



EXONERACIÓN

Este documento ha sido preparado por Iberdrola, S.A., que no asume ninguna declaración, garantía o compromiso, expreso o tácito, acerca de la información o las opiniones contenidas en el mismo, razón por la que no puede descansarse en su veracidad, exactitud, integridad o corrección. Ni Iberdrola, S.A., ni sus filiales (conjuntamente, la "Sociedad") o compañías del Grupo Iberdrola, ni sus asesores o representantes asumirán responsabilidad alguna, con independencia de que concurra o no negligencia o cualquier otra circunstancia, por las pérdidas que puedan derivarse para usted de cualquier utilización que usted pueda hacer de esta presentación del Plan Estratégico, de las diapositivas del Plan Estratégico contenidas en esta página Web (conjuntamente, el "Plan Estratégico") o de su contenido o que, de cualquier otro modo, estén relacionadas con el presente Plan Estratégico. Ni este documento ni ninguna de sus partes constituye un contrato ni puede ser introducido como parte de ningún contrato o empleado para la interpretación de ningún contrato. Determinada información financiera y estadística contenida en el Plan Estratégico ha sido redondeada y ajustada por razones de su conversión al euro. Por tanto, la suma de determinadas partidas podría no ser conforme con el importe total expresado.

PROYECCIONES

Las tablas representativas de la cartera de proyectos que se contienen en este Plan Estratégico no han sido clasificadas en función de la probabilidad de ser puestas en funcionamiento con éxito. El fundamento y las asunciones subyacentes empleadas en las proyecciones de la cartera de proyectos pueden diferir en función del mercado geográfico en el que se ubiquen. La categorías de clasificación de la cartera de proyectos de la Sociedad son empleadas con fines internos, no son utilizadas por otras compañías de la industria en la que opera y no han sido verificadas o auditadas por terceras personas. Siendo esto así, las proyecciones acerca de la capacidad de la cartera de proyectos de la Sociedad pueden no ser comparables a las de otras compañías del sector.

Las proyecciones y expectativas presentadas en este Plan Estratégico son proporcionadas sin ninguna garantía sobre su futuro cumplimiento. Este Plan Estratégico contiene ciertas previsiones que reflejan las intenciones, opiniones y expectativas actuales de la Sociedad y proyecciones acerca de los resultados futuros de las operaciones, situación financiera, liquidez, rendimiento, perspectivas, crecimientos esperados y sinergias, estrategias, planes, tendencias y circunstancias de los mercados en los que la Sociedad opera. Dichas previsiones están fundamentadas necesariamente en asunciones que reflejan la visión actual y las asunciones de la Sociedad e implican una variedad de riesgos e incertidumbres, muchos de los cuales son difíciles de predecir y que por lo general están fuera del control de la Sociedad, que podrían hacer que los actuales resultados de la Sociedad difirieran sustancialmente de aquellos derivados de las previsiones, incluyendo, entre otros, aquellos contenidos en el Documento de Registro registrado por Iberdrola, S.A. en la Comisión Nacional del Mercado de Valores ("CNMV") el día 11 de enero de 2007, y aquellos que puedan incluirse en futuros Folletos y Documentos de Registro que la Sociedad registre en la CNMV y en otros organismos reguladores. Las previsiones contenidas en el Plan Estratégico que refieren tendencias o actividades pasadas no deben considerarse como declaraciones en el sentido de que las referidas tendencias o actividades pasadas se mantendrán necesariamente en el futuro. Por tanto, no se debe depositar una confianza indebida en dichas previsiones, que reflejan las expectativas exclusivamente a la fecha del Plan Estratégico. La información contenida en este Plan Estratégico no ha sido verificada de manera independiente ni por los auditores de la Sociedad ni de cualquier otra forma y no será actualizada. La información contenida en el Plan Estratégico, incluyendo, sin limitación, las previsiones referidas anteriormente, resulta aplicable únicamente a la fecha de esta presentación y no pretende otorgar ninguna garantía o seguridad acerca de resultados futuros. La Sociedad declara expresamente que no asume ninguna obligación o compromiso de distribuir actualización o revisión alguna sobre la información, incluyendo cualquier magnitud financiera, así como cualquier previsión contenida en este Plan Estratégico, y que no publicará ninguna revisión a este Plan Estratégico que pudiera resultar de acontecimientos o circunstancias que se pongan de manifiesto con posterioridad a este Plan. Los datos de mercado incluidos en esta presentación y no atribuidos específicamente a ninguna fuente son estimaciones de la Compañía y no han sido verificados independientemente.



