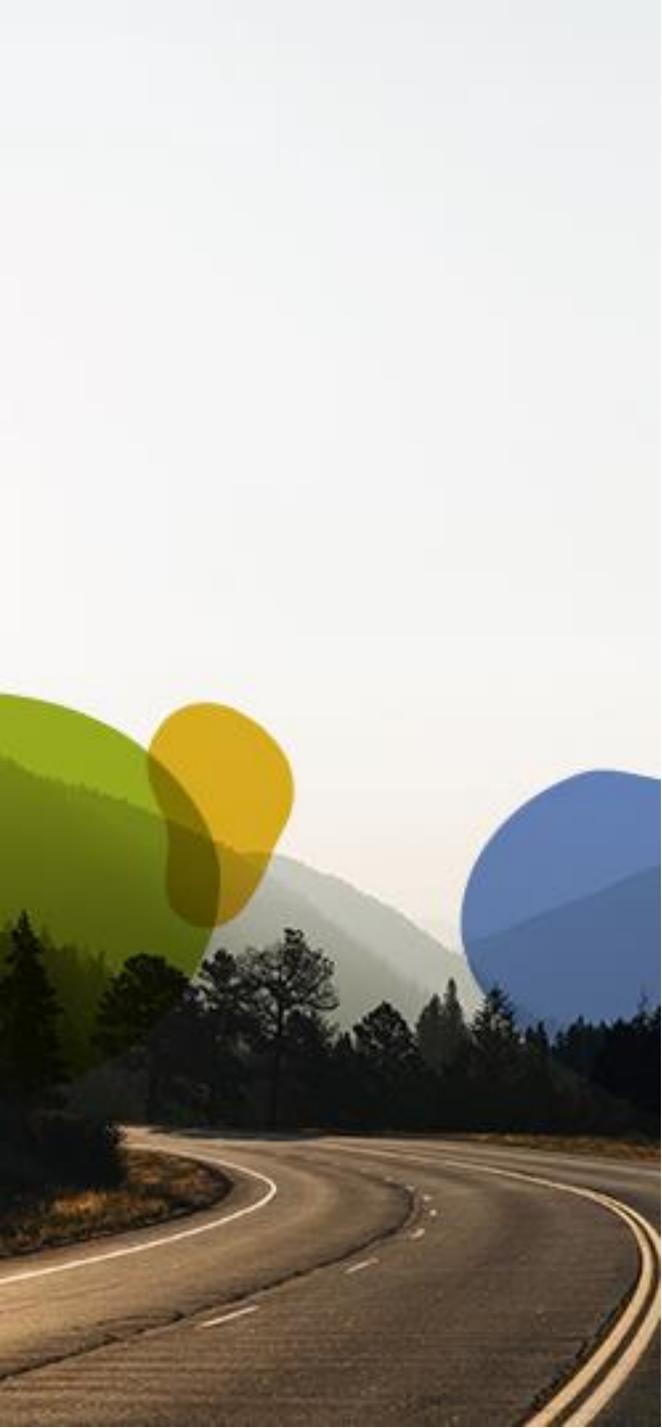


INFORME

IMPACTO DE COVID-19 EN EL NEGOCIO ENERGÉTICO Y PLAN DE RECUPERACIÓN

Energía & Utilities

- 
- 01.** Contexto
 - 02.** Situación Actual
 - 03.** Escenarios de Recuperación
 - 04.** COVID Impact Assessment
 - 05.** COVID Rapid Response War Room

En tiempo de crisis se requiere proteger...

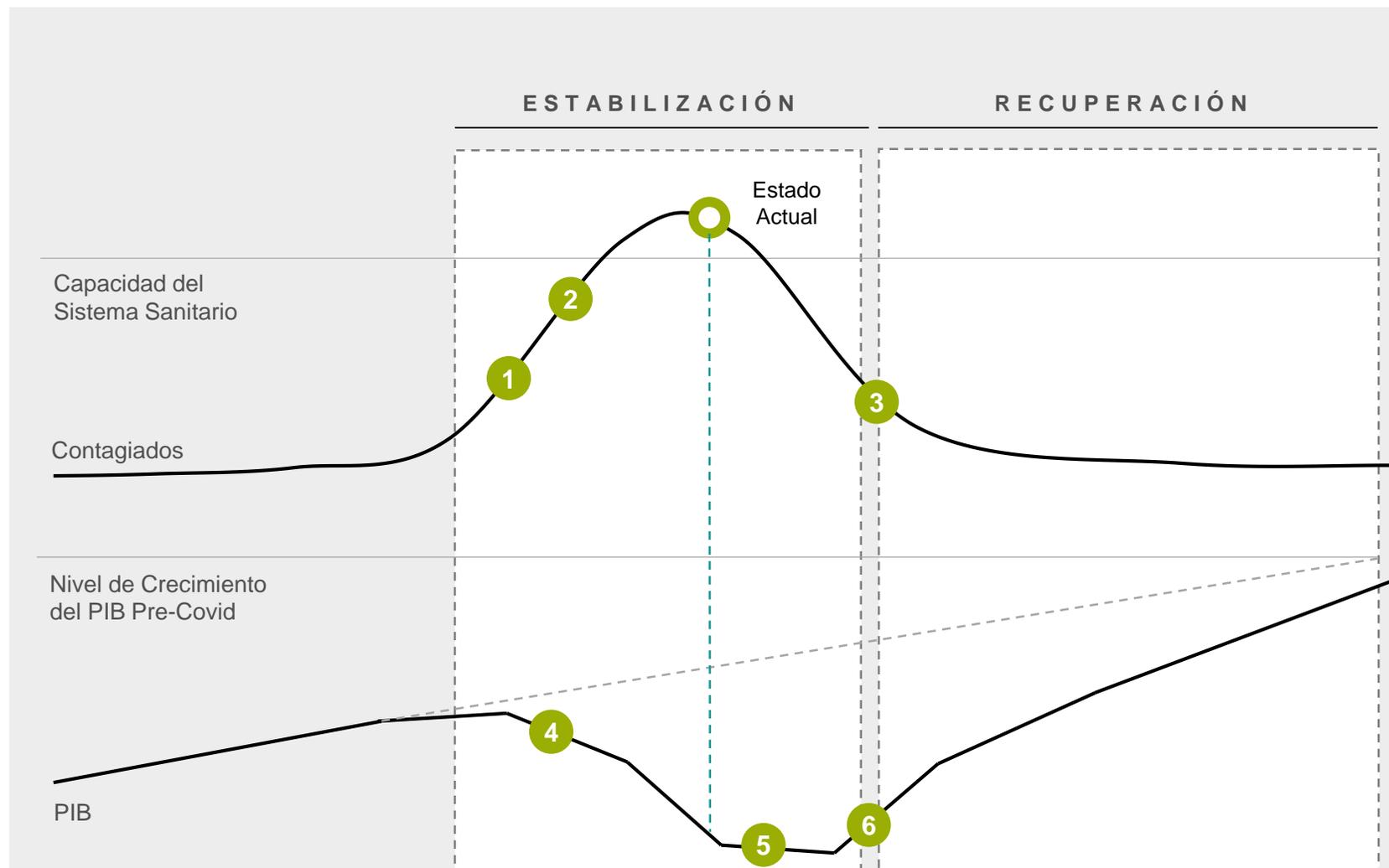
... a las personas, el empleo y salvaguardar la competitividad de los negocios

Proteger a las Personas

- 1 Minimizar la expansión del virus y aplanar la curva de contagio
- 2 Incrementar la capacidad del sistema sanitario
- 3 Descubrir una vacuna e inmunizar a la población

