. Responsabilidad Social Corporativa

### 3. Compromiso con la sociedad



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



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



Líder global en el sector *Multiutilities*



TOP 5 mundial en transparencia y sostenibilidad



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



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



Global

Contribución fiscal en 2018



España

Trabajamos para contribuir al desarrollo sostenible

## 3. Compromiso con la diversidad

	2017	2018
% Mujeres en áreas corporativas	42%	<b>48%</b>
% Mujeres en posiciones directivas	21%	<b>32%</b>



**21 nacionalidades en funciones corporativas**

### Reconocimientos en materia de diversidad, igualdad y conciliación



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

PREMIOS TALENT MOBILITY  
LEE HECH | HARRISON

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

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

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



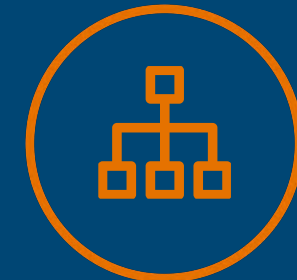
Certificado efr Global, en **Desarrollo Humano y Social**

**Avanzamos en nuestro compromiso con la diversidad e igualdad**

### 3. Compromiso con la seguridad



Cultura de seguridad



Modelo proactivo



Compromiso del grupo y contratistas



Objetivo cero accidentes

Índice de frecuencia en 2018



24%

en personal propio



18%

en contratistas

La seguridad de todos no es una opción sino una obligación



## 3. Fundación Naturgy



### Rehabilitación energética

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



### Plan de vulnerabilidad

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

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



### Medio ambiente

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

**Programas educativos: 320.000 beneficiarios**

**Comprometidos en las comunidades donde operamos**

# 4. Plan Estratégico 2018-22

## 4. Visión de la transformación



### Clientes



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