INFORMACIÓN IMPORTANTE

Este Plan Estratégico no está dirigido a inversores potenciales y no constituye ni forma parte de ninguna oferta de venta o emisión, u oferta de compra o suscripción, o solicitud de oferta de compra o suscripción, de valores de Iberdrola, S.A. o de Iberdrola Renovables, S.A. Unipersonal o de cualquiera de sus filiales, ni constituye en todo o en parte, ni el hecho de su distribución puede considerarse como, ni puede emplearse como base de, un contrato o decisión de inversión. Adicionalmente, esta comunicación no constituye y no va acompañada de una invitación de inversión.

El Folleto Informativo de la oferta pública de suscripción de acciones de Iberdrola Renovables, S.A. Unipersonal ha sido remitido a la CNMV. Una vez que sea autorizado, estará disponible en las páginas Web de Iberdrola Renovables, S.A. Unipersonal y de la CNMV, así como en los domicilios sociales de Iberdrola Renovables, S.A. Unipersonal, las Bolsas de Valores españolas, las Entidades Coordinadoras Globales y el Banco Agente.

Ni este Plan Estratégico ni ninguna de sus partes o copias pueden ser introducidas o entregadas dentro de los Estados Unidos de América, Australia, Canadá o Japón, o distribuido directa o indirectamente en Canadá o redistribuido en Japón o a cualquier persona residente en cualquiera de los referidos países. Cualquier incumplimiento de esta restricción puede constituir una infracción de la legislación sobre mercados de valores de los Estados Unidos de América, Australia, Canadá o Japón, según corresponda. Este Plan Estratégico no puede ser presentado o transmitido dentro de los Estados Unidos de América o a un U.S. person, tal como este término se define en la Regulation S aprobada en el marco de la United States Securities Act de 1933 y sus modificaciones ("Securities Act"), excepción hecha de los inversores institucionales cualificados ("qualified institutional buyers"), tal como este término se define en la Rule 144A de la Securities Act. Los inversores institucionales cualificados no pueden reproducir ni total ni parcialmente los contenidos de esta presentación. Los inversores institucionales cualificados se comprometen a no imprimir, copiar, descargar, grabar, distribuir o reenviar, en todo o en parte, el Plan Estratégico. Este Plan Estratégico no constituye una oferta de venta de valores en los Estados Unidos de América ni en cualquier otra jurisdicción. Ni las acciones de la Sociedad ni las acciones de Iberdrola Renovables, S.A. Unipersonal han sido ni serán registradas de conformidad con la Securities Act y no serán ofrecidas o vendidas los Estados Unidos de América, salvo que se hayan registrado o al amparo de una exención de la obligación de registro impuesta por la Securities Act, ni en cualquier otra jurisdicción, sin que se haya cumplido previamente con las obligaciones impuestas por las legislaciones de mercado de valores que resulten de aplicación en la jurisdicción de que se trate. Cualquier oferta de valores en los Estados Unidos de América o en cualquier otra jurisdicción será realizada por medio de un folleto que podrá obtenerse del emisor o accionista vendedor y que contendrá información detallada acerca de la compañía y su gestión, así como estados financieros.

Usted asume el riesgo que implica la utilización de esta página Web y es su responsabilidad tomar las precauciones necesarias para asegurar que la misma esta libre de virus u otros elementos de naturaleza destructiva. Usted es responsable de protegerse frente a virus y otros elementos destructivos.

Mediante la visualización de este Plan Estratégico usted acepta las limitaciones precedentes.

