

# Carta del presidente

Ignacio S. Galán  
Presidente de Iberdrola  
© Jordi Socías



Iberdrola va a seguir aplicando su modelo de negocio basado en la apuesta por las tecnologías limpias, el despliegue de las redes inteligentes y el diseño de novedosos productos y soluciones para sus clientes haciendo uso de las tecnologías más punteras.

Desde hace ya muchos años, Iberdrola ha hecho suya la idea de que el indicador fundamental del éxito de una empresa es su capacidad para reaccionar ante los desafíos impuestos por los nuevos tiempos. Crecer significa para nosotros estar dispuestos a avanzar y a mejorar, a tener el coraje de descubrir nuevos horizontes. Siguiendo esta filosofía, nuestra empresa centra sus esfuerzos en definir y ejecutar una estrategia que afronte los retos y aproveche las oportunidades que el nuevo escenario energético plantea. En el presente Informe integrado se recogen de forma detallada las características del contexto en el que la compañía va a desarrollar su actividad y los pilares sobre los que basará sus líneas de actuación durante los próximos meses y años. El grupo Iberdrola va a seguir impulsando un modelo de negocio centrado en la consecución de un sistema energético seguro y competitivo a través del crecimiento de las energías limpias. Nuestro compromiso con la lucha contra el cambio climático es tan firme como los hechos que nos avalan.

El sector energético continúa en plena transformación, promovida principalmente por la aceleración de la descarbonización y de la electrificación de la economía global. Estos cambios traerán consigo un significativo incremento de la demanda de electricidad, que según la Agencia Internacional de la Energía alcanzará el 60 % para 2040. Ello hará imprescindible contar con más energías renovables y más redes, lo que requerirá una inversión de 19 billones de euros hasta esa fecha.

Al tiempo, los avances tecnológicos y la mayor conectividad harán necesario contar con más infraestructuras energéticas dotadas de soluciones inteligentes. Solo así será posible dar respuesta a nuevas necesidades de los clientes, como la integración del vehículo eléctrico, que está previsto alcance la cifra de 280 millones de unidades en el mundo para 2040, según la Agencia Internacional de la Energía.

## Perspectivas 2018-2022

Estas tendencias son una demostración clara del acierto del modelo que Iberdrola lleva ya aplicando casi dos décadas, basado en la apuesta por las tecnologías limpias, en más redes y más inteligentes y en el diseño de novedosos productos y soluciones para sus clientes.

Sobre estas bases, en febrero de 2018 presentamos nuestras perspectivas para el horizonte 2018-2022, en el que la compañía va a invertir 32.000 millones de euros en proyectos de crecimiento rentable a largo plazo. Del total de las inversiones, un 90 % irá dirigido a actividades reguladas y con contratos a largo plazo, y un 75 % de ellas corresponderá a proyectos asegurados o altamente probables.

De acuerdo con el plan, para 2022 el grupo incrementará en un 24 % su capacidad instalada renovable, hasta los 36.000 MW, y aumentará su capacidad de almacenamiento en un 25 % hasta los 100 GWh, equivalente a 100 millones de baterías de 1 kWh.

Por lo que respecta al negocio de redes, su base de activos regulados crecerá en un 38 % hasta los 40.000 millones de euros y, en la actividad de generación en México, incrementaremos nuestra potencia en más del 80 % hasta alcanzar los 10.600 MW. Finalmente, aumentaremos en 9 millones las soluciones a nuestros clientes, alcanzando 32 millones en 2022, gracias a los nuevos productos y servicios y a la digitalización.

Todo ello lo llevaremos a cabo teniendo muy presente la excelencia operativa, que ha estado a lo largo de nuestra historia en el centro de nuestro modelo y que nos ha llevado a una posición de liderazgo en eficiencia<sup>1</sup> en comparación con nuestros competidores europeos.

No obstante, no queremos caer en la autocomplacencia porque nuestra constante es crecer, superar retos, nunca acomodarnos en la tentadora zona de lo fácil. En consecuencia con ello, y porque sabemos que tenemos margen para progresar en este campo, nuestro objetivo debe ser en los próximos años seguir superando aún más los límites de la eficiencia, gracias a los avances en la digitalización y la implementación de mejores prácticas.

Como resultado de esta estrategia, Iberdrola continuará creciendo e incrementando sus resultados para alcanzar en 2022 un EBITDA de entre 11.500 millones y 12.000 millones de euros y un beneficio neto de entre 3.500 millones y 3.700 millones de euros. Y, como venimos haciendo a lo largo de los años, la remuneración a nuestros accionistas crecerá en línea con los resultados, lo que, de acuerdo con nuestras estimaciones, implicaría alcanzar un dividendo por acción de alrededor de 0,4 euros en 2022.