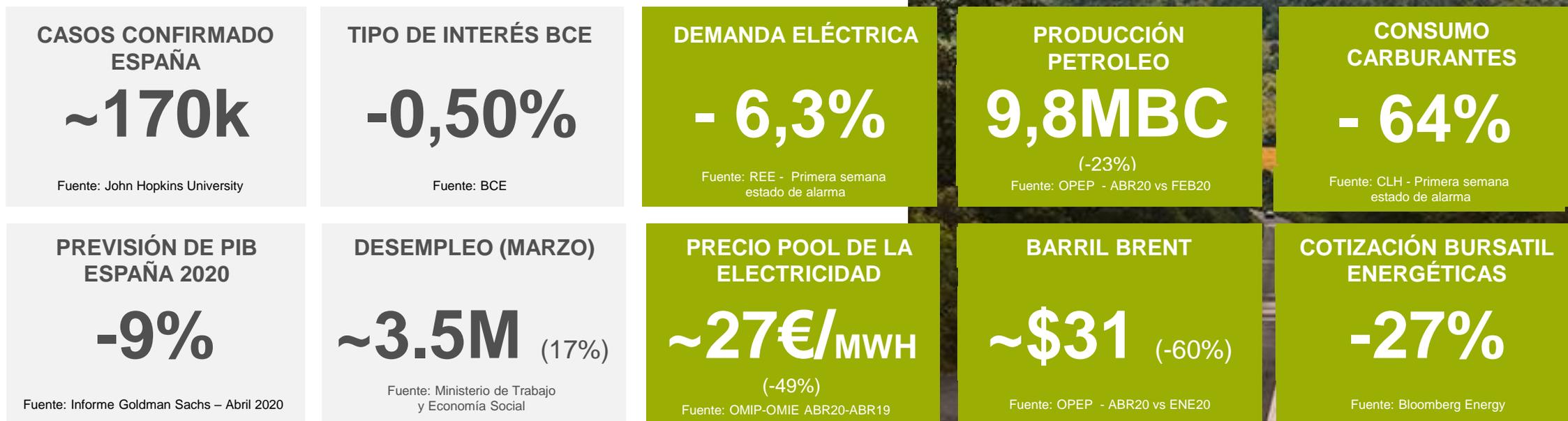
Salvaguardar los Negocios y el Empleo

- 4 Dar respuesta a las negocios y empleados afectados por el estado de alarma
- 5 Preparar el regreso a la "normalidad" con seguridad
- 6 Estimular a la economía para recuperar el crecimiento



La situación actual en Europa es de estado de alarma generalizado

... el Gobierno de España ha optado por una **parada de la actividad empresarial no esencial** vinculado al confinamiento de la población con el objetivo de **reducir el número de contagios**



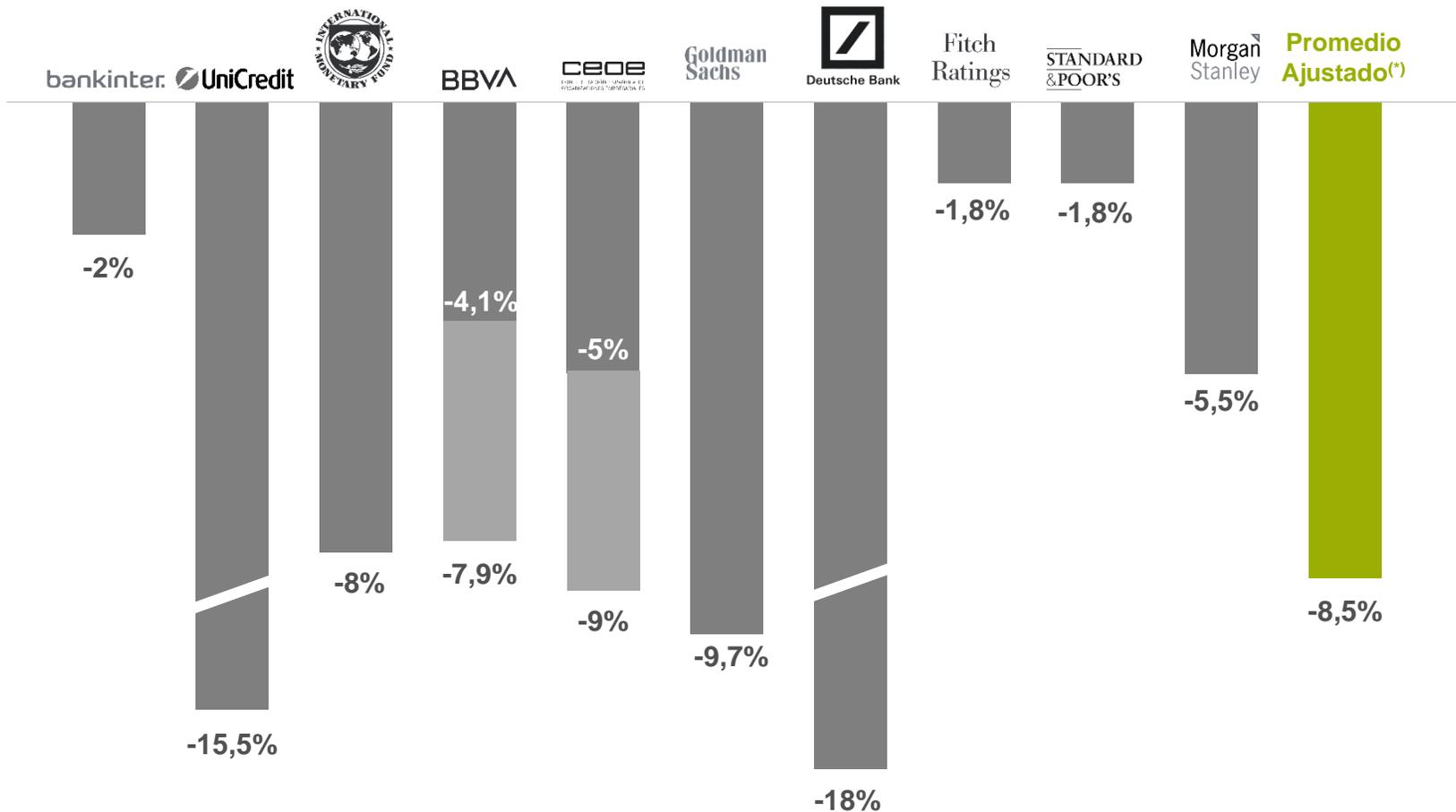
(*) Datos actualizados a 12 de Abril de 2020

El impacto del COVID-19 sobre el PIB en España

... es todavía muy incierto y se estiman caídas en 2020 entorno al 5%

Estimaciones del impacto del COVID-19 sobre PIB en España 2020

YoY 2019-20



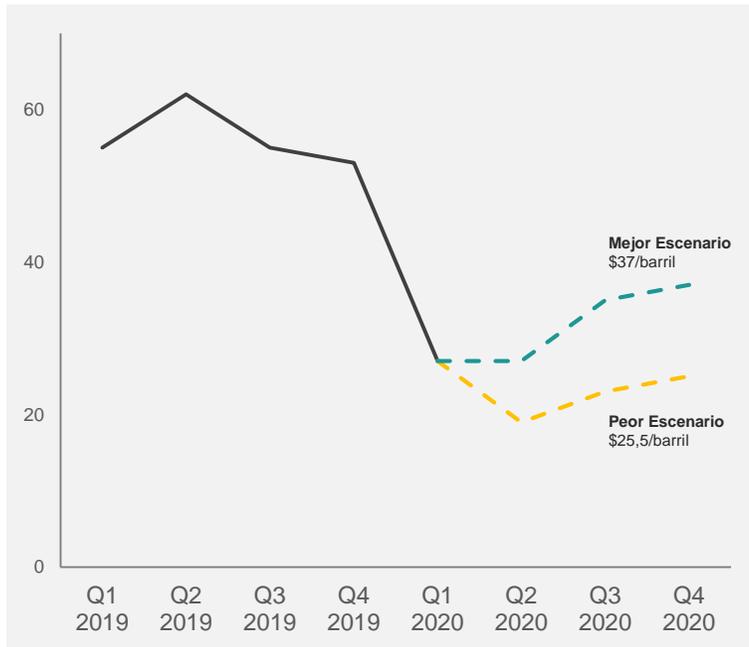
Las proyecciones se han llevado a cabo mediante escenarios considerando el **duración del confinamiento, tiempo de parada de la actividad industrial, potenciales rebrotes del virus e impacto de las políticas económicas de estabilización**

(*) Promedio ajustado de acuerdo con la fecha de publicación de la proyección de PIB para 2020