Índice



Introducción

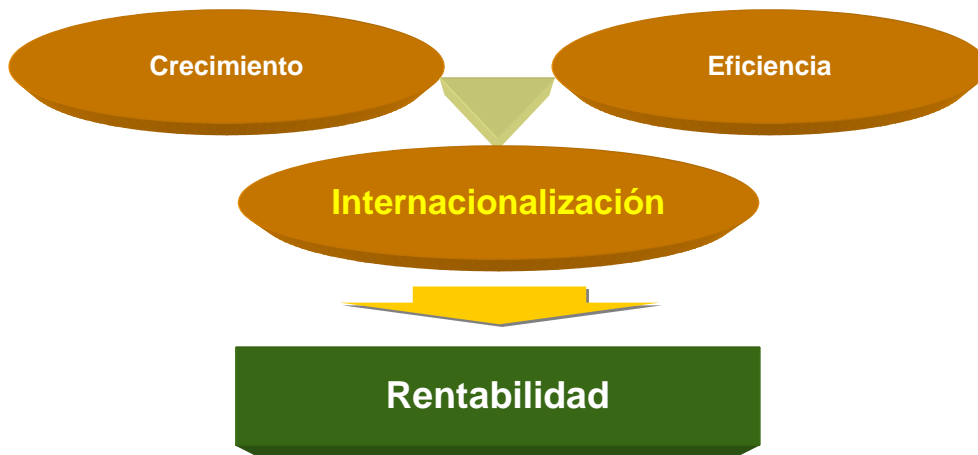
Entorno sectorial

Visión estratégica

Objetivos financieros

Recursos Humanos

A través del enfoque de la Compañía en sus líneas estratégicas...



... Iberdrola se ha transformado en uno de los líderes mundiales en energía...

DE UN LÍDER LOCAL...

... A UN LÍDER MUNDIAL

Plan Estratégico 2001-2006

2007

- Crecimiento orgánico
- Eficiencia
- Enfoque en el mercado español

- Integración de ScottishPower
- Acuerdo con Energy East
- Expansión internacional en Renovables

Introducción



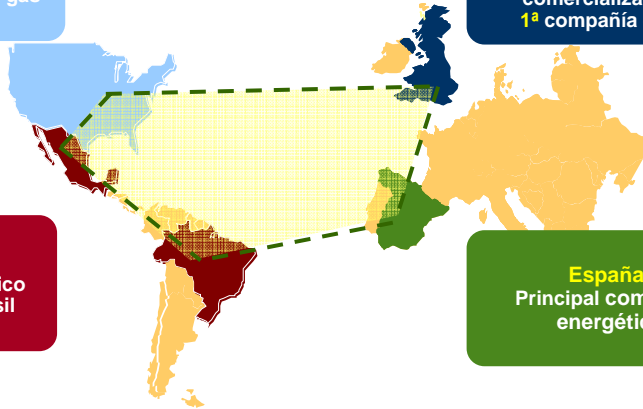
... enfocado en el Área Atlántica,
con cuatro mercados estratégicos principales

Norteamérica:
2ª compañía eólica
3ª en almacenamiento de gas

Reino Unido:
3ª distribuidora eléctrica
Una de las 5 principales
comercializadoras
1ª compañía eólica

