

2.

# Modelo de negocio y estrategia

# 2.1 El futuro de la energía

## El sector eléctrico

El sistema eléctrico está experimentando una profunda transformación. La tecnología y la innovación están acelerando la transición hacia un sector más eficiente y respetuoso con el medioambiente. Las tendencias que marcarán el futuro son:

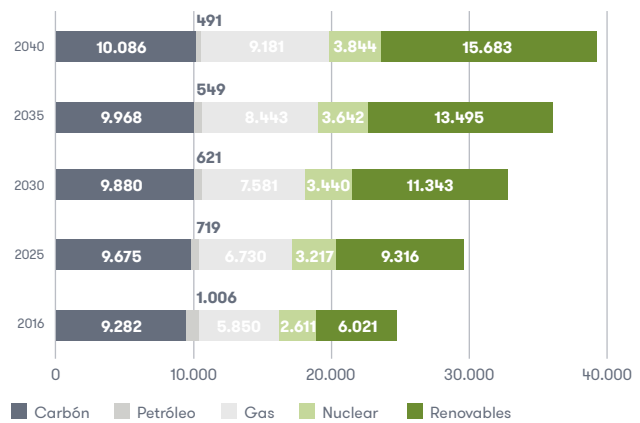
- **Descarbonización y electrificación:** Aumento previsto de la demanda del 60 % hasta 2040 a nivel mundial<sup>1</sup>, impulsando el incremento de las redes y las tecnologías renovables.
- **Aumento de la conectividad de los clientes:** Incremento de los contadores inteligentes instalados (más de 300 millones instalados en 2020<sup>2</sup>) y del vehículo eléctrico (hasta 280 millones<sup>3</sup>).
- **Progreso tecnológico,** que impulsa la reducción de costes y crea nuevas oportunidades de negocio. El coste de las energías renovables se ha reducido de manera significativa en los últimos años<sup>4</sup>, lo cual permite el crecimiento de estas tecnologías.

Fuentes: 1. World Energy Outlook 2017 - IEA; 2. Global EV Outlook 2017 (escenario Technology) - IEA; 3. Análisis Navigant; 4. Coste normalizado de la energía - IRENA.

## Oportunidades para seguir creciendo

El sector de la energía presenta fuertes oportunidades de crecimiento a largo plazo, como consecuencia del proceso de electrificación.

### Producción de electricidad por tipo de fuente (TWh)

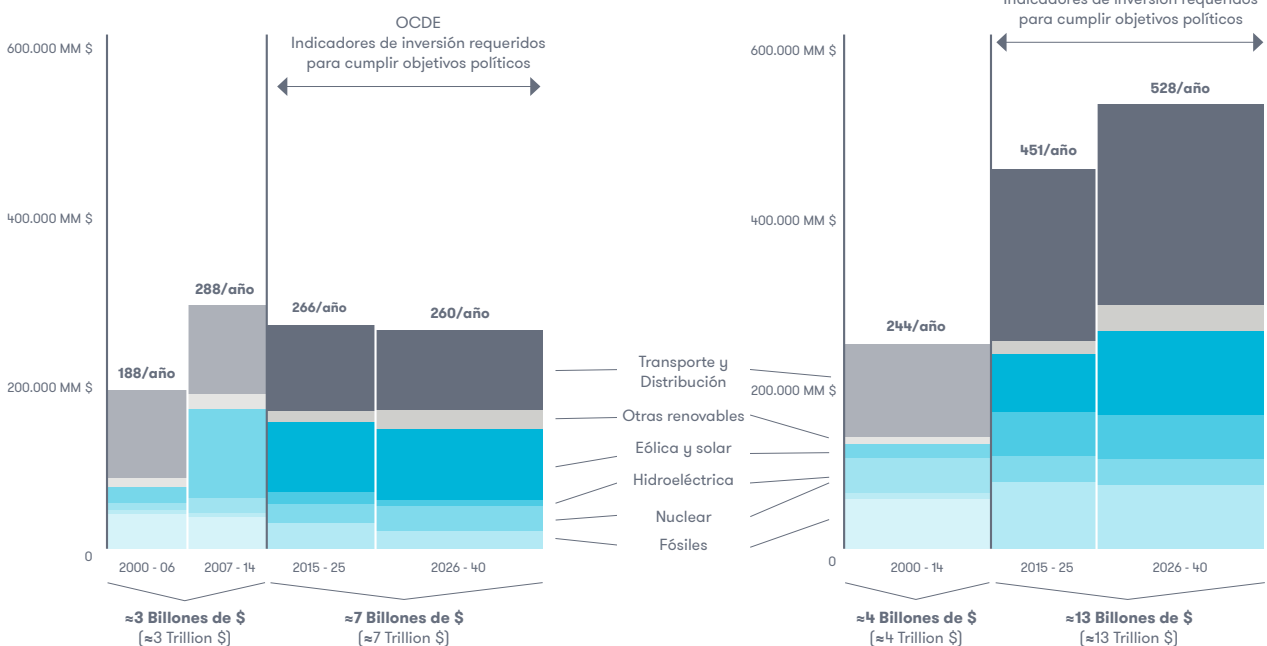


Fuente: World Energy Outlook 2017 - International Energy Agency (IEA).

“Existe una necesidad de electrificar la economía, para lo que se necesitarán más renovables, más capacidad de almacenamiento, más redes inteligentes y más vehículos eléctricos, además de una inversión de 19 billones \$ por parte del sector eléctrico en los próximos 25 años.”

Ignacio S. Galán, en el WORLD ECONOMIC FORUM 2018

## La inversión en infraestructuras eléctricas dentro y fuera de la OCDE



Fuente: The Future of Electricity Report, World Economic Forum 2016.

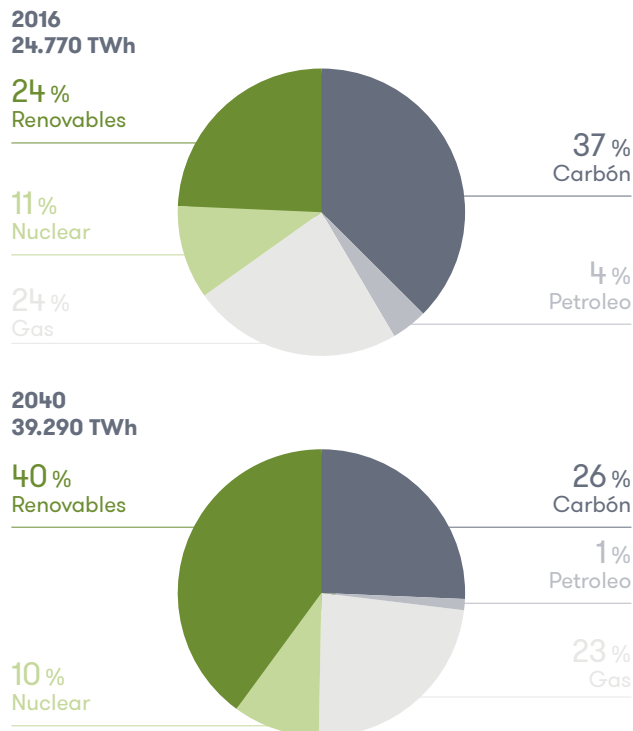
## Evolución de la demanda<sup>(1), (2)</sup>

Las perspectivas señaladas por el *World Energy Outlook 2017* sobre el uso de la energía, continúan indicando un incremento de la demanda de energía para las próximas tres décadas, con un claro desplazamiento de las energías térmicas por energías renovables.