El impacto sobre el sector energético en España

... las previsiones son de alta incertidumbre y volatilidad de precios

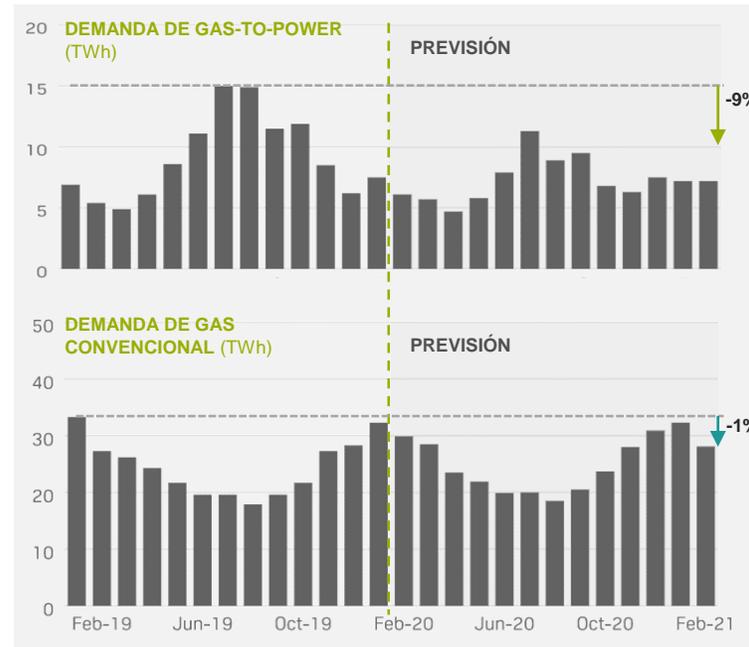
Escenarios del precio del Barril Brent 2019-20



Fuente: US Energy Information Administration | Enero 2020

- **Caída en el precio del barril Brent entre 40% y 60% para finales de 2020**
- **Acuerdo de reducción de la producción mundial en un 23%**

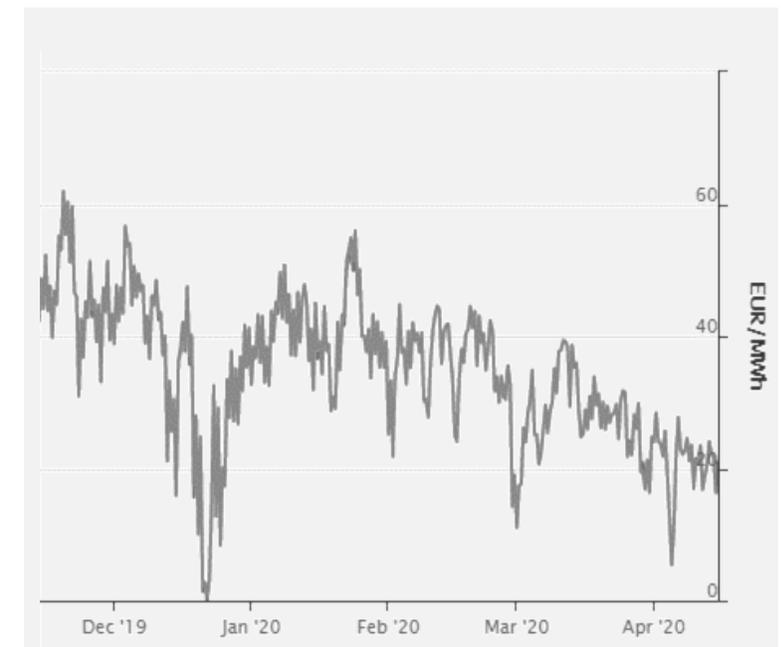
Escenarios de Demanda LNG 2019-21



Fuente: ENAGAS | Febrero 2020

- **Previsión de caída de la demanda de LNG para Gas-to-Power del 9% a finales de 2020**
- **Leve reducción de la demanda de LNG para uso doméstico entorno al 1%**

Precio Pool Electricidad en España 2019-2020



Fuente: OMIE Abril 2020

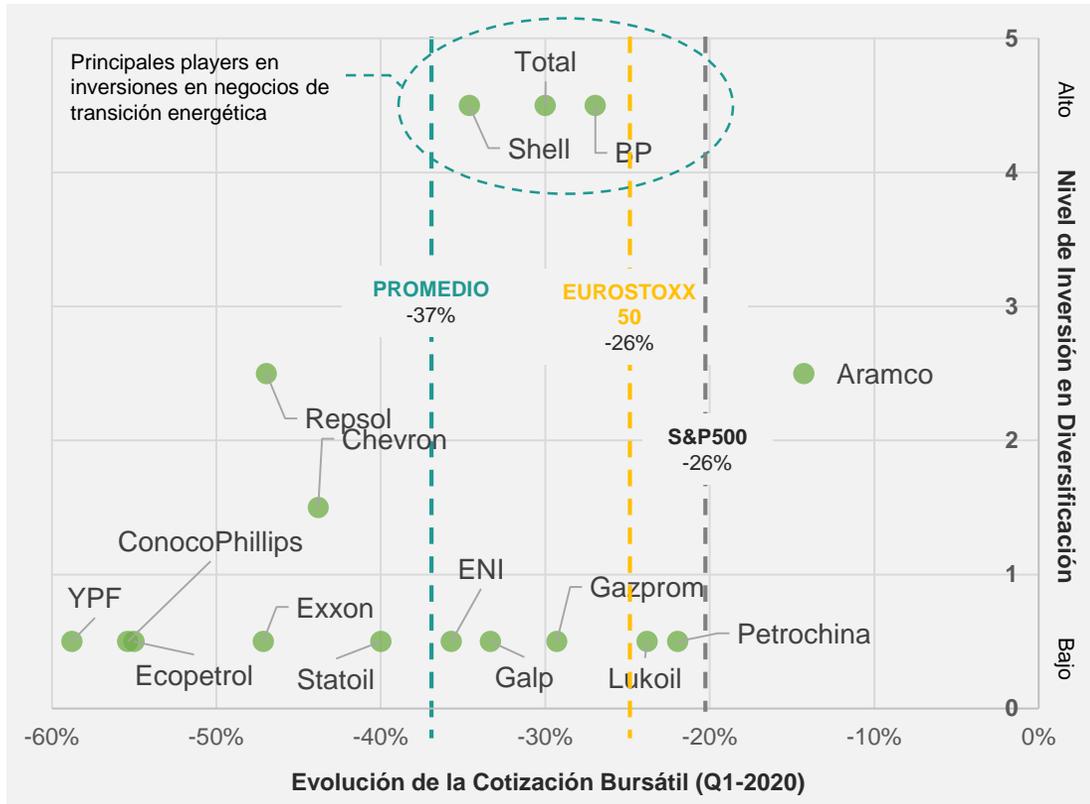
- **Caída de la demanda eléctrica entre -10 y -20% durante el periodo de confinamiento (WoW)**
- **Caída del precio del pool de electricidad a 27€/MWh (-49% YoY)**

En el mercado bursátil mundial las energéticas

... las Oil&Gas han caído un 37% y las compañías de Power&Gas un 19%

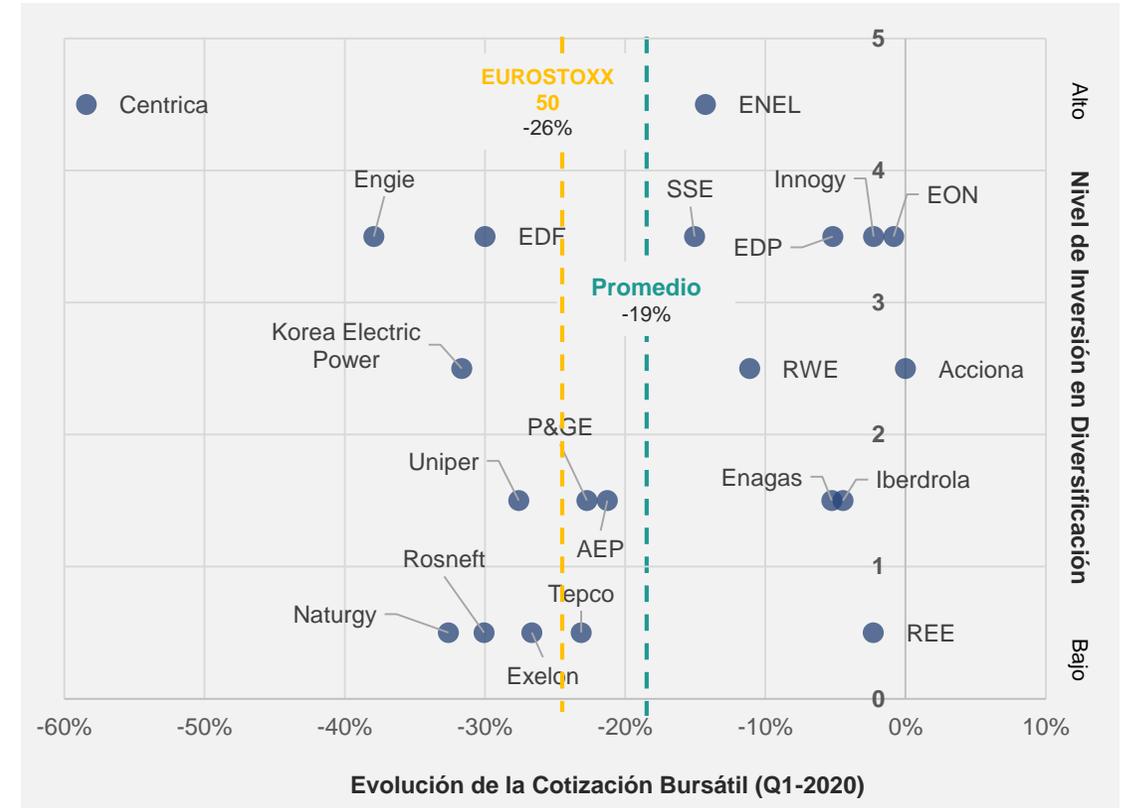
Cotización Compañías Oil&Gas vs. Diversificación