Latinoamérica:
1er gen. privado en México
1ª distribuidora en Brasil

España:
Principal compañía
energética

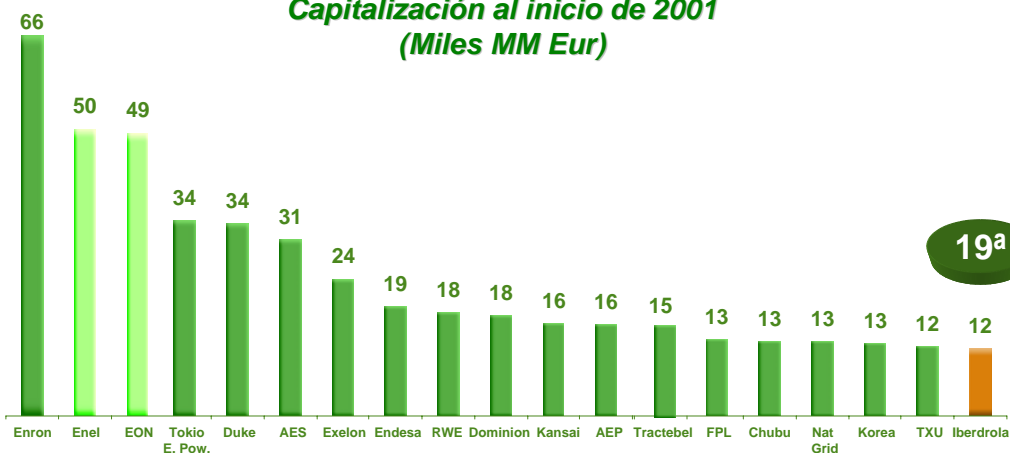


Introducción

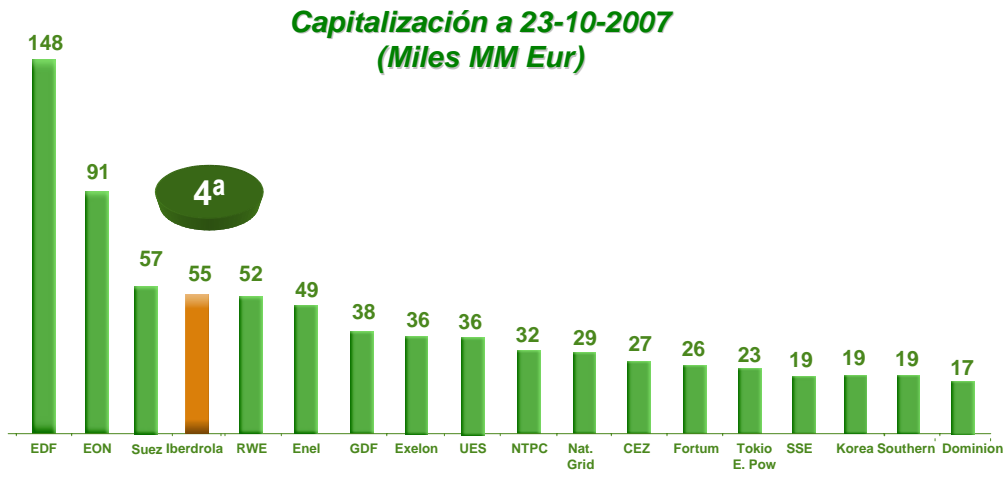


Mejorando el posicionamiento de la Compañía:
Del la 19ª eléctrica mundial en 2001...

Capitalización al inicio de 2001
(Miles MM Eur)



... Iberdrola ha pasado a ser una de las cinco mayores



Introducción

Entorno sectorial

Visión estratégica

Objetivos financieros

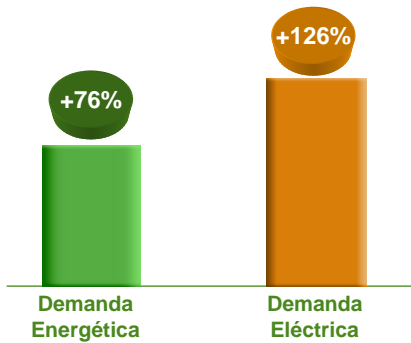
Recursos Humanos

Demanda energética



Las estimaciones de consumo energético mundial apuntan a un crecimiento sostenido a futuro...

Evolución esperada 2000-2030



Fuente: EIA

Fuente: EIA y Statistical Energy Review, BP

Reservas de mat. primas energéticas



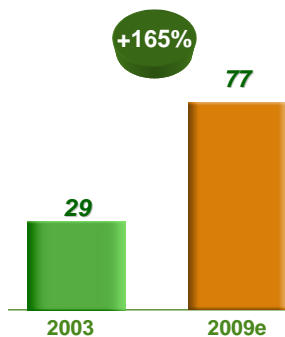
... en un entorno de escasez de materias primas energéticas

Precios de materias primas energéticas

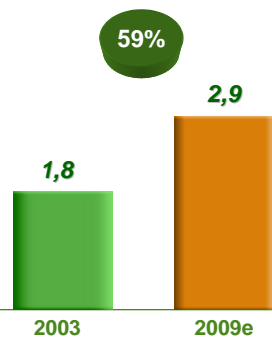


Los precios energéticos serán cada vez más elevados

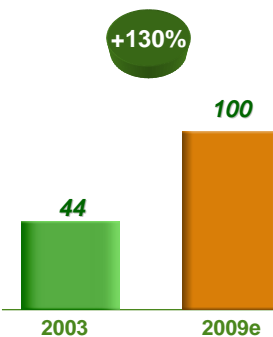
Crudo Brent (\$/bbl)