### Empleados



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



### Accionistas



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



### Entorno



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



## 4. Ejes de la transformación

---

### Simplicidad

- Gobierno corporativo
- Estructuras organizativas

### Foco

- Cliente
- Negocios

### Eficiencia

- Opex & Capex
- Estructura capital

### Transparencia

- *Reporting*
- Responsabilidad

### Disciplina

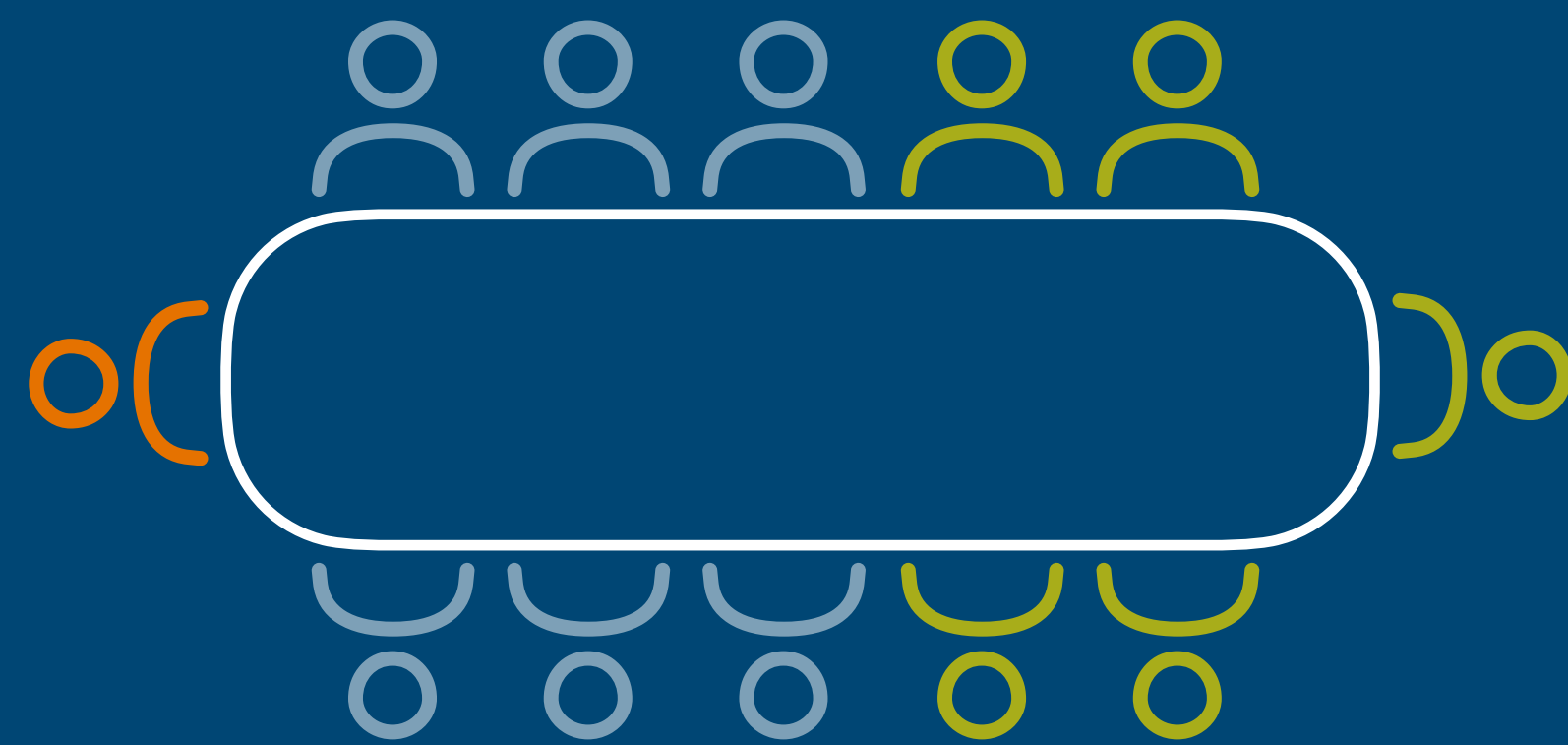
- De inversión
- Desarrollo

### Innovación

- Digitalización
- Reingeniería

Seis palancas para crear valor

## 4. Simplicidad: nueva estructura del Consejo



 **Presidente ejecutivo**

 **Consejeros dominicales**

 **Consejeros independientes**

Agilidad: 12 miembros

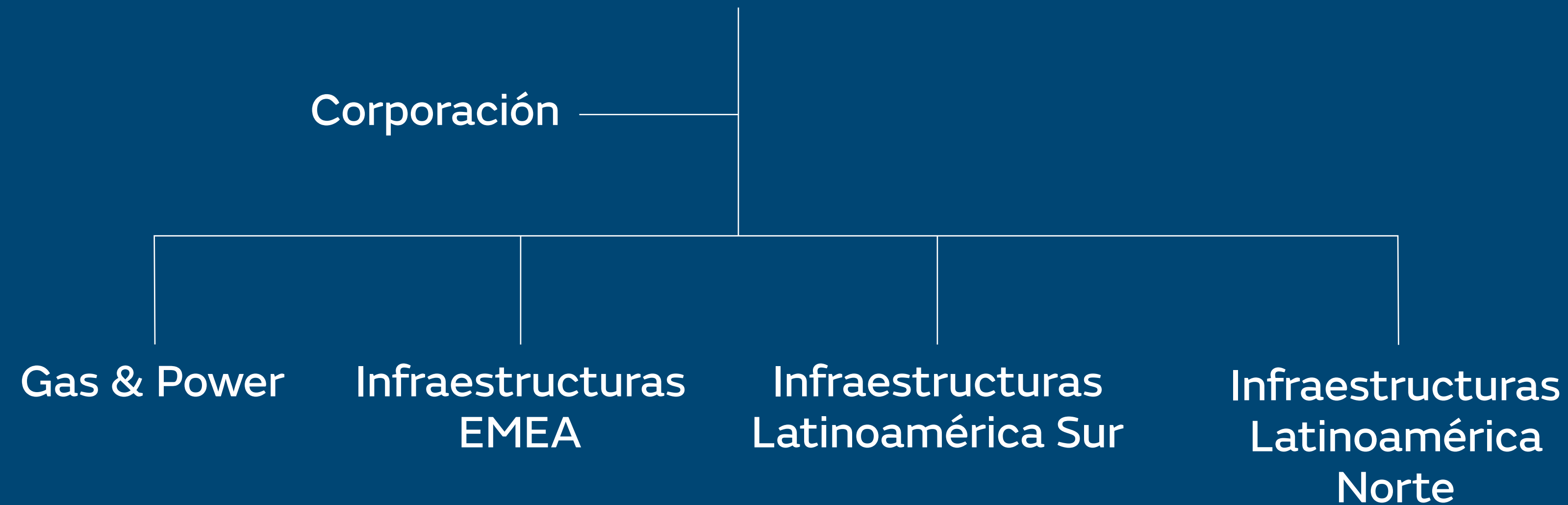
Mayoría de independientes en comisiones