Enero – Marzo 2020



Cotización Compañías Power&Gas vs. Diversificación

Enero – Marzo 2020



- **Caída promedio del 37%** de la cotización de las compañías de Oil&Gas desde Enero 2020 **por encima de S&P500 y Eurostoxx50**
- **Mayor impacto sobre las compañías con menor inversión** en diversificación en negocios de la transición energética

- **Caída promedio del 19%** de la cotización de las compañías de Power&Gas desde Enero 2020 **por debajo de la caída del Eurostoxx 50 y en línea de la evolución del S&P500**

4 escenarios de recuperación son los más probables

... de acuerdo con la evolución de la propagación de los contagios y las políticas de respuesta económica ante la recesión



En base a los 4 escenarios de recuperación más probables, ... se prevé una curva de recuperación en U entre 2020 y 2022

ESCENARIOS DE RECUPERACIÓN RÁPIDA

ESCENARIOS DE RECESIÓN NO ESTRUCTURAL



Epidemiológicos	Confinamiento	< 6 semanas	< 6 semanas	< 3 meses	< 3 meses
	Restricciones en Viajes	< 3 meses	< 3 meses	3 - 6 meses	3 - 6 meses
	Social Distancing	< 3 meses	< 3 meses	3 - 6 meses	3 - 6 meses
	Rebote en Invierno	Bajo control	Bajo control	Brotos aislados	Brotos aislados
Económicos	Impacto sobre actividad durante estado de alarma	30-35%	45-50%	30-35%	45-50%
	Tasa de Desempleo (JUN20)	< 20%	< 20%	< 20%	21 - 24%
	Política de Estímulo (%PIB)	15 - 20%	10 - 15%	15 - 20%	10 - 15%
Proyección	PIB 2020	- 5%	- 8%	-10%	-12%
	PIB 2021	+ 5%	+5%	+6%	+6%

(*) Estimaciones en base a las proyecciones realizadas por Unicredit, Bankinter, Deutsche Bank, FMI, Funcas, JP Morgan, CEOE y Goldman Sachs

El escenario de recuperación de la demanda de Petróleo

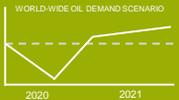
... está vinculado a la magnitud del impacto de la pandemia sobre la economía

ESCENARIOS DE RECUPERACIÓN RÁPIDA

ESCENARIOS DE RECESIÓN NO ESTRUCTURAL

1 CURVA V

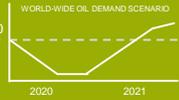
ESCENARIO OPTIMISTA



Una vez el contagio ha sido controlado se produce un fuerte rebote en el crecimiento económico volviendo a la senda pre-COVID

2 CURVA U

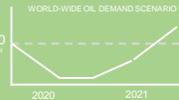
ESCENARIO REALISTA



La economía vuelve a la senda de crecimiento pre-COVID pero se produce de forma localizada algunos brotes que se controlan inmediatamente

3 CURVA U

ESCENARIO MODERADO



El ritmo reproductivo básico se reduce en 2-3 meses y los estímulos económicos permiten la vuelta al crecimiento al evitar daños estructurales

4 CURVA L

ESCENARIO PESIMISTA



La economía se recupera lentamente debido al largo periodo de estado de alarma provocados por los brotes recurrentes de contagios

 **Demanda Mundial de Petróleo por día (*)**

Recuperación en 2020 el nivel de 101 mmb/d y **crecimiento en 2021** por encima de 103 mmb/d

Se mantienen durante 2020 una demanda inferior a 100 y **se recupera a inicio de 2021** a niveles pre-Covid

Se mantienen durante 2020 una demanda inferior a 100 y **se recupera a final de 2021** al nivel pre-Covid

Se mantienen durante 2020 y 2021 por debajo de 100 y se recupera el nivel pre-Covid en 2022

 **Precio del Barril Brent (*)**

Recuperación 2020 de \$60-\$80/b

Se mantiene durante 2020 por debajo de \$50 y recupera el \$60-\$80/b en Q1 de 2021

Se mantiene durante 2020 por debajo de \$50 y recupera el \$60-\$80/b a finales de 2021

Largo periodo por debajo de \$40/b

 **Potenciales actuaciones OPEP**

Reducción puntual de la producción mundial entre Q2-Q3 de 2020 entre un 10-20%

Actuación prolongada de reducción de la producción mundial durante 2020 entre un 10-20%

Actuación prolongada de reducción de la producción mundial durante 2020 entre un 10-20%

Medidas de choque más agresivas y prologadas en la reducción de la producción (10-25% durante 2020 y 5-10% en 2021)

Revisión periódica de los escenarios en base a indicadores

... epidemiológicos, demanda del mercado y política de estímulos económicos

REDUCCIÓN DE LA DEMANDA DEL MERCADO



INDICADORES DE MERCADO Y POLÍTICAS PREVENTIVAS

- Caída de las ventas de bienes de consumo
- Cambios en el comportamiento del consumidor
- Caída de la demanda energética por segmento
- Cotización del barril de petróleo y LNG
- Restricciones en la movilidad y viajes
- ...

DURACIÓN DE LA CRISIS



INDICADORES MACRO-ECONÓMICOS Y POLÍTICAS DE ESTIMULO

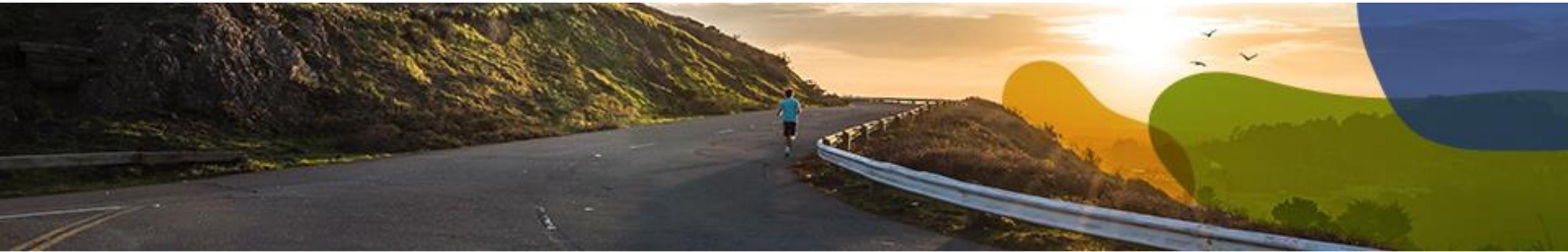
- Volatilidad de los índices bursátiles
- Índice del confianza del consumidor
- Tasa de desempleo
- Tasa de morosidad por segmentos
- Ratio de Endeudamiento Público
- ...

FORMA DE LA CURVA DE RECUPERACIÓN



INDICADORES EPIDEMIOLÓGICOS Y POLÍTICAS DE ESTIMULO

- Tipos de Interés de BCE
- Tasa de inflación
- Presupuesto de Gasto Público
- Ritmo reproductivo básico de contagio
- Tasa de mortalidad
- ...