Gas (\$/kWh)



Carbón (\$/ton)

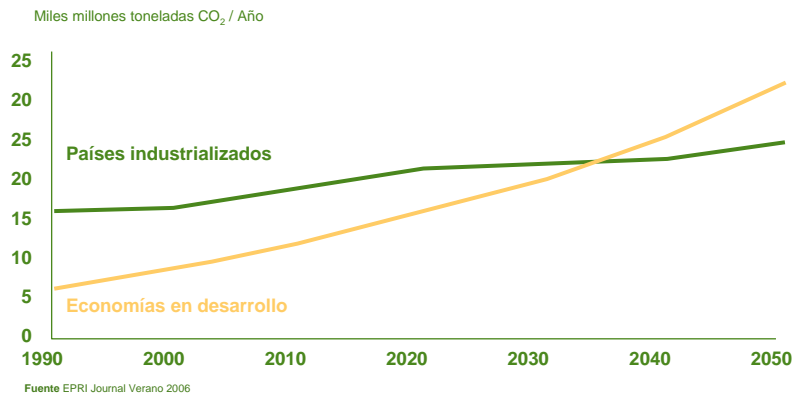


Datos tomados de los principales mercados energéticos. Fuentes: Argus/TFS, Platts, Nymex, Heren Energy, cotizaciones de brokers

Emisiones



Pese a la sensibilidad social, la estimaciones muestran un fuerte crecimiento de las emisiones a nivel global...



....lo que provocará que los precios del CO₂ se incrementen para revertir la tendencia

Calidad de servicio



La calidad de servicio es hoy una prioridad máxima

Creciente demanda social de un suministro energético fiable

Incremento de los requisitos regulatorios

Incremento de los requisitos medioambientales

Los precios de la electricidad reflejarán el escenario energético actual

Escasez de nuevos recursos energéticos



Reducción de emisiones



Requisitos de calidad de servicio



Incremento de precios de la electricidad

Introducción

Entorno sectorial

Visión estratégica

Objetivos financieros

Recursos Humanos

Ejes estratégicos 2008-2010



Inversiones por 24.200 MM Eur en 3 años: 17.800 MM Eur en inversión orgánica y adquisición de Energy East



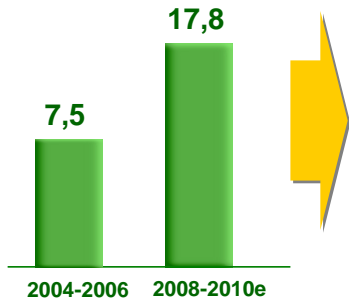
Desinversiones de activos no básicos por más de 3.000 MM Eur

Inversiones orgánicas



Inversiones 2,4 veces más altas que en 2004-06, reflejando la nueva dimensión del Grupo

**Inversiones
(Miles MM Eur)**



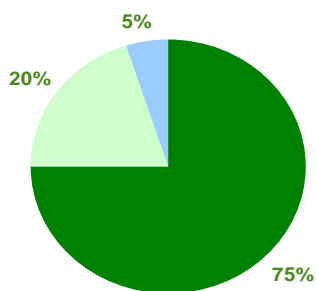
Renovables	8,6
Negocio Tradicional España	3,3
<i>Regulado</i>	2,0
<i>Generación Tradicional</i>	1,3
Negocio Tradicional R. Unido	3,0
<i>Regulado</i>	2,1
<i>Generación Tradicional</i>	0,9
EE.UU. y Canadá	1,5
Latinoamérica	0,6
Otros	0,8
TOTAL	17,8