Diversidad de perfiles profesionales

Simplificación de estatutos y reglamentos

## 4. Simplicidad: nueva estructura organizativa

Naturgy 



Reasignación de costes

Reducción de filiales

Estructura de gestión más plana

Mejora de la trazabilidad

## 4. Foco

### Ventas materializadas



Distribución de gas y comercialización en Italia



Distribución y comercialización de gas en Colombia



Kangra en Sudáfrica

### Ventas en negociación



Distribución de electricidad en Moldavia



Generación en Kenia



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

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

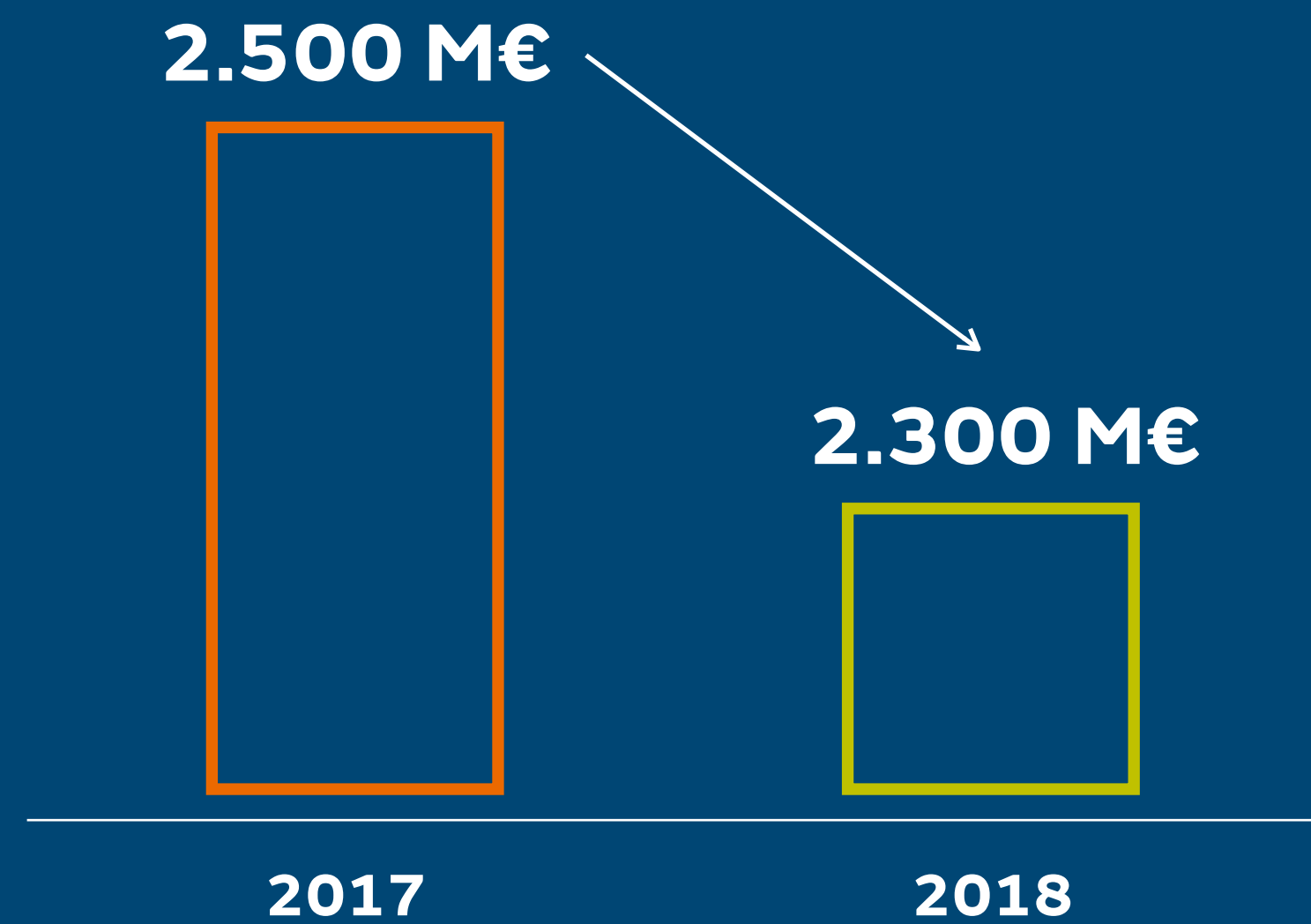


### Laudo favorable contra Egipto en el CIADI y homologación en Reino Unido

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

**Desinversiones para centrarse en mercados con mayor potencial**

## 4. Eficiencia: mejora del OPEX



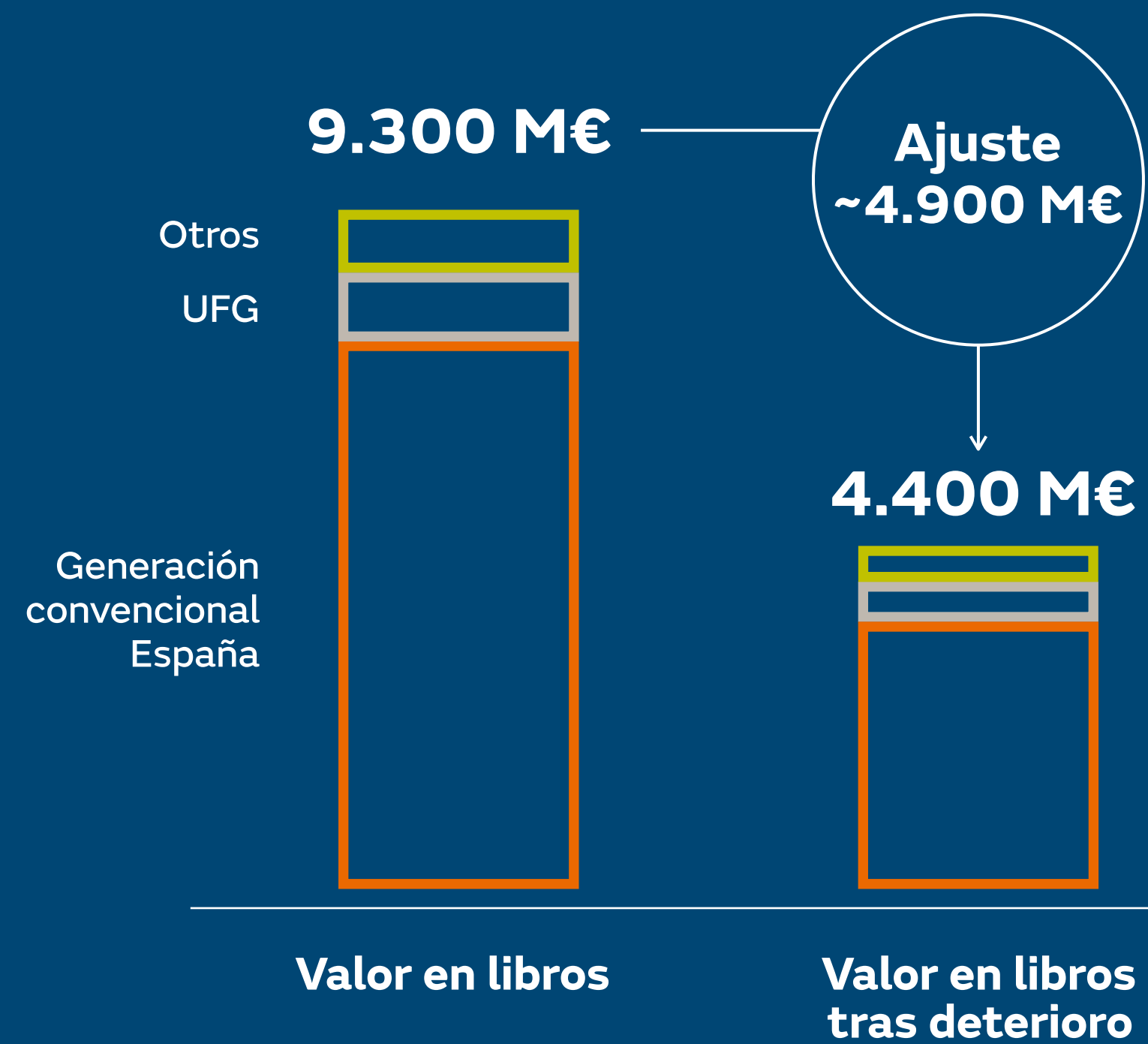
**114 M€**  
son eficiencias  
en segundo  
semestre  
2018