La *Hoja de ruta de la Unión Europea* prevé que, en 2050, la demanda de electricidad podría duplicar su actual cuota en la demanda final de energía hasta llegar al 36-39 %, lo que contribuiría a disminuir las emisiones de carbono provocadas por los sistemas de calefacción y por el sector del transporte.

En los últimos años, se ha logrado reducir la relación entre el crecimiento económico y el aumento de las emisiones de CO<sub>2</sub>, gracias al creciente uso de fuentes de energía renovable.

## Crecimiento de la Producción eléctrica global (TWh)<sup>(1)</sup>



Fuentes: 1. *World Energy Outlook 2017* - IEA; 2. *Hoja de Ruta de la Energía para 2050 del Parlamento Europeo*

## Tendencias en la producción y el uso de la electricidad

### Sectoriales<sup>(4), (5), (6)</sup>

- La Unión Europea tiene el importante reto de cumplir sus compromisos en materia de clima y energía establecidos para 2020, 2030, y 2050.
- El crecimiento global en el suministro de electricidad hasta 2040 estará cubierto fundamentalmente por la energía eólica, el gas y la energía fotovoltaica. La proporción de combustibles fósiles en la generación eléctrica desciende para 2040, mientras que el incremento de las renovables se eleva hasta el 40 %.
- A medida que gana peso la generación con fuentes de energía renovables, la electrificación genera más beneficios ambientales al evitar el consumo energético de origen fósil (por ejemplo en el transporte y la calefacción). En muchos casos, la electrificación aumenta la eficiencia energética.

### Tecnológicas<sup>(4), (5), (7)</sup>

- La creciente penetración de los vehículos eléctricos aumentará el consumo de electricidad y ofrecerá una gran oportunidad para optimizar el uso de la red.
- El despliegue creciente de la infraestructura de medición inteligente permitirá mejorar la calidad del servicio, las posibilidades de gestión de la red de bajo voltaje, y la recopilación de información.
- Los estilos de vida urbano-tecnológicos requieren más electricidad. El crecimiento de la clase media, el aumento de los ingresos y la mayor cantidad de aplicaciones eléctricas contribuyen a que la demanda de electricidad se duplique hasta el 2060.
- El almacenamiento de electricidad, como posibilidad tecnológica aún incipiente, puede abrir nuevas vías para la operación y la gestión de los sistemas eléctricos.

### De consumo<sup>(4), (6)</sup>

- Se prevé que la población mundial crezca en 2.000 millones de personas hasta 2040, impulsando las necesidades energéticas mundiales. Por tanto, la generación eléctrica aumentará en 2040 debido al aumento de la demanda en sectores como el industrial o el doméstico.
- En un escenario para los próximos años, se aprecia la necesidad de reducir a casi la mitad las emisiones para atajar el cambio climático, con la dificultad de que si la evolución del consumo se mantiene en el ritmo actual, éste habrá aumentado en torno a un 45 %.
- El desarrollo de nuevos usos y aplicaciones eléctricas puede originar nuevos mercados y oportunidades.

Fuentes: (4) *World Energy Outlook 2017* - IEA; (5) *La Energía hoy en España, 15 temas clave para la próxima legislatura* - Club Español de la Energía; (6) *World Energy Outlook 2014* - IEA; (7) *World Energy Scenarios 2016* - World Energy Council.

## 2.2 Modelo de negocio

El modelo de negocio definido por el grupo Iberdrola tiene como finalidad el “suministro de energía eléctrica fiable, de calidad y respetuoso con el medio ambiente”, mediante un proyecto industrial sostenible a largo plazo.

El modelo se soporta en tres pilares, que constituyen los elementos diferenciales que hacen de Iberdrola una empresa diferente: Un marco de confianza basado en un modelo de gobierno avanzado; la Misión, Visión y Valores como cultura del grupo Iberdrola definida por el Consejo de Administración; y una estrategia orientada a la consecución de los objetivos del grupo.

La competitividad del modelo se consigue mediante la gestión responsable de los activos tangibles e intangibles de la compañía. Para operar con este modelo, Iberdrola ha organizado su gestión mediante tres negocios globales: Negocio de Redes, Negocio de Generación y Clientes, y Negocio de Renovables, con una Corporación como órgano gestor central para el grupo.



### Marco de confianza

Para asegurar la sostenibilidad de su modelo de negocio, Iberdrola tiene implantado:

- Un Sistema de gobierno corporativo conforme a las mejores prácticas internacionales.
- Una ética corporativa, asumida por los órganos de dirección y por el conjunto de la organización.
- Políticas de responsabilidad social, que dan respuesta a las expectativas de los Grupos de interés.
- Un sistema avanzado de control de riesgos para mantener un óptimo equilibrio “riesgo/oportunidad”, aprovechando las oportunidades y mitigando los riesgos.

© Modelo de gobierno corporativo / pág. 80

### Misión, Visión y Valores

“Queremos ser un líder energético global para crear un futuro mejor para las personas, siendo referentes por nuestro compromiso con los principios éticos, la seguridad, la calidad y el medio ambiente...”.

Esta Visión se sustenta en doce Valores:

- Creación de valor sostenible
- Principios éticos
- Buen gobierno corporativo y transparencia
- Desarrollo de nuestro equipo humano
- Compromiso social
- Sentimiento de pertenencia
- Seguridad y fiabilidad
- Calidad
- Innovación
- Respeto por el medio ambiente
- Orientación al cliente
- Lealtad institucional