Por último, la compañía va a seguir reforzando su solidez financiera, generando un flujo de caja operativo de 42.000 millones de euros a lo largo del período, y alcanzando un ratio de flujo de caja operativo sobre deuda neta del 24 % en 2022.

#### Incrementando nuestro dividendo social

Este nuevo plan de inversiones va a permitir a Iberdrola continuar profundizando en su modelo de negocio sostenible. Ello también implica incrementar su dividendo social, un concepto que representa el valor que el grupo genera para todos sus Grupos de interés en las regiones en las que desarrolla su actividad. Llevaremos a cabo nuestras actuaciones esforzándonos siempre por estar al lado de las personas, especialmente de aquellas que más lo necesitan, y proteger nuestro entorno, aquel que debemos preservar para las generaciones futuras.

La empresa seguirá durante los próximos años firmemente comprometida con la creación de empleo estable y de calidad. En la actualidad, impartimos cuatro veces más horas de formación por empleado al año que la media de las empresas europeas<sup>2</sup>.

Y, en esta línea, continuaremos contribuyendo a potenciar el talento de nuestro equipo humano, siempre en un entorno de trabajo inclusivo, gratificante y equilibrado. De hecho, nuestra apuesta por la igualdad nos ha llevado a ser la única eléctrica en Europa conti-

ental en formar parte del índice *Gender-Equality* de *Bloomberg*. La igualdad de género no puede ser un objetivo; tiene que ser una realidad. Y todos debemos ser agentes de ese cambio.

Somos conscientes de nuestro importante papel como motor de desarrollo económico en todos los países en los que estamos presentes. La compañía genera 10 euros<sup>2</sup> en el PIB de cada región por cada euro de beneficio que obtiene. Y es algo que queremos seguir promoviendo mediante nuestras compras a proveedores locales (que en 2017 ascendieron a 8.700 millones de euros) y nuestra contribución fiscal (que supuso 7.000 millones de euros el pasado ejercicio). Con todo, Iberdrola da empleo en todo el mundo a 400.000 personas<sup>2</sup>.

Nuestra base de clientes se beneficiará de todas las ventajas que ofrecen las tecnologías más punteras y la digitalización. Así, podremos ofrecerles una mayor calidad de servicio, un mayor catálogo de productos y servicios adaptados a sus necesidades individuales y unos precios más competitivos.

También queremos continuar contribuyendo a la protección del medio ambiente y la biodiversidad. Como líder mundial en energías renovables y referente en la lucha contra el cambio climático, Iberdrola va a seguir impulsando las fuentes de generación más limpias con el objetivo de continuar reduciendo las emisiones de CO<sub>2</sub> –que a día de hoy ya son un 32 % inferiores a las del sector eléctrico europeo– para alcanzar una reducción del 50 % en 2030 frente a 2007.

La innovación –área a la que en 2017 destinamos 250 millones de euros– será una de nuestras principales herramientas para el desarrollo de nuevas tecnologías de generación limpia y eficiente. Continuaremos invirtiendo en I+D+i, lo que nos permitirá mantener nuestra posición como una de las cuatro compañías eléctricas del mundo que más invierten en este ámbito<sup>2</sup>. Creemos firmemente que el apoyo a la investigación es tan necesario como urgente, porque el avance del conocimiento debe ser un proceso de descubrimiento constante e imprescindible.

Como parte de nuestro dividendo social, también vamos a seguir impulsando aquellas otras actuaciones que llevamos a cabo desde nuestras fundaciones en los países en los que estamos presentes, especialmente en las áreas de acción social (ayudando a aquellos que más lo necesitan y paliando la vulnerabilidad que implica la exclusión social), el arte y la cultura o la biodiversidad, con el objetivo final de continuar trabajando en el futuro por el bien de nuestro entorno.

Todos estos esfuerzos son plenamente coherentes con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definidos por la ONU para el 2030. Por su actividad, Iberdrola se centra en el suministro de energía asequible y no contaminante (objetivo 7) y la lucha contra el cambio climático (objetivo 13). Al mismo tiempo, contribuye de forma directa al saneamiento del agua (objetivo 6), la innovación (objetivo 9), la vida de ecosistemas terrestres (objetivo 15), las alianzas para lograr objetivos (objetivo 17), y de forma indirecta al resto de los objetivos.

(1) Ratio de gasto operativo neto entre margen bruto.

(2) Estudio de PwC “Impacto económico, social y ambiental de Iberdrola en el mundo” (basado en datos de 2016).