Inversiones orgánicas Desglose por área geográfica

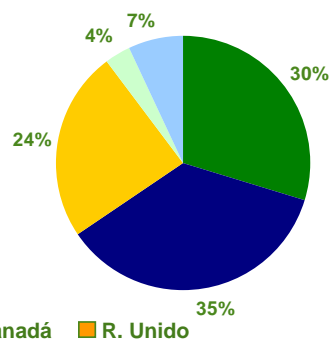


**Internacionalización con enfoque en los mercados clave:
70% de las inversiones fuera de España ...**

**Inversiones orgánicas
2001-2006**



**Inversiones orgánicas
2008-2010**



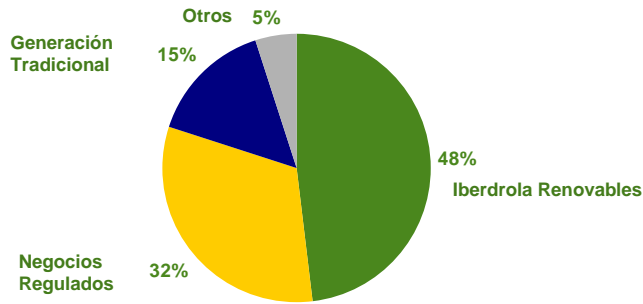
...frente al 25% del período 2001-2006

Inversiones orgánicas
Desglose por negocios



**Invirtiendo con un reducido perfil de riesgo:
Iberdrola Renovables supondrá casi el 50% del total**

*Inversiones orgánicas
2008-2010*



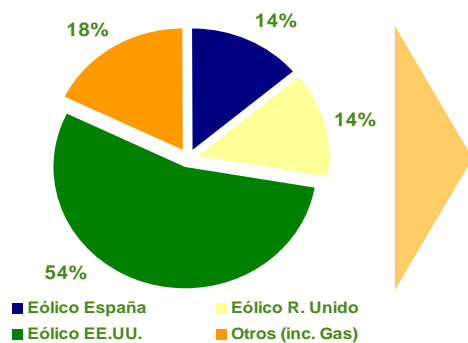
**Dos tercios de las inversiones restantes
se dedicarán a negocios regulados**

Inversiones orgánicas
Iberdrola Renovables

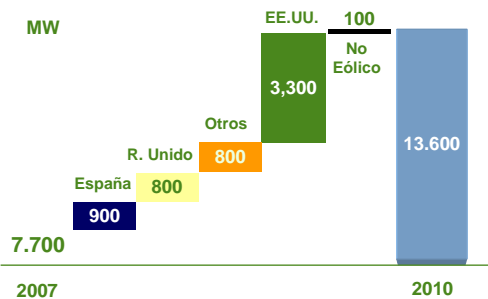


**Inversiones por 8.600 MM Eur:
Principal factor de crecimiento del Grupo**

Inversiones (%)



*Capacidad instalada
adicional 2007-2010*



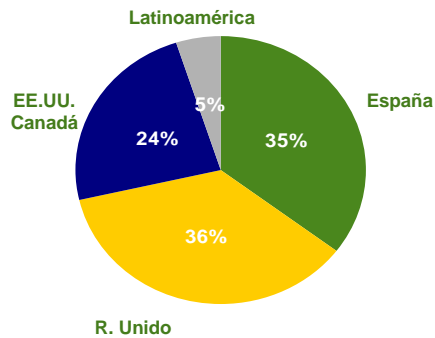
**La capacidad instalada alcanzará los 13.600 MW en 2010
gracias a una cartera de proyectos de más de 41.000 MW**

Inversiones orgánicas:
Negocios Regulados



Inversiones por 5.800 MM Eur para maximizar la calidad de servicio, asumiendo marcos regulatorios adecuados

*Inversiones en negocios regulados
2008-2010*



- España:**
Distribución de electricidad
- R. Unido:** Transporte y distribución de electricidad
- EE.UU.** Distribución de electricidad y gas
- Latinoamérica**
Distribución de electricidad

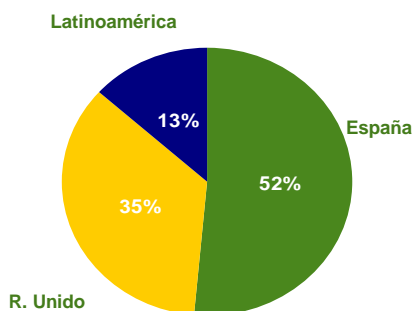
Inversiones enfocadas en los mercados de referencia

Inversiones orgánicas:
Generación Tradicional



**Inversiones por 2.500 MM Eur
Repotenciación e inversiones medioambientales**

*Inversiones en Generación tradicional
2008-2010*



- España**
 - Cobertura de puntas
 - Mejoras de eficiencia y medioambientales
- R. Unido**
 - CCGT
 - Mejoras de eficiencia y medioambientales
- Latinoamérica**
 - Centrales hidroeléctricas en Brasil