© Ética y responsabilidad social / pág. 92

## Iberdrola desarrolla un modelo de negocio responsable y sostenible, al servicio de la sociedad y de las personas

Un modelo de negocio responsable...	Lucha contra el cambio climático	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder mundial por potencia eólica instalada, con 16.077 MW eólicos instalados.</li> <li>• Un 66,7 % del total de la capacidad instalada no produce emisiones de CO<sub>2</sub>; siendo la intensidad de emisiones un 32 % inferior a la media europea en 2017.</li> <li>• Pioneros en adoptar las recomendaciones del <i>Task Force for Climate Change Risks Financial Disclosure (TCFD)</i>.</li> </ul>
	Adopta rápidamente las nuevas tecnologías y apuesta por la innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsa el desarrollo de las <b>redes inteligentes</b>. Ha desplegado más de 11 millones de contadores inteligentes en el mundo.</li> <li>• Invierte en almacenamiento eficiente mediante centrales hidroeléctricas de bombeo (actualmente dispone de 4.400 MW instalados con esta tecnología).</li> <li>• Proyectos en <b>big data</b>, para proveer de las mejores soluciones a sus clientes.</li> </ul>
...con impactos positivos en todos sus Grupos de interés...	Económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera anualmente de cerca de <b>31.000 M€ de Producto Interior Bruto (PIB)</b>, en los países donde opera<sup>1</sup>.</li> <li>• Contribuye con más de <b>6.600 M€ en inversiones anuales</b> a la formación de capital de la economía mundial<sup>1</sup>.</li> </ul>
	Ambientales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invierte más de <b>2.900 M€ en generación renovable (2014-16)</b>, lo que ha supuesto: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Evita la emisión de más de <b>63 millones de toneladas de CO<sub>2</sub> en tres años</b>.</li> <li>– Reduce sus emisiones específicas hasta <b>187 gr / kWh en 2017</b>. El compromiso de la compañía es alcanzar los <b>150 gr / kWh en el año 2030</b>.</li> </ul> </li> </ul>
	Sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea cerca de <b>400.000 empleos</b> en el mundo (empleo directo, indirecto e inducido)<sup>1</sup>.</li> <li>• Invierte <b>63 M€ en proyectos de contribución a la comunidad</b><sup>2</sup>.</li> <li>• Realiza casi <b>8.700 M€ en compras</b> a sus proveedores a lo largo del mundo.</li> <li>• Contribuye fiscalmente con más de <b>7.100 M€</b> en los países donde realiza su actividad.</li> </ul>
... que conduce a la creación de valor económico sostenible.	<p><b>Crecimiento equilibrado:</b> Entre 2018 y 2022, 32.000 M€ de inversiones, que se orientan a negocios y países con marcos regulatorios estables y predecibles; y el 90 % se dedicará a actividades reguladas o con contratos a largo plazo.</p>	
	<p><b>Un crecimiento sostenible de los resultados</b> de la compañía, alcanzando un Beneficio Neto de entre 3.500 y 3.700 M€ en el año 2022 (bajo las estimaciones actuales de tipos de cambio).</p>	
	<p><b>Solidez financiera:</b> Solidez financiera: El Flujo de caja operativo (FFO) crecerá un 34 % en el periodo, hasta los 42.000 M€. Se estima que el ratio de FFO/Deuda Neta alcance el 24 % en 2022.</p>	
<p><b>Dividendo sostenible:</b> La remuneración del accionista crecerá en línea con el incremento de los resultados, manteniendo un pay-out ratio entre el 65 % y el 75 %.</p>		

(1) Datos de un Estudio de Impacto de Iberdrola, realizado por PwC, con base en cifras 2016.

(2) Según el estándar internacional de medida *London Benchmarking Group (LBG)*.

## Iberdrola contribuye a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)...

Iberdrola se ha comprometido con los Objetivos de Desarrollo Sostenible definidos por Naciones Unidas para el periodo 2015-2030. Son 17 Objetivos globales dirigidos a transformar nuestro mundo, poniendo fin a la pobreza, luchando contra la desigualdad y la injusticia, y haciendo frente al cambio climático.

Iberdrola ha vinculado los ODS a su estrategia empresarial. Así, la compañía ha priorizado los ODS teniendo en cuenta su modelo de negocio, definiendo 3 niveles de contribución:



Iberdrola se ha fijado ambiciosos retos en relación con los Objetivos señalados como su foco principal:

- **Objetivo 13 Acción por el clima:** Reducción del 50 % de la intensidad de emisiones de CO<sub>2</sub> en el año 2030 con respecto a las correspondientes a 2007, alcanzando la neutralidad en carbono en 2050. A finales de 2017, el 66,7 % de su capacidad instalada es libre de emisiones.
- **Objetivo 7 Energía asequible y no contaminante:** Llevar la electricidad a 4 millones de personas que hoy carecen de acceso a esta fuente energética para 2020. A finales de 2017 hemos alcanzado los 3,9 millones de personas que se benefician del acceso a la electricidad a través de proyectos llevados a cabo en distintos países de Latinoamérica y África.

### ... Y apoya las recomendaciones de TCFD

Iberdrola apoya las recomendaciones de *Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)* para divulgar información financiera relacionada con el cambio climático. La compañía considera que esta iniciativa facilitará la evaluación que los Grupos de interés realizan sobre los riesgos y oportunidades derivados del cambio climático. Por esas razones, Iberdrola apoyó la iniciativa en abril y se unió en septiembre de 2017 a un grupo de diez compañías que fueron las primeras en asumir el compromiso de implementar las recomendaciones de TCFD en un plazo de tres años. A continuación se resumen algunos aspectos referentes a los elementos clave definidos en las recomendaciones.

#### Gobierno

El Consejo de Administración de Iberdrola considera el cambio climático como un elemento relevante para la compañía. Desde 2010, el Comité de Responsabilidad Social Corporativa del Consejo está a cargo, entre otras funciones, de revisar aspectos relacionados con el cambio climático y es informado periódicamente.

La inclusión en los estatutos de la Sociedad del concepto de "Dividendo Social" y su consideración como un valor esencial para establecer la estrategia del grupo implica, entre otras cosas, el legado de un planeta limpio y sostenible para las próximas generaciones. Existe además vinculación entre el plan de incentivos a largo plazo con el logro de objetivos que apoyan los ODS 7 y 13.

#### Estrategia

El cambio climático ha sido un elemento clave para la definición de la estrategia de la compañía. Iberdrola aborda el cambio climático no solo como un factor de riesgo, sino también como una fuente de crecimiento orgánico durante la transición hacia una economía baja en carbono. Actualmente Iberdrola es el líder mundial en energía eólica y el 66,7 % de su capacidad instalada es libre de emisiones. Durante los próximos meses se trabajará en la divulgación de escenarios climáticos y del nuevo Plan de Adaptación, para validar las necesidades a largo plazo, a través de un proceso integrado, dirigido a reducir la vulnerabilidad futura frente al cambio climático. Comunicar y crear conciencia respecto al cambio climático también es parte de la estrategia del grupo.

#### Gestión de Riesgos

La compañía reconoce la gravedad de la amenaza que supone el calentamiento global, a la que necesariamente deben hacer frente, de forma conjunta y coordinada, los gobiernos, los organismos multilaterales, el sector privado y la sociedad en su conjunto. El cambio climático podría traducirse en diversos riesgos en el medio plazo, de transición y físicos (según la tipología definida por TCFD). En el capítulo 5.3 se ofrece información adicional sobre la gestión de riesgos del grupo.