Costes de captura de 180 M€

Lanzamiento de comités de capex & opex

257 iniciativas en marcha

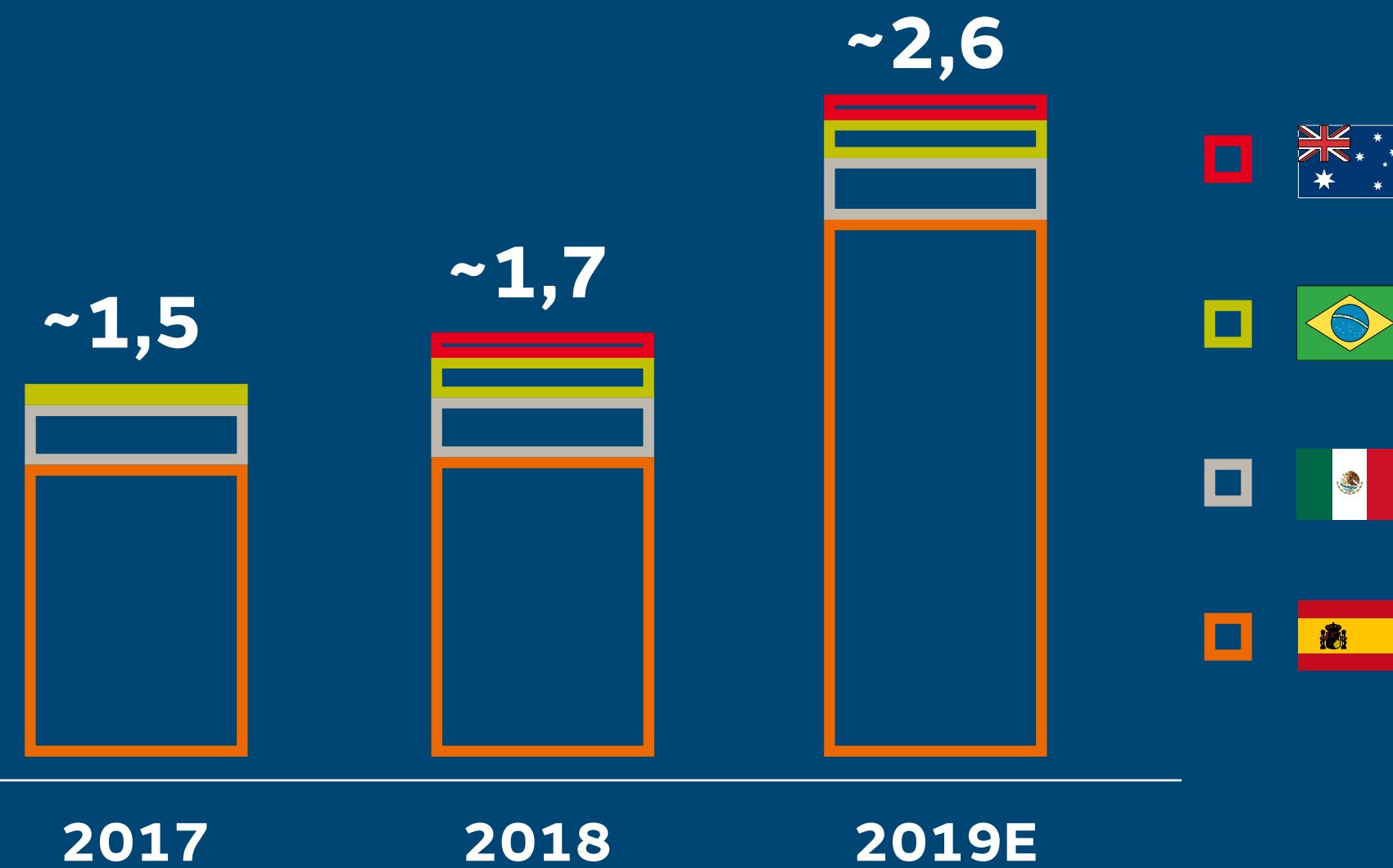
## 4. Transparencia: revisión del valor contable de activos