Inversiones enfocadas en los mercados de referencia

**Búsqueda de rentabilidad frente a volumen
Enfoque en satisfacción del cliente**

España

- Actitud proactiva en la transición a un mercado sin tarifas oficiales

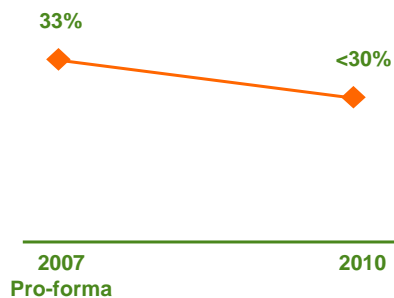
R. Unido

- Continuidad del modelo actual
- Mejoras de eficiencia

**Intercambio de mejores prácticas
entre España y R. Unido**

El Gasto Operativo crece por debajo del Margen Bruto

*Gasto Operativo Neto
sobre Margen Bruto*



Más de 350 MM Eur
de inversiones en Sistemas

- Integración de Sistemas
- Infraestructuras: Estandarización y concentración
- Plataforma usuario global

Sinergias con ScottishPower por encima de las estimaciones

Intercambio de mejores prácticas

- Introducción
- Entorno sectorial
- Visión estratégica
- Objetivos financieros**
- Recursos Humanos

Iberdrola Renovables, principal factor de crecimiento del Grupo...



...con el resto de los negocios mostrando una sólida evolución

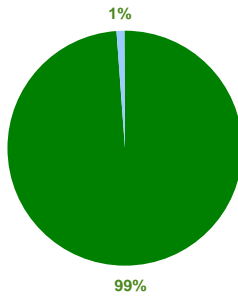
(1) En el "proxy statement" registrado por Energy East Corporation ante la SEC el 5 de octubre de 2007, en relación con nuestra propuesta de adquisición, Energy East incluyó proyecciones de inversión y EBITDA respectivamente por importes de 992 y 699 MM US\$ en 2006, 1.056 y 786 MM US\$ en 2009, y 1.128 y 1.018 MM US\$ en 2010. Iberdrola no ha verificado y no asume ninguna responsabilidad sobre el grado de cumplimiento de las proyecciones y los supuestos utilizados, así como sobre cualesquiera otras declaraciones contenidas en el "proxy statement" de Energy East

EBITDA

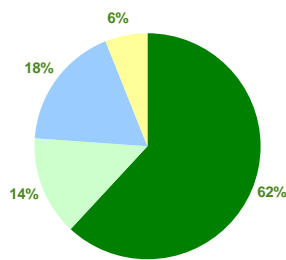


Incremento de la internacionalización

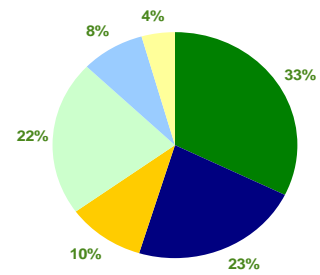
EBITDA 2000



EBITDA 2006



EBITDA 2010

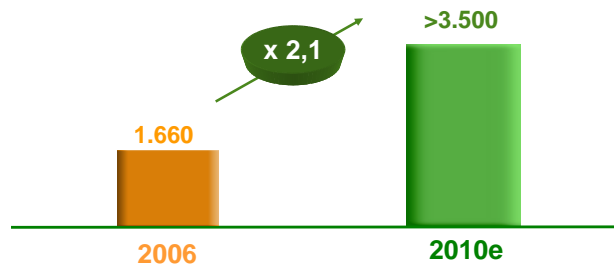


Beneficio Neto



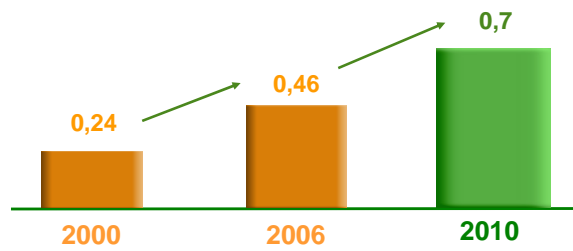
El Beneficio Neto superará los 3.500 MM Eur en 2010

Beneficio Neto (MM Eur)