#### Métricas y objetivos

Iberdrola incluye en los Informes de sostenibilidad e integrado indicadores relevantes para informar sobre aspectos relacionados con el clima, entre los que destacan la cantidad de emisiones, la intensidad de emisiones, el uso de energía, la intensidad energética, combinación de energía, uso del agua, origen del agua, cobertura y uso del suelo, I+D+i y Capex en desarrollo de productos, servicios y/o tecnología de baja emisión de carbono.

## 2.3 Iberdrola, una empresa diferente

⊙ **Negocios principales de Iberdrola**  
/ pág. 45

Foco en los negocios básicos y regulados

Alrededor del 85 % del EBITDA proviene de negocios regulados o contratos a largo plazo.

Eficiencia operativa

El modelo energético basado en energías limpias, redes y digitalización ha permitido que nuestra compañía sea un 40 % más eficiente que la media de los principales competidores<sup>1</sup>.

⊙ **Negocios principales de Iberdrola**  
/ pág. 45

⊙ **Presencia por áreas de actividad**  
/ pág. 14

Diversificación internacional

Los resultados se generan de manera diversificada (Ebitda por países):  
40 % en España.  
19 % en el Reino Unido.  
25 % en los Estados Unidos.  
8 % en Brasil.  
8 % en México.

Fortaleza y solidez financiera del grupo

- Fortalecimiento del balance gracias al crecimiento del EBITDA y del Flujo de caja operativo, que permiten mantener fuertes niveles de ratios de solvencia, en el marco de un fuerte crecimiento orgánico.
- Posición de liquidez que permite cubrir las necesidades financieras durante más de 18 meses en un escenario de riesgo.

⊙ **Capital financiero**  
/ pág. 64

⊙ **Capital natural**  
/ pág. 72

Apuesta por las energías limpias y competitivas

- Generación y producción de electricidad mayoritariamente libre de emisiones.
- Importante cartera de proyectos de generación eólica y solar.
- Objetivos públicos y ambiciosos de reducción de emisiones.

Equipo humano global, comprometido y cualificado

- Empleo estable y de calidad, con un alto nivel de formación.
- La salud y la seguridad como valores: objetivo “reducción de accidentes”.
- Las empresas del grupo han sido reconocidas: en España, por su Reputación (Merco), y en Brasil, como mejor empresa para trabajar de Latinoamérica (Great Place to Work).

⊙ **Capital humano**  
/ pág. 70

[1] Gasto de explotación por cliente, en base a informes externos.

## 2.4 Gestión de los activos

### tangibles e intangibles

	© Capital financiero / pág. 64	© Capital industrial / pág. 66	© Capital intelectual / pág. 68
	Capital financiero	Capital industrial	Capital intelectual
¿Qué es?	Recursos económicos que la empresa posee u obtiene mediante financiación.	Activos o bienes tangibles utilizados por la empresa para realizar sus actividades.	Activos intangibles basados en conocimientos.
Enfoque de gestión	Crear valor para el accionista a través de un crecimiento sostenible.	Ofrecer un suministro de energía competitivo en un entorno seguro y fiable.	Considerar la innovación como elemento estratégico de la compañía.
Aspectos relevantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento equilibrado y diversificado.</li> <li>• Solidez de la estructura financiera.</li> <li>• Excelencia operativa.</li> <li>• Resultados y dividendos sostenibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activos para la generación de energía eléctrica.</li> <li>• Activos para el transporte y la distribución de energía eléctrica.</li> <li>• Otros activos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento de la I+D+i.</li> <li>• Digitalización para la eficiencia y desarrollo de nuevos productos y servicios.</li> <li>• Tecnología y modelos de negocios disruptivos.</li> </ul>



El grupo Iberdrola dispone de valiosos activos para desarrollar su modelo de negocio. La estrategia definida por la compañía transforma estos activos con el fin de crear valor para todos sus Grupos de interés.

© Capital humano / pág. 70	© Capital natural / pág. 72	© Capital social y relacional / pág. 74
<b>Capital humano</b>	<b>Capital natural</b>	<b>Capital social y relacional</b>
Conocimientos, habilidades, experiencia y motivación de los empleados	Recursos naturales afectados por las actividades de la compañía.	Capacidades para compartir, relacionarse y colaborar con sus Grupos de interés, favoreciendo el desarrollo y bienestar de la comunidad.
Garantizar la disponibilidad de una plantilla comprometida y cualificada. Ofrecer un entorno de trabajo inclusivo y equilibrado.	Garantizar una utilización sostenible de los recursos naturales y contribuir a la lucha contra el cambio climático.	Promover relaciones de confianza con los Grupos de interés, mejorando la calidad de vida de las personas en las zonas en las que actúa el grupo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión global de recursos humanos.</li> <li>• Objetivo “reducción de accidentes”.</li> <li>• Gestión del talento.</li> <li>• Diversidad, igualdad de oportunidades y conciliación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión ambiental.</li> <li>• Preservación de la biodiversidad.</li> <li>• Prevención de la contaminación.</li> <li>• Excelencia operativa y eficiencia energética.</li> <li>• Gestión de residuos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de relación con los Grupos de interés.</li> <li>• Programas de apoyo a la comunidad y acceso a la electricidad.</li> <li>• Fundaciones del grupo Iberdrola.</li> <li>• Gestión de la marca.</li> <li>• Transparencia y buen gobierno.</li> <li>• Reputación corporativa.</li> </ul>

## 2.5 Cadena de valor

### Generación de energía

Producción de electricidad mediante la construcción, operación y mantenimiento de centrales de generación, y compraventa de energía en los mercados mayoristas.