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

## 4. Disciplina de inversión

### Capacidad de generación renovable (GW/año)



### España

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

### Australia

- 2 parques eólicos de 271 MW

### Brasil

- 4 plantas fotovoltaicas de 150 MW



## 4. Innovación: plan de retribución a largo plazo



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



Liquidación ordinaria en julio de 2023



Sustituye a cinco planes de incentivos previamente aprobados

**Alinea directamente al equipo directivo con los intereses de los accionistas**

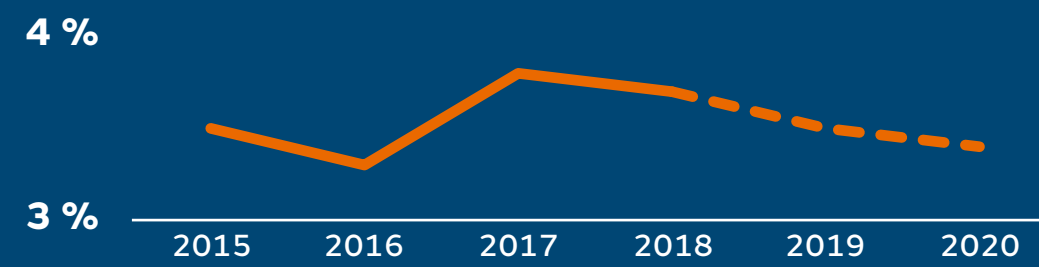


# 5. Perspectivas de futuro

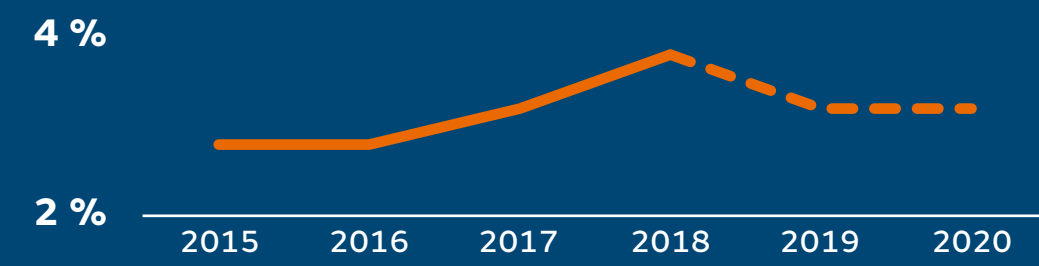
# 5. Escenario macroeconómico

## Internacional

**PIB**  
(%) precios constantes



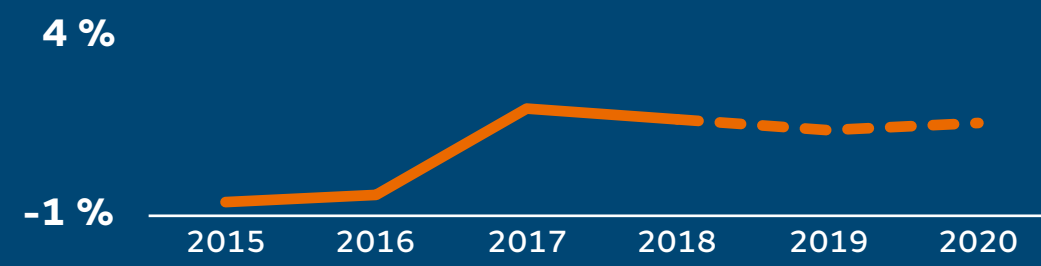
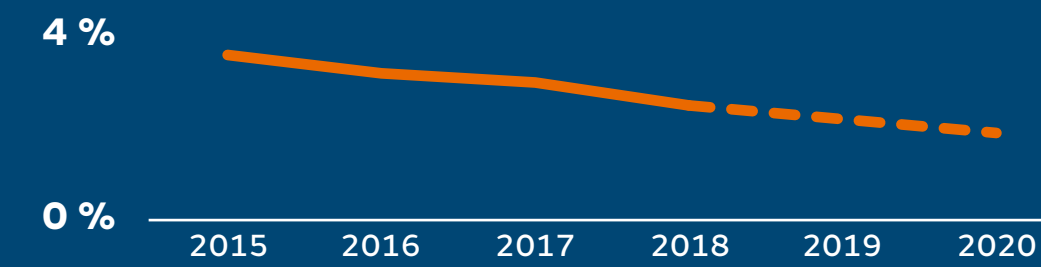
**Inflación**  
(%) precios constantes