A partir de una evaluación del impacto en el negocio de la crisis del COVID-19 se establece un portfolio de respuesta rápida y plan de recuperación



FASE 1

Reacción

Actúa ahora para proteger tu negocio actual

Afronta rápidamente las medidas requeridas para dar respuesta a los desafíos que representa el COVID-19 para empleados, clientes y Partners; así como estabilizar el negocio.



FASE 2

Resiliencia

Garantiza la continuidad de tu negocio

Ejecuta acciones a corto-medio plazo para optimizar el cash management y dotar la organización de capacidades para afrontar la crisis



FASE 3

Recuperación

Adelántate a tus competidores

Construye un plan detallado de recuperación del negocio que permita un despliegue rápido basado en el seguimiento continuo de triggers: mercado, epidemiológicos y macroeconómicos



FASE 4

Re-Invencción

Re-imagina tu negocio en la “nueva normalidad”

Re-imagina el negocio teniendo en cuenta las tendencias del mercado con el objetivo de construir una organización más resiliente y capaz de aprovechar las nuevas oportunidades

PORTFOLIO DE
RESPUESTA RÁPIDA

PLAN DE
RECUPERACIÓN

... actuando sobre los 6 ejes de respuesta al COVID-19 para dotar a la organización de los capacidades de resiliencia y recuperación

Empleados

- Comunicación bi-direccional, transparente y continua con los empleados
- Políticas y medidas de prevención de contagios mediante teletrabajo, distancia social,...
- Habilitar entornos digitales de colaboración y comunicación
- Planes formativos para capacitar a los empleados en el entorno post-COVID

Finanzas

- Definir escenarios y desarrollar stress test basados en variables epidemiológicos, de mercado y macroeconómicos
- Optimizar el cash management para garantizar la liquidez
- Estructurar la financiación para dotar de financiación a la recuperación

Clientes

- Transparencia y empatía en la comunicación con clientes
- Potenciar las interacciones digitales y/o remotas con clientes
- Entender las tendencias del comportamiento del consumidor energético

Gobierno

- Alinear a los stakeholders de la organización en los escenarios y planes de acción
- Construir un portfolio de acciones en los 4 estadios de la crisis y triggers para activar las acciones
- Transformar dinámicamente el “war room” para adaptarse a las diferentes líneas de actuación

Operaciones

- Coordinación con proveedores y Partners para minimizar los riesgos con proveedores
- Asegurar el inventario de los productos y recambios críticos
- Evaluar el estado de los activos críticos y elaborar planes preventivos
- Reducir el burn rate eliminando o minimizando actividades no esenciales

Diversificación

- Analizar los cambios que se ha producido en el entorno competitivo
- Identificar potenciales oportunidades de negocio en la recuperación
- Construir un plan de testing de hipótesis en el mercado para validar rápidamente en el mercado

...monitorizando continuamente el impacto en el negocio

... para adaptar el nivel de respuesta a las diferentes fases de la recuperación

	FASE 1 Reacción	FASE 2 Resiliencia	FASE 3 Recuperación	FASE 4 Re-Invencción
	Actuar ahora para proteger tu negocio actual	Garantiza la continuidad de tu negocio	Adelantarse a los competidores	Re-imagina tu negocio en la "nueva normalidad"
Empleados	Crítico	Prioritario	Prioritario	Prioritario
Clientes	Crítico	Prioritario	Crítico	Crítico
Operaciones	Prioritario	Crítico	Prioritario	Prioritario
Finanzas	Crítico	Crítico	Prioritario	Moderado
Diversificación	Moderado	Moderado	Prioritario	Crítico

- Crítico
- Prioritario
- Moderado

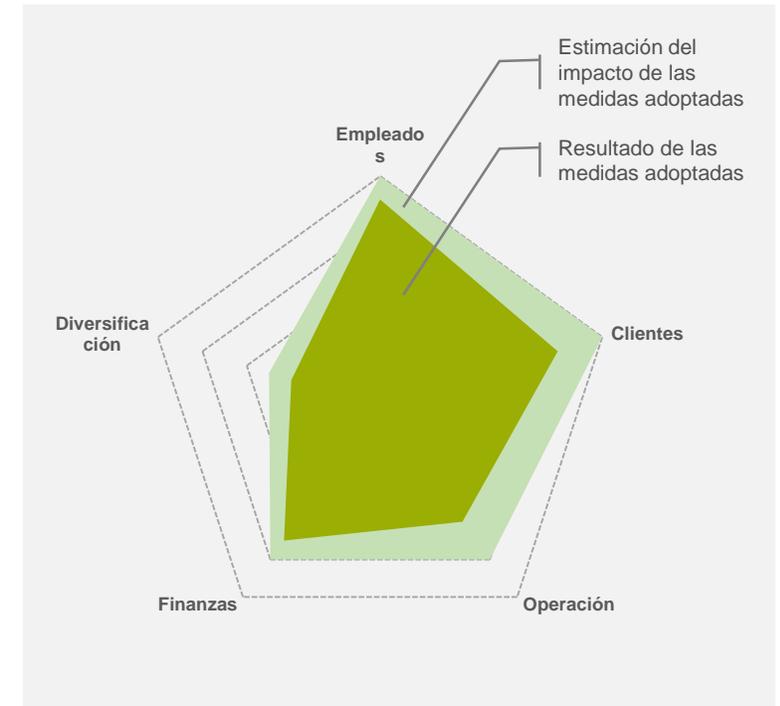
- Constituir War Room
- Proteger a los empleados y clientes
- Comunicación bi-direccional con clientes, empleados y proveedores
- Paralizar actividades no esenciales

- Reforzar las infraestructuras y activos críticos
- Re-asignar recursos a actividad y servicios críticos
- Reducir el burn rate de actividades no críticas
- Garantizar continuidad de los proveedores Tier1

- Entender los cambios en el mercado y comportamiento del cliente
- Revisar la estructura de costes y prepararla para la recuperación
- Re-activar la capacidad de operación y dotarla de flexibilidad

- Redescubrir el cliente en la "nueva normalidad"
- Desarrollar nuevos productos y servicios combinando capacidades internas y del ecosistema
- Acelerar el go-to-market de productos y servicios nuevos

MONITORIZACIÓN EFICACIA DE LAS MEDIDAS RESPUESTA RÁPIDA



- Monitorizar las variables del entorno: macroeconómicas, epidemiológicas y de demanda del mercado
- Observar las medidas adoptadas por competidores y empresas de relevancia
- Reacción rápida y evaluar el impacto de las medidas adoptadas en P&L, Balance y Cash-Flow
- Aprender de la respuesta a las medidas ejecutadas



FASE 1

Reacción

Afronta las medidas requeridas para dar respuesta a los desafíos que representa el COVID-19 para: empleados, clientes y partners





FASE 1

Reacción

Afrontar las medidas requeridas para dar respuesta a los desafíos que representa el COVID-19 para: empleados, clientes y partners

Agenda del CEO

Actúa **ahora** para proteger tu negocio actual y dotar a la organización de **estabilidad**

1

Establece **medidas de protección** para empleados, clientes y partners

2

Set-up de un “**Rapid Response War Room**” para afrontar decisiones inmediatas y de coordinación de equipos

3

Evalúa el **impacto a corto plazo del COVID** en tu negocio en términos de P&L, Balance y Cash-flow desde la perspectiva de ingresos, costes, operación y organización

4

Estabiliza el negocio asegurando las operaciones y servicios críticos actuando sobre la organización, operación infraestructuras y activos

5

Comunicación bi-direccional con empleados, clientes y Partners para identificar puntos de dolor

6

Reduce el burn rate poniendo en stand-by proyecto no críticos, y reasignando los equipos a tareas críticas

Reacción

Ejecuta decisiones complicadas para afrontar los cambios rápidos del entorno

1. SET-UP DEL “RAPID RESPONSE WAR ROOM”

Establecer un comité de respuesta rápida formado por las direcciones de negocio y de soporte.

Ejecución de un plan de comunicación a toda la organización, proveedores y partners de las medidas adoptadas para proteger a las personas y salvaguardar el negocio.