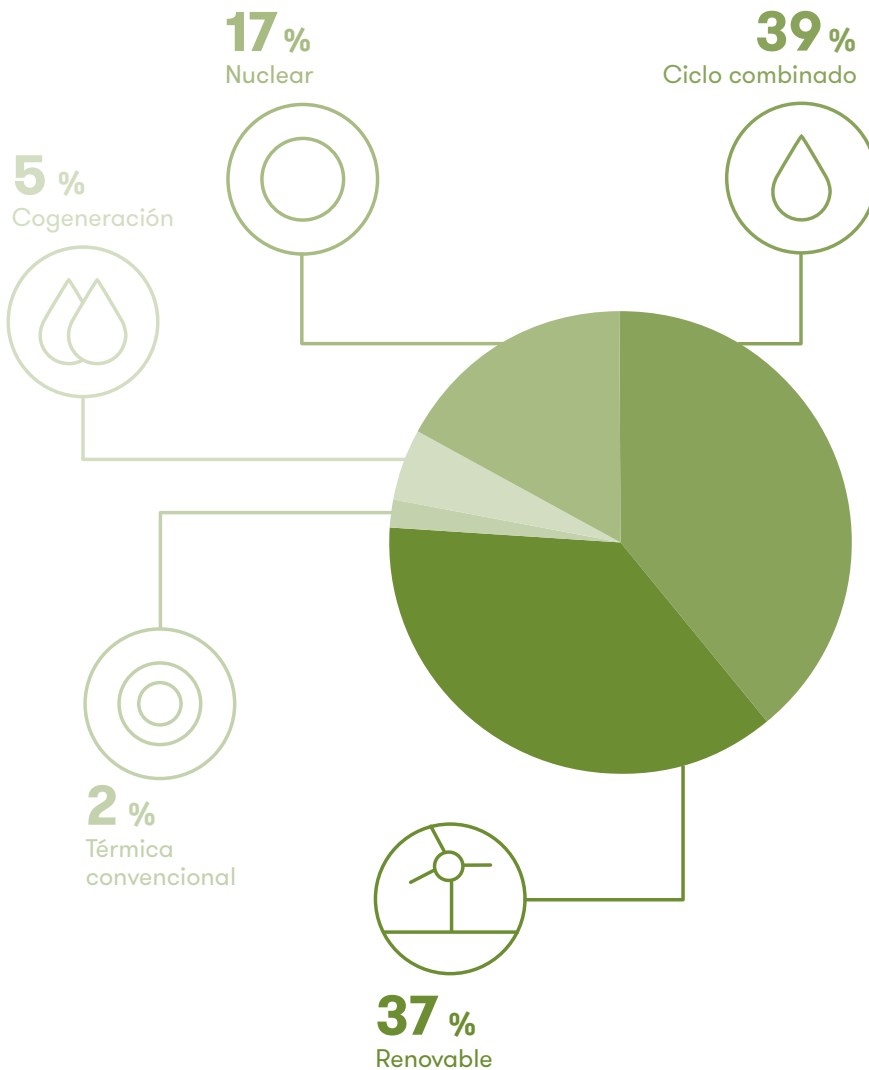


### Transporte y distribución de energía

Construcción, operación y mantenimiento de líneas eléctricas, subestaciones, centros de transformación y otras infraestructuras, para trasladar la energía eléctrica desde los centros de producción al usuario final.

### Centrales de producción\*

\*% sobre producción neta 2017



### Redes eléctricas\*

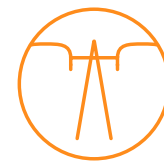
\* A 31 de diciembre de 2017

#### Líneas aéreas



**4.000**

Subestaciones de transformación de alta a media tensión



**48.088 km**

de líneas de transporte



**911.474 km**

de líneas de distribución



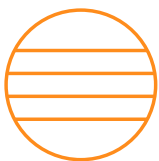
## Comercialización de energía

Suministro al usuario final de energía y productos y servicios complementarios.

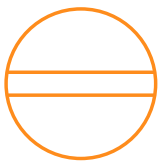
Líneas subterráneas



**1,5 millones** de transformadores de distribución de media a baja tensión



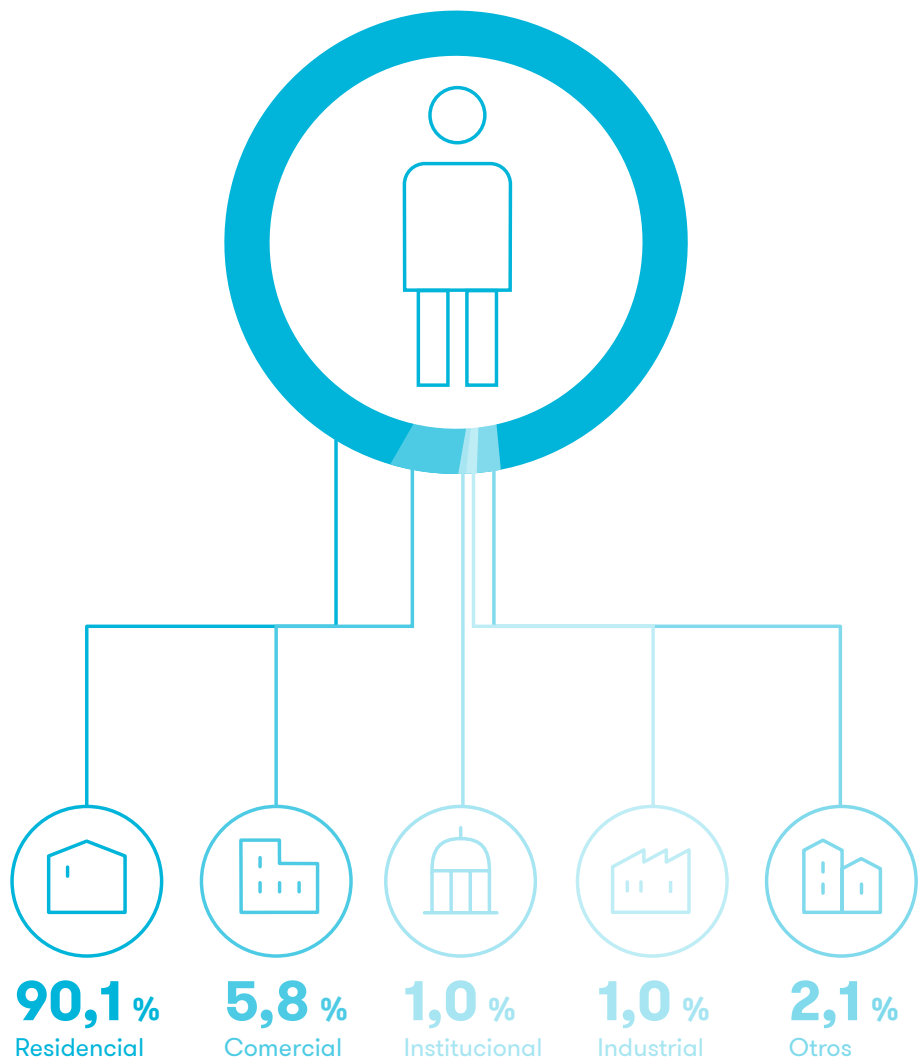
**1.999 km** de líneas de transporte



**195.050 km** de líneas de distribución

## Usuarios\*

\* % por sector a 31 de diciembre de 2017



## 2.6 Bases estratégicas para el periodo 2018-2022

### Condiciones del mercado

El actual escenario de mercados de energía para el periodo 2018-2022 presenta, respecto de previsiones anteriores, precios de la electricidad en España y el Reino Unido ligeramente superiores en los dos primeros años del periodo, explicados por el alza de los precios de los combustibles. A mayor plazo, se mantienen las previsiones de estabilidad en los precios.

Las políticas energéticas de los países en los que el grupo opera continúan impulsando la inversión en tecnologías de generación basadas en fuentes renovables, así como la ampliación, modernización y digitalización de las redes, para la integración de elementos de generación distribuida y nueva capacidad de generación renovable.