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

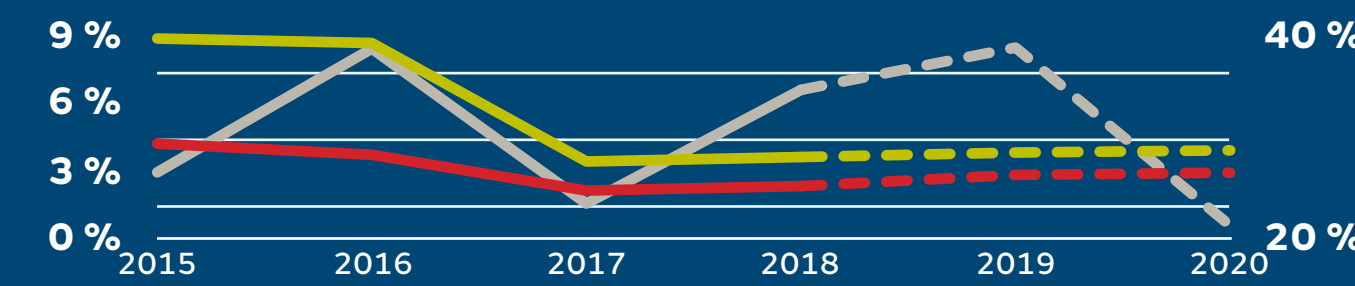
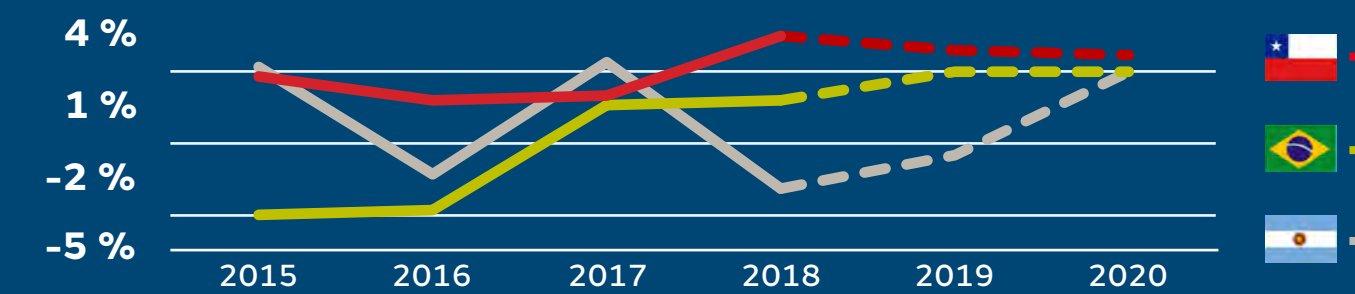
- Ligera desaceleración debido a las tensiones geopolíticas

## España



- Crecimiento por encima de la media europea

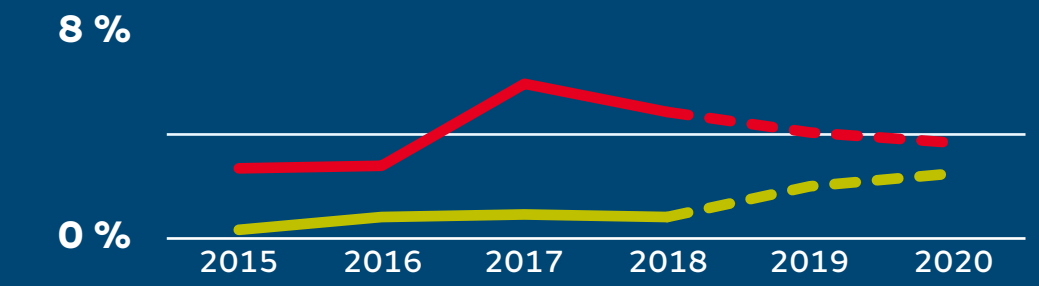
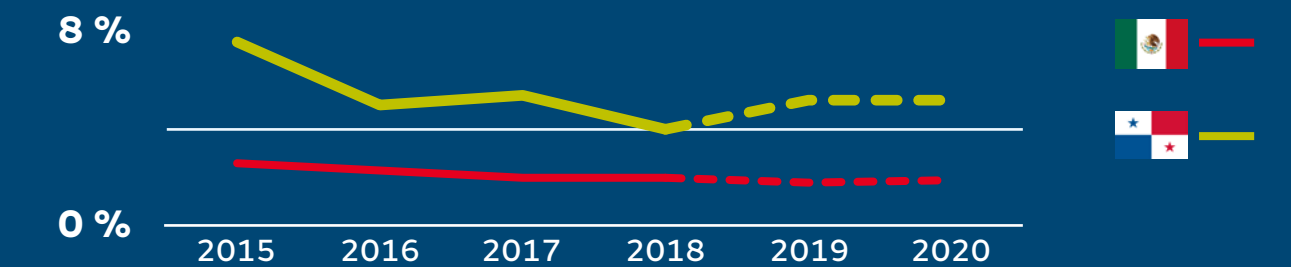
## Latinoamérica Sur