2. EVALUACIÓN CONTINUO DE LOS CAMBIOS EN EL ENTORNO

Entendimiento de los cambios en el entorno mediante la continua evaluación:

- Variables macroeconómicos
- Indicadores epidemiológicos
- Evolución de mercado (demanda, precios y costes)
- Cambios regulatorios y normativos

Construcción de la lista de indicadores críticos a mantener seguimiento continuo

3. APLICACIÓN DE MEDIDAS DE PROTECCIÓN DE LAS PERSONAS

- Identificar los diferentes y clasificar de acuerdo con la criticidad de sus actividades.
- Revisar y adaptar las políticas relativas a seguridad y salud con el objetivo de proteger la los empleados, clientes y partners.
- Adecuar la asignación de los equipos a los cambios en el negocio.
- Establecer canales bi-direccionales de comunicación con los empleados y partners

4. APLICACIÓN DE MEDIDAS DE RELACIÓN CON EL CLIENTE

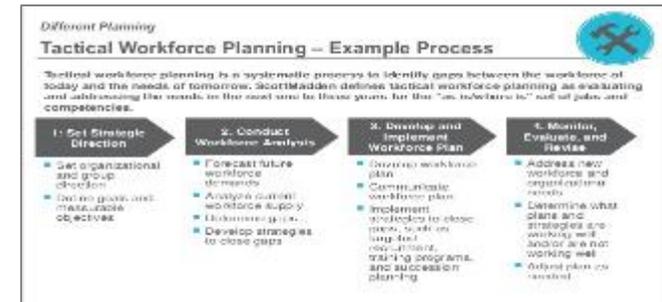
Reforzar los canales de atención al cliente digitales y remotos
Ejecutar un plan de comunicación con clientes sobre la continuidad del servicio
Revisar y flexibilizar las políticas de servicio con cliente
Habilitar medidas de protección para los clientes en la interacción presencial



RAPID RESPONSE WAR ROOM

		Baseline	Adverse 1: [...]	Adverse 2: Adverse 1 + [...]	Adverse 3: Adverse 2 + [...]
		Increasing severity			
Growth	Global GDP	Growth rises to 2.5% in 2017	Growth slows to just over 2.2%	Growth slows to just over 2.2%	Growth slows to just over 2.2%
	Country specific	[...]	[...]	[...]	[...]
Commodity Prices	Oil	Prices rise by ~70% by 2021	Prices rise by ~60% by 2021	Prices rise by ~60% by 2021, but are more volatile	Prices rise by ~60% by 2021, but are more volatile due to contagion
	[...]	Prices rise by 15%	Prices rise by just under 9%	Prices rise by just under 9%	Prices rise by just under 9%
Employment Costs	US	Wages flat	Wages fall in real terms	Wages fall in real terms	Wages fall in real terms
	[...]	Wages flat	Wages flat	Wages flat	Wages flat
Exchange rates	Major currencies	Euro and Pound weakening relative to Dollar	Near term Euro and Pound appreciation relative to Dollar	Near term Euro and Pound appreciation relative to Dollar followed by substantial weakening	Near term Euro and Pound appreciation relative to Dollar followed by substantial weakening
	Emerging market currencies	Stable	Stable	Stable	Stable
	[...]	No	No	No	[...]

INDICADORES DE ENTORNO



PLAN DE PROTECCIÓN DE PERSONAS

PORTFOLIO DE RESPUESTA RÁPIDA

4. APLICACIÓN DE MEDIDAS DE RELACIÓN CON EL CLIENTE

- Reforzar los canales de atención al cliente digitales y remotos
- Ejecutar un plan de comunicación con clientes sobre la continuidad del servicio
- Revisar y flexibilizar las políticas de servicio con cliente
- Habilitar medidas de protección para los clientes en la interacción presencial

4

Stages	Research	Evaluate/Compare	Commit	Use and Monitor	Refine/Review
Goals	Define a service that's best for you	Learn about service options of current company and competitors	Create an account with a company	Give up investment account	Adjust investment approach as needed
Activities/ Touchpoints	<ul style="list-style-type: none"> Ask for advice from friends and family for recommendations Research investment service options at current and other companies Meet with current service provider 	<ul style="list-style-type: none"> Make an appointment with a financial advisor Meet with financial advisor to discuss goals Review proposed investment plan from financial advisor Compare investment plans from multiple financial advisors Look up individual financial advisors' credentials, experience, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Contact a financial advisor to finalize investment plan Review and review investment plan from financial advisor Receive application approval Transfer funds from other accounts Meet with financial advisor to set up account, review services 	<ul style="list-style-type: none"> Message and monitor new account Receive monthly account notices Call financial advisor when something is unclear or concerning 	<ul style="list-style-type: none"> Meet with financial advisor to review account performance against investment plan Meet with financial advisor to adjust investment approach due to any life events, major milestones Review refined investment approach Approve refined investment approach
Opportunities	<ul style="list-style-type: none"> Low Value to Customer: Provide jargon-free wealth management info or education on marketplace services High Value to Customer: Provide comparisons with other leading service providers 	<ul style="list-style-type: none"> High Value to Customer: Provide a qualifier survey to identify goals and discuss for customer prior to discovery meeting Low Value to Customer: Short educational video to introduce customer to meet, important topics and benefits High Value to Customer: FAQs for account creation process 	<ul style="list-style-type: none"> Medium Value to Customer: Account application to pre-approve based on questions answered by surveying meeting High Value to Customer: Reduce financial jargon in account statements Medium Value to Customer: Create video that explains transparency of assets, graphs, and other data sets 	<ul style="list-style-type: none"> High Value to Customer: Ability to view investment plan against account performance easily Medium Value to Customer: Reduce financial jargon in account statements Medium Value to Customer: Create video that explains transparency of assets, graphs, and other data sets 	<ul style="list-style-type: none"> Low Value to Customer: New financial advisor transition period required High Value to Customer: Online dashboard to allow browsing of investment services Medium Value to Customer: Educational webinars, events to empower customers and provide a level of independence

PLAN DE RELACIÓN CON EL CLIENTE

5. EJECUCIÓN DE MEDIDAS PARA GARANTIZAR LA OPERACIÓN

- Evaluar escenarios de impacto a corto/medio plazo para garantizar continuidad de la operación
- Adecuar el inventario de recambios y consumibles de los activos críticos
- Co-desarrollar con los proveedores Tier 1 stress test de las operaciones para identificar riesgos de suministro
- Comunicación continua con de los proveedores y partners

5

Facilities	<ul style="list-style-type: none"> Construction of new facilities Relocation of existing facilities Renovation of existing facilities Expansion of existing facilities Disaster recovery planning 	<ul style="list-style-type: none"> Construction of redundant facilities Relocation of redundant facilities Renovation of redundant facilities Expansion of redundant facilities Disaster recovery planning 	<ul style="list-style-type: none"> Facility building material procurement Facility design and construction Facility relocation and construction Facility renovation and construction Facility expansion and construction Facility disaster recovery planning 	<ul style="list-style-type: none"> Facility building material procurement Facility design and construction Facility relocation and construction Facility renovation and construction Facility expansion and construction Facility disaster recovery planning
IT/Cloud	<ul style="list-style-type: none"> IT/Cloud architecture design IT/Cloud implementation IT/Cloud migration IT/Cloud disaster recovery planning 	<ul style="list-style-type: none"> IT/Cloud architecture design IT/Cloud implementation IT/Cloud migration IT/Cloud disaster recovery planning 	<ul style="list-style-type: none"> IT/Cloud architecture design IT/Cloud implementation IT/Cloud migration IT/Cloud disaster recovery planning 	<ul style="list-style-type: none"> IT/Cloud architecture design IT/Cloud implementation IT/Cloud migration IT/Cloud disaster recovery planning
Disaster	<ul style="list-style-type: none"> Disaster recovery planning Disaster recovery testing Disaster recovery execution 	<ul style="list-style-type: none"> Disaster recovery planning Disaster recovery testing Disaster recovery execution 	<ul style="list-style-type: none"> Disaster recovery planning Disaster recovery testing Disaster recovery execution 	<ul style="list-style-type: none"> Disaster recovery planning Disaster recovery testing Disaster recovery execution
Compliance	<ul style="list-style-type: none"> Compliance policy development Compliance training Compliance monitoring 	<ul style="list-style-type: none"> Compliance policy development Compliance training Compliance monitoring 	<ul style="list-style-type: none"> Compliance policy development Compliance training Compliance monitoring 	<ul style="list-style-type: none"> Compliance policy development Compliance training Compliance monitoring
Other	<ul style="list-style-type: none"> Human resources IT/Cloud architecture design IT/Cloud implementation IT/Cloud migration IT/Cloud disaster recovery planning 	<ul style="list-style-type: none"> Human resources IT/Cloud architecture design IT/Cloud implementation IT/Cloud migration IT/Cloud disaster recovery planning 	<ul style="list-style-type: none"> Human resources IT/Cloud architecture design IT/Cloud implementation IT/Cloud migration IT/Cloud disaster recovery planning 	<ul style="list-style-type: none"> Human resources IT/Cloud architecture design IT/Cloud implementation IT/Cloud migration IT/Cloud disaster recovery planning