En este contexto, la diversificación de negocios y países permite a la compañía desarrollar su estrategia de crecimiento y creación de valor.

### Retos y oportunidades

#### Retos

- Escenario de descarbonización en el sector de la energía. Demanda de energía más limpia y sostenible.
- Gestión de un escenario de mantenimiento de los precios de la energía en el medio plazo.
- Alcanzar cotas adicionales de eficiencia en todos los negocios aplicando innovación y digitalización en las operaciones.
- Gestión regulatoria en todos los negocios, con especial énfasis en los negocios de transporte y distribución, y en el desarrollo del mercado único en Europa.
- Ejecución de un plan de inversiones orientado al crecimiento en negocios de redes regulados, renovables, y generación contratada a largo plazo.

#### Oportunidades

- Modelo de negocio equilibrado enfocado a actividades reguladas y generación renovable.
- Gran experiencia en desarrollo y construcción de proyectos de redes y generación libre de emisiones.
- Diversificación internacional con presencia en países con un marco regulatorio estable y predecible, y con necesidades de inversión en los sectores eléctrico y de gas.
- Alta calidad de los activos.
- Probada capacidad de gestión, cultura de eficiencia y resultados.
- Cultura de innovación para implantar la digitalización en las relaciones con los clientes, y el desarrollo de nuevos productos y servicios.

### Vectores de crecimiento 2018-2022

#### Inversiones

- Estados Unidos: La compañía, a través de Avangrid, continuará con nuevos desarrollos eólicos terrestres aprovechando la extensión de los créditos fiscales hasta 2020, y está desarrollando una significativa cartera de proyectos de eólica marina. Además, afronta un escenario de crecimiento en el área de redes de distribución y también en transporte.
- México: Se potenciará su liderazgo como primer generador privado de energía eléctrica, a través de nuevas plantas contratadas a largo plazo con CFE (Comisión Federal de Electricidad), y aprovechando también las oportunidades derivadas de la liberalización del sector.

- Reino Unido: Iberdrola continúa en una etapa de crecimiento en los negocios de transporte y de distribución de energía y con la puesta en marcha de proyectos de energías renovables, tanto terrestres como eólica marina. La eólica marina ganará relevancia a partir de 2019.
- Brasil: Se refuerza el crecimiento en renovables, manteniendo la posición como primera distribuidora eléctrica por número de clientes.
- España: Mantenimiento y mejora de las instalaciones. Crecimiento en redes inteligentes.

#### Eficiencia operativa

- En todas las áreas de actividad, con un plan para ahorrar 1.300 M€ en el periodo.

## Pilares estratégicos

La propuesta de creación de valor de Iberdrola para el periodo 2018-2022 se apoya en cinco pilares estratégicos: la inversión en proyectos de crecimiento rentable a largo plazo, la excelencia operativa, el cliente como centro del modelo de negocio, la optimización del capital invertido, y finalmente, la innovación y la digitalización para optimizar los costes y crear nuevas oportunidades en todos los negocios.

### 1. Crecimiento equilibrado

Para desarrollar esta estrategia, la compañía llevará a cabo una serie de iniciativas, como se describe a continuación:

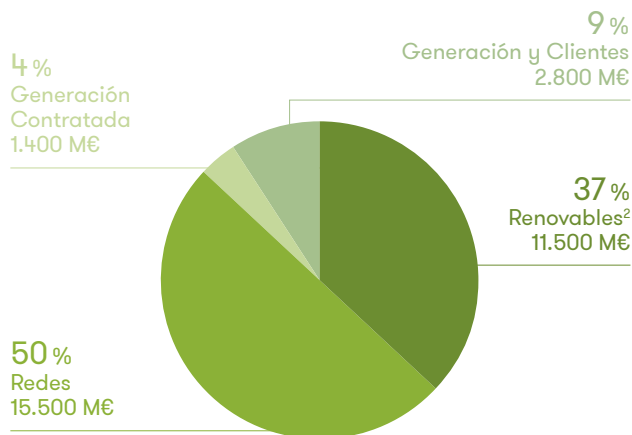
- Las políticas de descarbonización y el cambio tecnológico desempeñan un papel importante, ya que impulsarán inversiones significativas en generación renovable y redes, apoyando el crecimiento de estos negocios y contribuyendo a mejoras de eficiencia.
- En este contexto, la inversión neta alcanzará los 32.000 M€, un incremento del 2.000 M€ en comparación con el plan anterior, excluyendo Neoenergía. Las inversiones de Brasil alcanzan un total de 5.000 M€, siendo uno de los motores de crecimiento.
- Las inversiones se orientan a negocios y países con marcos regulatorios estables y predecibles; y el 90 % se dedicará a actividades reguladas o con contratos a largo plazo.
- De los 32.000 M€ de inversiones planeadas, un 75 % corresponde a proyectos asegurados a fecha de hoy o de ejecución altamente probable.
- El área de redes de transporte y distribución de energía eléctrica absorberá el 50 % de las inversiones netas, 15.500 M€. A las energías renovables y generación contratada a largo plazo, se destinará el 37 % y el 4 % de la cifra global prevista, respectivamente. En el negocio de Generación y Clientes se invertirá un 9 % del total.
- Geográficamente, Iberdrola concentrará el grueso de su crecimiento en el área internacional. Por monedas, se invertirá el 38 % en dólares, el 19 % en libras esterlinas, el 25 % en la zona euro y el 18 % en Reales brasileños.

Las inversiones siguen concentradas en actividades reguladas y con contratos a largo plazo, que representan el 90 % de la inversión total. Por negocios, Redes absorberá el 50 %, 15.500 M€.

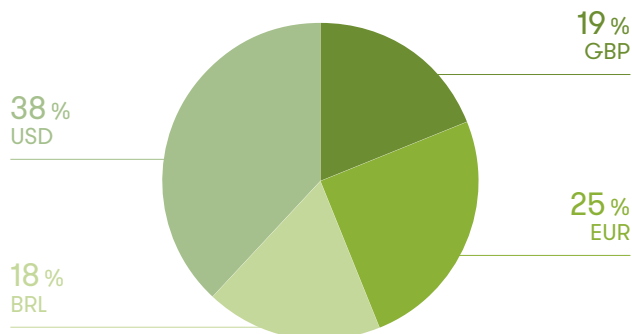
© Capital financiero / pág. 64

### Inversión por negocios y monedas 2018-2022

#### Inversiones de los Negocios<sup>1</sup>



#### Inversión por Monedas



(1) Incluye hidroeléctrica.

(2) Incluye parque eólico marino en Alemania: Wikinger.

## 2. Solidez financiera

En 2017 el Beneficio Neto alcanzó los 2.804 M€, con un crecimiento del 3,7 %, gracias al modelo de negocio del grupo, en un año que se ha visto fuertemente afectado por las malas condiciones de hidraulicidad y la situación del Reino Unido en los mercados de generación y comercial.