-2%    0%    +22%

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

## Latinoamérica Norte



+4%    +2%

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

**Esperado crecimiento económico continuado**

## 5. Claves de futuro del sector de la energía

### Incremento de las necesidades de energía



Impulsado por Asia, principalmente China e India

### Mayor electrificación



Representará el 75% del aumento de la energía primaria

### Crecimiento de la generación renovable



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

### Progresiva descarbonización



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

### Rol fundamental del gas natural



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

### Creciente digitalización



Modernización de toda la cadena de valor

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

## 5. Líneas de actuación de Naturgy en 2019

### Gas&Power

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

### EMEA

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

### Latinoamérica Sur

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

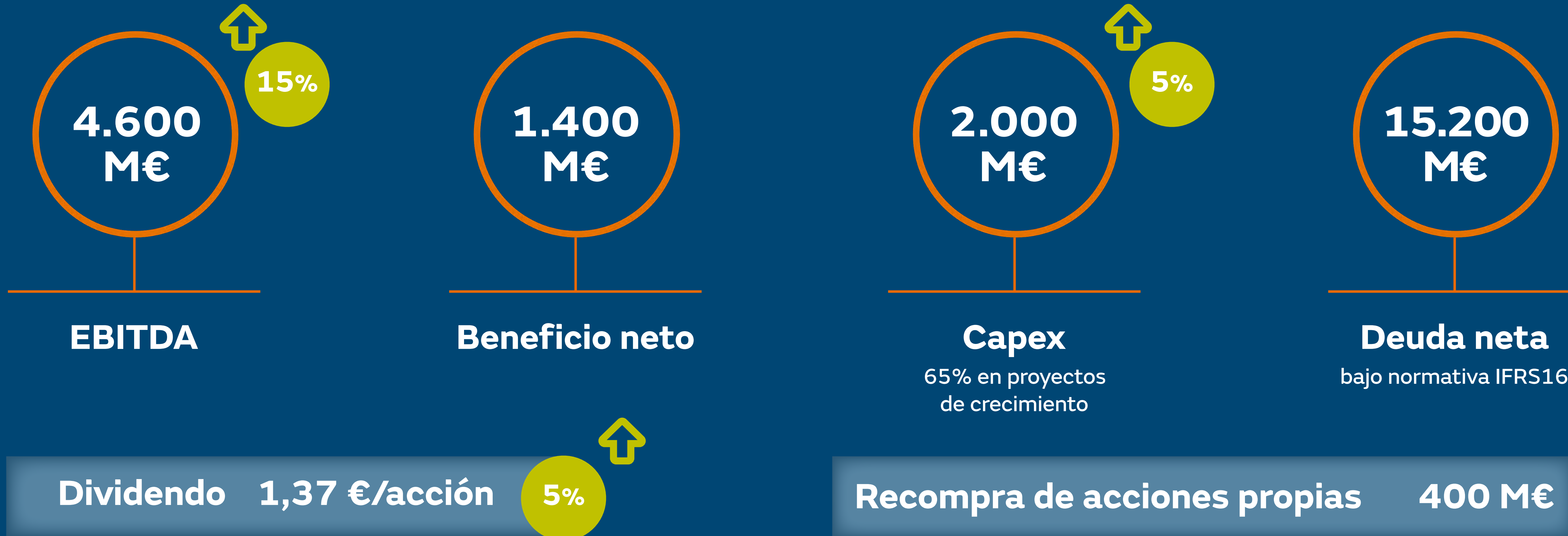
### Latinoamérica Norte

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

### Grupo

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

## 5. Objetivos financieros 2019



# 6. Propuestas de acuerdos

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

---

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

---

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

---

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

---

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

Naturgy 