Crecimiento medio anual del 11% del Beneficio por Acción

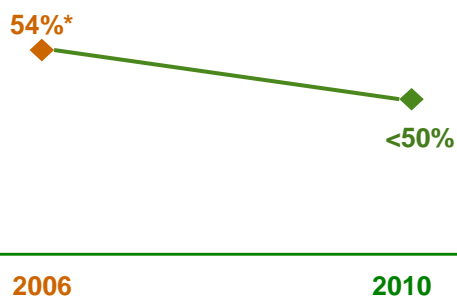
BPA (Eur)



Mantenimiento de la política de dividendo

Mejorando la solidez financiera

Apalancamiento



* Sin el efecto de la insuficiencia tarifaria

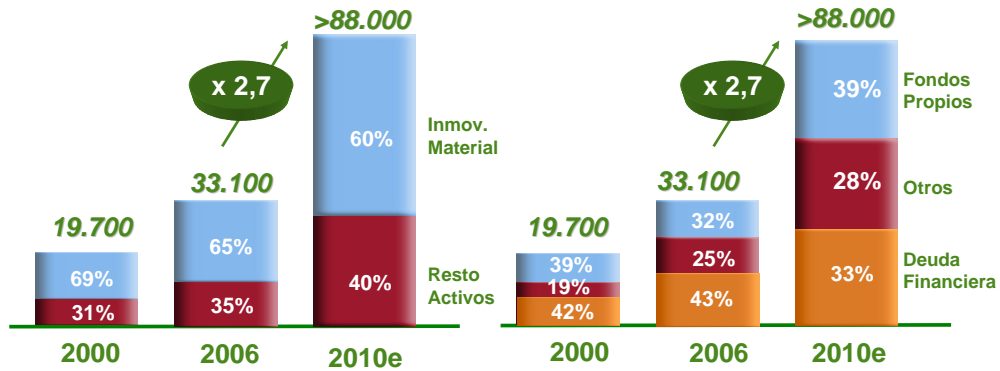
Balance



**Aumento del tamaño de la Compañía:
Activos por 88.000 MM Eur en 2010**

Activo (MM Eur)

Pasivo (MM Eur)



Índice



- Introducción
- Entorno sectorial
- Visión estratégica
- Objetivos financieros
- Recursos Humanos**

La nueva realidad del Grupo...

Incremento significativo de tamaño

Internacionalización

Presencia de diferentes culturas

Estructura societaria

**...conlleva un nuevo enfoque
en política de recursos humanos**

Identificación y gestión global del talento

Fomento de la rotación y la movilidad internacional

Enfoque en la formación y el desarrollo

Retribución ligada a resultados
y fomento participación empleados en capital

Incremento de presencia de la mujer

Conciliación vida profesional y familiar

Enfoque en la formación

Dealain House, Escocia



Nuevo Campus Iberdrola



- Centros de formación en Escocia (Dealain House, Cumbernauld) y en Inglaterra (Hoylake, cerca de Liverpool)
- A 33,5 kms del centro de Madrid
- Más de 150.000 m²; 31.000 m² se destinarán a áreas docentes.

Para acometer los nuevos retos, es necesario adaptar la organización a la nueva realidad del Grupo

Diferenciación entre estructuras de Gobierno, Control y Gestión

Funciones corporativas reforzadas

Unidades de Negocio con Gestión descentralizada y Gobierno y Control centralizados

Una organización...

Abierta y dinámica

Dialogante y participativa

Sin estructuras organizativas rígidas

En la que lo importante sea la valía de las personas, el talento individual

En la que fluya la información

... y potenciando la INICIATIVA, CREATIVIDAD, INNOVACIÓN, ANTICIPACIÓN y EFICIENCIA

Sin olvidarnos de...

... nuestros sólidos valores históricos...

ÉTICA Y RESPONSABILIDAD

RESULTADOS

RESPECTO AL MEDIO AMBIENTE

CONFIANZA

SENTIDO DE PERTENENCIA

... y principios profesionales...

ESFUERZO

CAPACIDAD

ESPÍRITU DE EQUIPO

HONESTIDAD

LEALTAD

... Para hacer de IBERDROLA UNA EMPRESA CADA VEZ MÁS SÓLIDA Y RENTABLE