El impacto positivo de la reforma fiscal estadounidense, unida a la plusvalía de la operación de fusión Gamesa-Siemens, han sido destinados en su mayoría a provisiones y a ajustar el valor de ciertos activos. Esto nos permitirá mejorar los resultados del grupo a futuro. El EBITDA consolidado disminuye un 7,8 % hasta los 7.318,7 M€, con un buen comportamiento del negocio de Redes gracias a los Estados Unidos y a Brasil (afectada positivamente por la incorporación de Neoenergía) y de la generación contratada en México, que se ve superada por lo anteriormente explicado. Este EBITDA reportado incluye 203 M€ de provisiones para el plan de eficiencias 2018; así, el EBITDA ajustado alcanza los 7.522 M€.

Durante el plan 2018-2022, la compañía continuará creciendo e incrementando su rentabilidad, alcanzando un EBITDA de entre 11.500 M€ y 12.000 M€ en 2022, y un beneficio neto de entre 3.500 M€ y 3.700 M€ según los tipos de cambio estimados actualmente.

El 80 % del EBITDA procederá de actividades reguladas o con contratos a largo plazo, 35 % en euros, 29 % en dólares, 20 % en libras y 16 % en Reales brasileños.

El perfil de los negocios de la compañía, unido a un plan de inversiones equilibrado, permitirá ofrecer un crecimiento sostenido del EBITDA y del Beneficio.

- El Flujo de caja operativo (FFO) crecerá un 34 % con respecto al Plan anterior hasta los 42.000 M€ para el periodo 2018-2022, superando ampliamente las inversiones de todos los negocios que ascienden a un total de 32.000 M€.
- Mantenimiento del modelo financiero actual, que dota a las filiales de una estructura de capital que da señales económicas apropiadas y es consistente con un *investment grade rating*, a la vez que respeta las guías actuales de subordinación estructural.
- Optimización de la posición de liquidez (en torno a 8.000 M€ - 10.000 M€, con margen a aumentarlo en caso necesario) a las condiciones actuales de mercado, para mejorar el coste financiero, manteniendo 18 meses de cobertura incluso en escenarios de estrés. Neoenergía tiene su propia política de

liquidez que cubre 12 meses de necesidades financieras

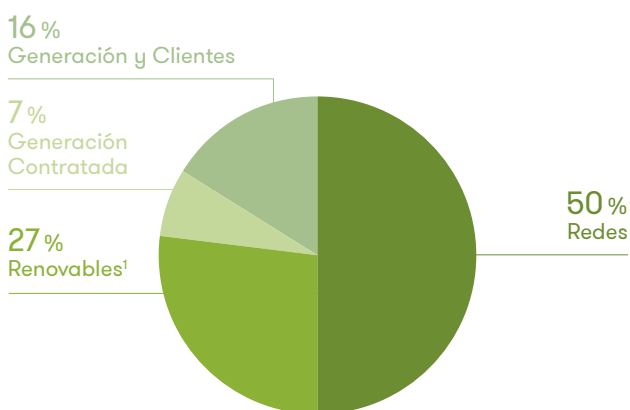
- Fortalecimiento de los ratios de solvencia, afectados en 2017 por la menor actividad hidroeléctrica, la consolidación de Neoenergía y las crecientes inversiones, gracias al aumento del EBITDA y del FFO. Con ello se estima que el ratio de FFO/Deuda Neta alcance el 24 % en 2022.

...y como resultado, la compañía propone una política sostenible de retribución a los accionistas, ligada al crecimiento de los resultados.

## 3. Dividendo sostenible

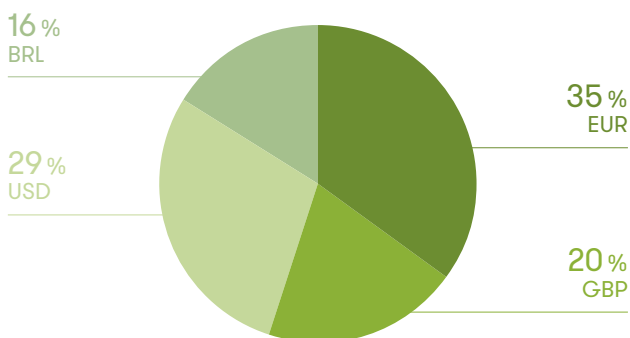
- Gracias a la solidez de los resultados obtenidos, la compañía ha anunciado la propuesta de un aumento inmediato del dividendo anual hasta los 0,323 euros por acción, con cargo al ejercicio 2017.
- La remuneración del accionista continuará creciendo en línea con los resultados, manteniendo un *pay-out ratio* entre el 65 % y el 75 %, que supondría alcanzar un dividendo por acción de alrededor de los 0,40 euros por acción en 2022.

### EBITDA por negocios (previsión a 2022)



(1) Incluye hidroeléctrica.