PLAN DE CONTINUIDAD DE LA OPERACIÓN

6. SEGUIMIENTO DE LA EFECTIVIDAD DE LAS MEDIDAS

Establecer un plan de seguimiento de las medidas adoptadas y evaluar la efectividad sobre:

- Riesgos sobre las Personas
- Riesgos comerciales
- Riesgos de continuidad de la operación
- Riesgos reputacionales
- Impacto en P&L, Balance y Cash-flow

6

Name and Location	Phone and Email	Instances	Repor Status	Alerts	Calendar	Status	Last Officer	Alert	Last	...
Michael Velez	212-412-9734	124	Repor T	...	11/21/2013
Sergio Fisher	917-617-1149	6/17 Alerts	Repor T	...	11/18/2013
Yehor Gontar	212-412-9734	6/17 Alerts	Repor T	...	11/20/2013
Dustin Green	212-412-9734	...	Repor T	...	11/18/2013
Mark Shurt	212-412-9734	254	Repor T	...	11/18/2013
Judy Harrop	212-412-9734	100	Repor T	...	11/18/2013

PLAN DE SEGUIMIENTO DE ACCIONES



FASE 2

Resiliencia

Ejecutar acciones a corto-medio plazo para optimizar el cash management y dotar la organización de capacidades para afrontar la crisis



FASE 2

Resiliencia

Ejecutar acciones a corto plazo para optimizar el cash management y dotar la organización de capacidades para afrontar la crisis

Agenda del CEO

Garantiza la **continuidad de tu negocio** en un escenario de alta incertidumbre y volatilidad

1

Construye un **portfolio de acciones basados en los potenciales escenarios de negocio** en base a variables epidemiológicos, de mercado y macroeconómicas

2

Convierte el war room en un **comité de respuesta proactiva a los cambios en el mercado**

3

Desarrollo **test de stress en las operaciones y finanzas** para evaluar el impacto sobre: P&L, Balance y Cash-Flow

4

Asegura la **continuidad del negocio** reforzando tu organización, operación e infraestructuras críticas

5

Identifica los **puntos de dolor de tus empleados, clientes y proveedores** para reforzar tu relación con ellos

6

Reduce y elimina todas las tareas no esenciales de tu organización y revisando todos los servicios internos y externalizados

Resiliencia

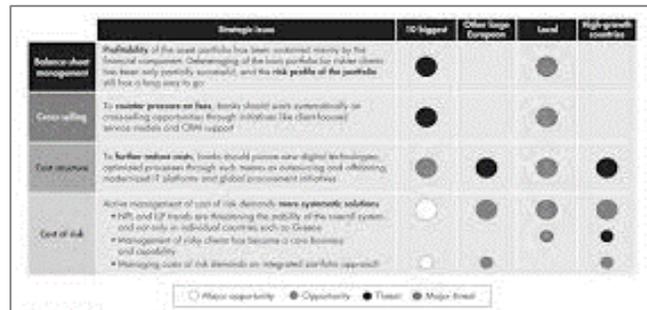
Dota a la organización de capacidades para sobrellevar el impacto en el negocio

1. IDENTIFICAR LOS RIESGOS POTENCIALES

Clarificar el impacto de los indicadores que tienen impacto en la P&L del negocio:

- Variables macroeconómicas
- Indicadores epidemiológicos
- Evolución de mercado (demanda, precios y costes)

Construcción de la lista de indicadores críticos cuantificados por impacto



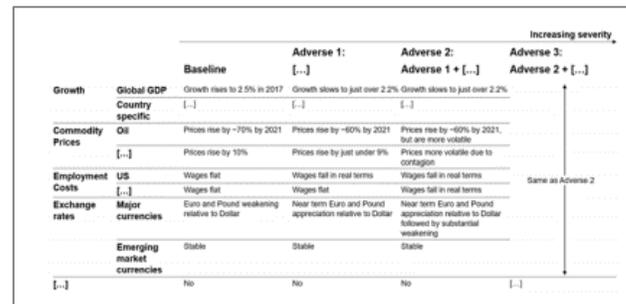
MAPA DE RIESGOS POTENCIALES

2. DEFINIR ESCENARIOS DE NEGOCIO

Definición de 3-4 escenarios a partir de la construcción de una línea base conforme a:

- Reducción de la demanda
- Duración y profundidad de la crisis
- Medidas de estímulo económico

Contextualizar los escenarios con la evolución de variables macroeconómicas.

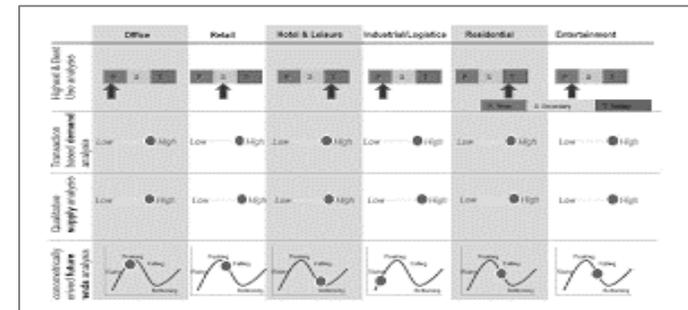


ESCENARIOS DE RECUPERACIÓN

3. DESARROLLAR STRESS TESTING DE OPERACIONES Y FINANZAS

Para cada escenario evaluar el impacto sobre: P&L, Balance y Cash-Flow

Elaborar recomendaciones para optimizar NOF y FM



STRESS TESTING DE ESCENARIOS

PORTFOLIO DE RESPUESTA RÁPIDA

4. ELABORAR UN PORTFOLIO DE ACCIONES

Definir una cartera de potenciales acciones en los 6 ejes de respuesta (empleados, clientes, operaciones, finanzas, gobierno y diversificación)

Priorización de las áreas críticas por exposición y riesgo

Lanzar quick-wins para estabilizar el negocio

4

PORTFOLIO DE ACCIONES RESILIENCIA

5. ESTABLECER TRIGGERS DE EJECUCIÓN DE ACCIONES

Identificar los triggers de activación de las acciones comprendidas en el portfolio de medidas de recuperación.

Para cada trigger establecer los variables de seguimiento y fuentes de información contrastadas

5

MAPA DE TRIGGERS DE ACCIONES

6. COMUNICAR Y ALINEAR A LOS EQUIPOS DE NEGOCIO

Definición de un plan de comunicación del plan de respuesta con las áreas prioritarias.

Consensuar el portfolio de acciones y obtener la pre-aprobación basada en los triggers establecidos con el objetivo de dar una respuesta ágil a los cambios del entorno

6

PLAN DE COMUNICACIÓN



FASE 3

Recuperación

Construye un plan detallado de recuperación del negocio que permita un despliegue rápido basado en el seguimiento continuo de triggers: mercado, epidemiológicos y macroeconómicos





FASE 3

Recuperación

Construir un plan detallado de recuperación del negocio que permita un despliegue rápido basado en el seguimiento continuo de triggers: mercado, epidemiológicos y macroeconómicos

04. COVID-19 IMPACT ASSESSMENT

Agenda del CEO

Aprovecha las oportunidades de la recuperación adelantándote a los competidores



1

Monitoriza los cambios en el entorno competitivo y en la demanda del mercado

2

Transforma el war room un un **comité de aceleración de la recuperación** con foco en la identificación de nuevas oportunidades de negocio

3

Dota a tus organización de mayor resiliencia para encarar futuros riesgos: digital mindset, digitalización y outsourcing

4

Refuerza las capacidades de tu organización atrayendo nuevo talento y estableciendo acuerdo con terceros

5

Flexibiliza tus operaciones para adaptarte de forma dinámica a cambios en la demanda y a nuevas oportunidades

6

Prepara tu estructura de costes para afrontar un periodo de crecimiento

Recuperación

Aprovecha las oportunidades de la recuperación adelantándote a los competidores

1. DISEÑAR UNA ESTRATEGIA DE RECUPERACIÓN

Entendimiento de los cambios en el entorno mediante la continua evaluación:

- Variables macroeconómicos
- Indicadores epidemiológicos
- Evolución de mercado (demanda, precios y costes)
- Cambios regulatorios y normativos

Establecer las líneas directrices de la estrategia de recuperación.