### EBITDA por monedas (previsión a 2022)



# 2.7. Relación de capitales

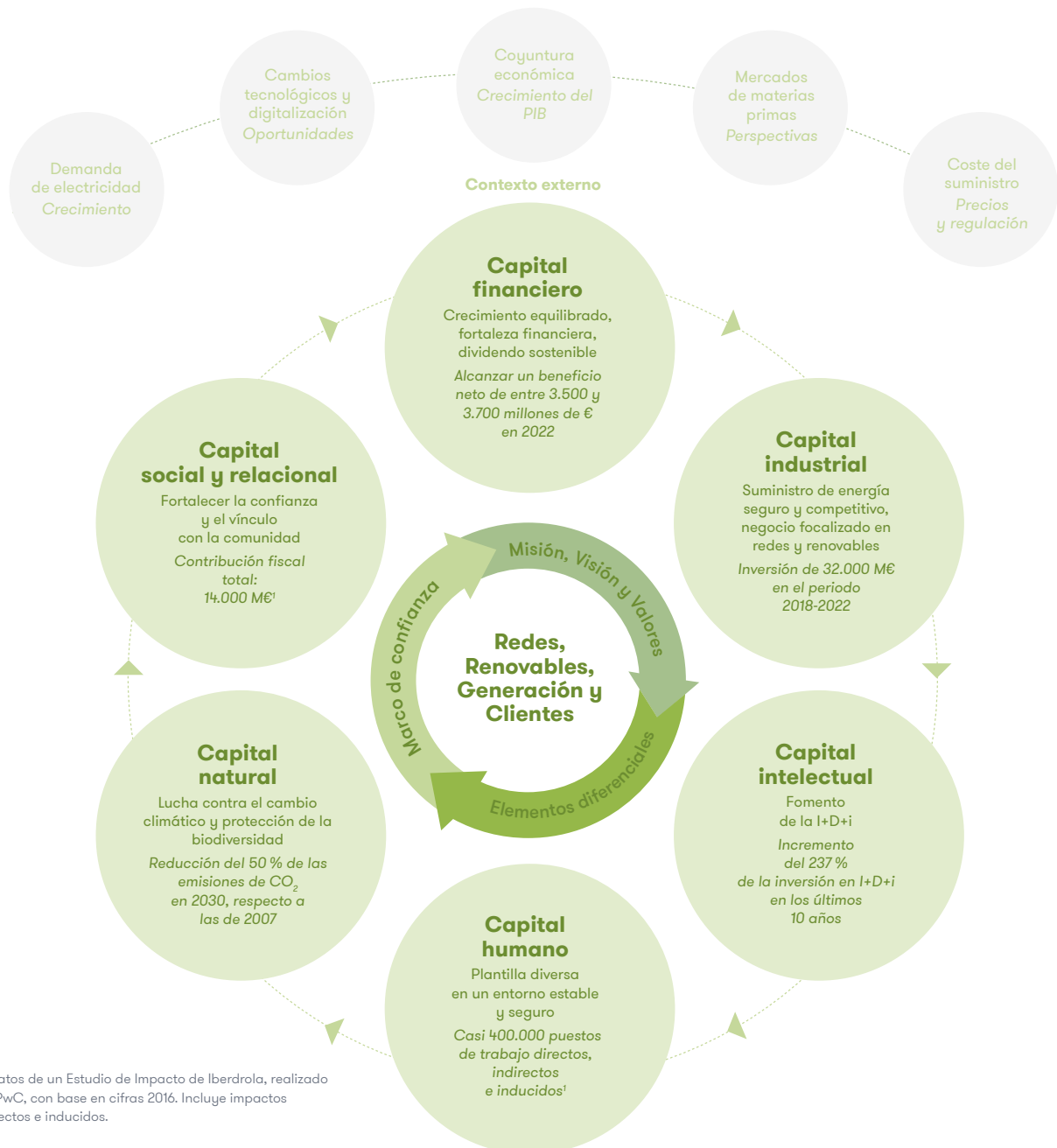
## y negocios

El valor creado por la estrategia y el modelo de negocio de Iberdrola se traduce en un aumento del valor de sus capitales que, a su vez, realimenta el ciclo de creación de valor, interrelacionando así eficazmente las operaciones de los negocios y los capitales de la compañía.

El gráfico siguiente muestra para cada Capital su enfoque estratégico y cuantifica

una aspiración o logro de la compañía en ese ámbito.

Este proceso crea valor compartido tanto para Iberdrola como para sus Grupos de interés, y constituye el vector fundamental para la consecución del objetivo de la compañía de ofrecer un suministro de energía fiable, de calidad y respetuoso con el medio ambiente.



[1] Datos de un Estudio de Impacto de Iberdrola, realizado por PwC, con base en cifras 2016. Incluye impactos indirectos e inducidos.

## 2.8 Resultados comparados

### y reconocimientos

#### Análisis comparado\*

##### Variables económico-financieras comparadas 2017

###### Crecimiento en EBITDA

TACC (%)	Media comparables	Iberdrola
31-dic.-07 / 31-dic.-17	-1,0 %**	2,8 %

###### Crecimiento en Capitalización bursátil

Crecimiento total (%)	Media comparables	Iberdrola
31-dic.-07 / 31-dic.-17	-49,6 %	-21,4 %

En términos de capitalización, Iberdrola ocupaba hace 10 años la quinta posición entre las compañías comparables. En la actualidad es la segunda.

###### Evolución de la cotización

Crecimiento total (%)	Media comparables	Eurostoxx Utilities	Iberdrola
31-dic.-07 / 31-dic.-17	-70,4 %	-55,5 %	-37,9 %

\* Empresas comparables analizadas: Engie, EDF, E.On, Enel, RWE. TACC: Tasa Anual de Crecimiento Compuesto, i.e: crecimiento anual medio ponderado.

\*\* Para Engie, Enel, E.ON y RWE los valores de EBITDA 2017 corresponden a las estimaciones publicadas por Bloomberg, debido a la falta de cifras definitivas a la fecha de realización de este documento. Asimismo, en el caso de Engie, para el año 2007 (previo a la fusión de GDF y Suez SA), el valor es de GDF.

##### Evolución comparada de la rentabilidad total para el accionista

Rentabilidad (%)	Media comparables	Eurostoxx Utilities	Iberdrola
31-dic.-07 / 31-dic.-17	-44,5 %	-28,47 %	-8,68 %

##### Evolución de Iberdrola

En los últimos 10 años, Iberdrola ha aumentado en un 60 % sus activos; ha incrementado un 70 % sus ingresos, aumentado un 40 % su EBITDA y ha incrementado su beneficio neto en un 20 % y la remuneración a sus accionistas, en un 20 %, manteniendo su solidez financiera.

Iberdrola	31-dic.-07	31-dic.-17	Múltiplo
Activos (M€)	67.532	110.689	1,6x
Ingresos (M€)	17.468	31.263	1,8x
EBITDA (M€)	5.538	7.319	1,4x
Beneficio neto (M€)	2.354	2.804	1,2x
Dividendos <sup>(1)</sup> (€/acción)	0,26	0,312	1,2x
Deuda Neta / EBITDA	3,9	4,5	1,2x

(1) Sin incluir la prima de asistencia a la Junta General de Accionistas.





Ignacio S. Galán  
Intervención del presidente  
de Iberdrola en Davos

© Laurent Gillieron

## Reconocimientos externos

### A la Sociedad:

- Mejor gobierno corporativo en España (World Finance): 2017, 2015, 2014 y 2012.
- Best Business Models in Europe (Morgan Stanley): 2017.
- World's Most Ethical Company Index (Ethisphere Institute): 2018, 2017, 2016, 2015 y 2014.
- Premio a la Transparencia Empresarial 2017, por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).
- Primera empresa del Ibx 35 en el ranking de transparencia fiscal 2017, de la Fundación Compromiso y Transparencia.

© Otros reconocimientos  
/ pág. 93

### Al presidente y consejero delegado:

- Premio al Liderazgo empresarial (Vocento): 2017.
- Mejor CEO de las *utilities* europeas (Institutional Investor Research): 2017, 2016, 2015, 2014, 2013 y 2011.
- Commander of the Most Excellent Order of the British Empire: 2014.
- Doctor honoris causa por las Universidades de Salamanca (2011), Strathclyde (2013) y Edimburgo (2011).

### A otros miembros de la Sociedad:

- Mejor CFO de las *utilities* europeas (Institutional Investor Research): 2017, 2016, 2015, 2014, 2013, 2012 y 2011.
- Mejor Investor Relations de las *utilities* europeas (Institutional Investor Research) : 2017, 2016, 2015, 2014, 2013, 2012 y 2011.