2. DEFINIR LOS OBJETIVOS DE LAS FASES DE LA RECUPERACIÓN

En base a las líneas directrices y para cada una de las fases de la recuperación, definir los objetivos para cada uno de los ámbitos del negocio: ventas, operación, finanzas, organización, IT,

Identificar los triggers de cambio de fase en base a los indicadores de monitorización del entorno.

3. CONSTRUIR PLAN DE RECUPERACIÓN DE LA DEMANDA

Para cada uno de las fases de la recuperación, construir un plan detallado en cascada para cada uno de los ámbitos del negocio considerando las variables del mercado:

- Entorno competitivo
- Demanda del mercado
- Cambios en el consumidor
- Riesgos comerciales

4. ADECUAR LA OPERACIÓN A LOS ESCENARIOS DE DEMANDA

En base a los escenarios de demanda y a las fases de la recuperación:

- Evaluar las capacidades de la operación
- Establecer previsiones de operación
- Planificación de recursos
- Revisión de acuerdo con Partners y proveedores.

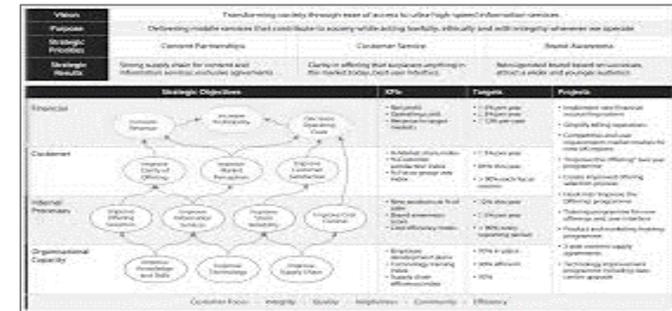


Internal	Channel	Customers	Prospects	Promotional
Assessment – WHAT, HOW & WHY • Brand Marketing • CRM program • A/B Testing • Sales Collateral • Website updates	Awareness & Demand Generation • Identify the channels for each campaign • Deploy responsibilities to individuals for successfully managing an awareness program	Focused on Retention • Implement your existing customer loyalty program • Execute Referral programs • Create marketing programs • Social account for existing customer base	Focused on Demand Gen • Content Marketing programs with relevant channels • Social Media	Focused on Awareness/Lead Gen • Trade Shows • Conferences

LÍNEAS DIRECTRICES | ESTRATEGIA DE RECUPERACIÓN

	Baseline	Adverse 1: [...]	Adverse 2: Adverse 1 + [...]	Adverse 3: Adverse 2 + [...]
Growth	Global GDP Country specific Growth rises to 2.5% in 2017	[...]	[...]	[...]
Commodity Prices	Oil Prices rise by ~70% by 2021	Prices rise by ~60% by 2021	Prices rise by ~60% by 2021, but are more volatile	Prices more volatile due to contagion
Employment	US Wages flat	Wages fall in real terms	Wages fall in real terms	Wages fall in real terms
Exchange rates	Major currencies Euro and Pound weakening relative to Dollar	Near term Euro and Pound appreciation relative to Dollar	Near term Euro and Pound appreciation relative to Dollar followed by substantial weakening	Stable
Emerging market currencies	Stable	Stable	Stable	[...]

FASES DE RECUPERACIÓN, OBJETIVOS Y TRIGGERS



PLAN DE PROTECCIÓN DE PERSONAS

PLAN DE RECUPERACIÓN

4. ADECUAR LA OPERACIÓN A LOS ESCENARIOS DE DEMANDA

En base a los escenarios de demanda y a las fases de la recuperación:

- Evaluar las capacidades de la operación
- Establecer previsiones de operación
- Planificación de recursos
- Revisión de acuerdo con Partners y proveedores
- ...

4

PLANIFICACIÓN DE LA OPERACIÓN

5. DOTAR A LA ORGANIZACIÓN DE CAPACIDAD DE FINANCIACIÓN

- Evaluar escenarios de demanda y producción para estimar las necesidades de working capital
- Revisar las condiciones de cobro con clientes y riesgos de impago
- Revisar las condiciones de pago a proveedores
- ...

5

A snapshot of SWN's Working Capital efficiency

In Situ	FY 2007	FY 2008	FY 2009	FY 2010	FY 2011	FY 2012	FY 2013
Accounts & Notes Receivable	170	225	263	302	343	378	484
Inventory	33	59	39	35	49	28	33
Accounts Payable	313	404	405	474	514	490	567
Days & days	FY 2007	FY 2008	FY 2009	FY 2010	FY 2011	FY 2012	FY 2013
Accounts Receivable Turnover	6.1	10.1	6.5	6.5	6.5	7.6	8.0
Days Sales Outstanding	44.9	34.2	44.0	45.0	42.9	43.2	45.6
Inventory Turnover	14.0	29.1	25.2	38.5	36.4	39.6	50.0
Days Inventory Outstanding	24.6	12.0	14.5	9.5	10.0	9.3	7.3
Accounts Payable Turnover	2.3	3.2	2.3	2.9	3.0	3.0	3.4
Days Payables Outstanding	155.9	115.4	155.6	127.5	121.0	122.6	106.5
Cash Conversion Cycle	(66.3)	(66.6)	(101.1)	(75.1)	(66.5)	(65.1)	(53.6)
Inventory to Cash Days	69.6	46.0	58.5	52.5	52.9	57.5	52.9

PLANIFICACIÓN FINANCIERA | WORKING CAPITAL

6. SEGUIMIENTO DE LA EFECTIVIDAD DE LAS MEDIDAS

Establecer un plan de seguimiento de las medidas adoptadas y evaluar la efectividad sobre:

- Crecimiento de los ingresos
- Cuota de mercado
- Riesgos reputacionales
- Impacto en P&L, Balance y Cash-flow
- Nivel de Endeudamiento y Liquidez
- ...

6

PLAN DE SEGUIMIENTO DE ACCIONES



FASE 4

Re-Invencción

Re-imagina el negocio teniendo en cuenta los cambios con el objetivo de construir una organización más resiliente y capaz de aprovechar las nuevas oportunidades en el mercado



Agenda del CEO

Re-imagina tu negocio en la “nueva normalidad”



FASE 3

Re-Invención

Re-imagina el negocio teniendo en cuenta las tendencias del mercado con el objetivo de construir una organización más resiliente y capaz de aprovechar las nuevas oportunidades

1

Re-descubre las tendencias en el comportamiento del consumidor energético y las necesidades del B2B.

2

Transforma el modelo operativo de tu “core business” dotandole de mayor resiliencia y flexibilidad ante futuros riesgos.

3

Fomenta una organización data-driven y la cultura digital para aportar agilidad en la toma de decisiones.

4

Descubre nuevos negocios en la transición energética combinando tus capacidades con Partners y Startups.

5

Acelera tu go-to-market mediante metodologías lean startup y agile para reducir el time-to-market.

6

Adquiere nuevas capacidades colaborando con el ecosistema de innovación abierta.

COVID-19

Rapid Response War Room

Commercial break in progress.

Combinando al mejor talento para dar respuesta rápida a los cambios en el entorno para asegurar la continuidad del negocio y estar preparando para aprovechar las oportunidades en la reactivación del mercado



In any moment of decision, the best thing you can do is the right thing, the next best thing is the wrong thing, and the worst thing you can do is nothing.

-Theodore Roosevelt



El War Room monitoriza el entorno para dar respuesta rápida coordinando a la organización para: estabilizar, resistir y recuperar el crecimiento





**Estamos a vuestra disposición
para acompañaros en todo el
proceso de recuperación**