



## 2.6 Bases estratégicas 2020-2025

### Condiciones del mercado

Ante la crisis sanitaria, económica y social provocada por la pandemia de la COVID-19, se ha intensificado el debate sobre la relevancia del clima, el medioambiente y la biodiversidad para la salud de las personas. Importantes instituciones y líderes políticos y sociales proponen la recuperación como una oportunidad para impulsar la transición hacia un nuevo modelo socioeconómico que sea climáticamente neutral, resiliente, sostenible e inclusivo. Es lo que se conoce como la **Green Recovery** o recuperación verde, una visión con la que **el grupo Iberdrola se encuentra plenamente comprometido**.

Las tendencias transformadoras del sector energético se intensifican, mientras crece la acción en la lucha contra el cambio climático en todo el mundo:

- La necesidad urgente de **impulsar la descarbonización**, para lo que es clave un uso masivo de energías renovables e inversiones en redes eléctricas.
- La progresiva **electrificación verde** de los usos energéticos y la **demandas de nuevos servicios** empoderará a los clientes, situándolos en el centro de la transición.
- La **innovación y el progreso tecnológico** acelerarán la reducción de costes de las renovables, lo que unido a una mayor digitalización y eficiencia, permitirá acelerar el proceso de electrificación.

### Retos y oportunidades

#### Retos

- Ante un escenario de descarbonización de toda la economía, mayor **demandas de energía más limpia y sostenible**.
- Gestión de un mayor consumo de electricidad por la electrificación de la economía, que requerirá una **mayor utilización de las redes**.
- Gestión de un escenario de mantenimiento de los precios de la electricidad en el medio y largo plazo.
- Ejecución de un **plan de inversiones histórico** dirigido a **consolidar el modelo de negocio** de la compañía, basado en más energías renovables, más redes, más almacenamiento y más soluciones inteligentes para sus clientes.
- Alcanzar cotas adicionales de eficiencia tanto en la producción como en la mejora en el uso de la electricidad por parte de los clientes, aplicando **innovación** para la evolución de la tecnología y **digitalización** en las operaciones.

#### Oportunidades

- **Modelo de negocio sólido y diversificado** en todos los ámbitos: por negocios (adaptando continuamente unidades y productos para competir en diferentes escenarios), geografías y tecnologías y de acceso al mercado.
- **Expansión global** por países y por negocios, centrados en aquellos con objetivos climáticos y energéticos ambiciosos.
- Probada **capacidad de gestión y ejecución**, gracias a un historial de crecimiento basado en preservar el *know-how*, el foco en el cliente y la **ESG**, y una combinación eficiente de modelo global y capacidades locales. En el horizonte 2025, la compañía continuará reforzando su liderazgo en los pilares en el ámbito medioambiental, social y de gobernanza (ESG).
- **Gran experiencia** en desarrollo y construcción de renovables y de redes (manteniendo el control de las actividades y operaciones clave para asegurar el crecimiento), así como en comercial.
- Referencia en **eficiencia**, basada en la digitalización, el intercambio de mejores prácticas y el aprovechamiento de las economías de escala, así como la cultura de innovación.
- El **hidrógeno verde** se convierte en una nueva oportunidad de crecimiento, como vector estratégico para el segmento industrial y para sectores difíciles de descarbonizar.



## Vectores de crecimiento 2020-2025

### Inversiones: crecimiento y aceleración

#### Estados Unidos:

En renovables, los proyectos eólicos marinos de *Vineyard I* (800 MW) y *Park City* (804 MW) avanzan según lo previsto, con fecha de puesta en marcha en 2024 y 2025 respectivamente. Adicionalmente, se pondrán en funcionamiento en el periodo más de 5.000 MW de capacidad solar fotovoltaica y eólica terrestre.

En Redes, se continúa la construcción de la línea de transporte *New England Clean Energy Connect (NECEC)*, de 950 M\$ con fecha de puesta en marcha a mediados de 2023. Además existen múltiples oportunidades de crecimiento, por un total de más de 11.000 M€. A todo ello habrá que añadir los activos de PNM Resources, ya que se prevé el cierre de la operación de adquisición en el segundo semestre de 2021.

#### Brasil:

La compañía ha obtenido un lote en la subasta de líneas de transporte de electricidad celebrada en diciembre 2020, adicionales a los otros once lotes ganados en las subastas de 2017, 2018 y 2019. Adicionalmente, ANEEL tiene planificadas subastas en el periodo 2021-2025, que suponen una magnífica oportunidad de crecimiento orgánico en el país de más de 44.000 MR\$. Por otra parte, en enero de 2021 la autoridad CADE de Brasil aprobó la adquisición de la distribuidora eléctrica de Companhia Energética de Brasília por Neoenergia. En renovables, en el periodo 2020-2025 se incrementará la capacidad instalada en proyectos eólicos y fotovoltaicos en 2.700 MW.

#### Reino Unido:

El proyecto eólico marino de *East Anglia ONE* ha entrado en operación en 2020, y se están celebrando nuevas subastas de eólica marina.

Además, se pondrán en funcionamiento más de 1.700 MW eólicos terrestres y fotovoltaicos.

#### España:

Se prevé añadir 7.500 MW de capacidad renovable en el periodo 2020-2025. De ellos, cerca de 6.500 MW serán fotovoltaicos, siendo los principales proyectos Francisco Pizarro, Ceclavín, Arenales, Puertollano y Campo Arañuelo.

Así como la construcción de la mayor planta de hidrógeno verde para uso industrial en Europa, de 800 MW.

#### Internacional:

La capacidad instalada se incrementará en casi 7.000 MW en el periodo, destacando el crecimiento en eólica terrestre y solar en Australia, así como los proyectos eólicos marinos de *St. Brieuc* (Francia) y de *Baltic Eagle* (Alemania). Adicionalmente, en Portugal se añadirán más de 1.100 MW hidroeléctricos.

### Eficiencia operativa y en la inversión

- Iberdrola ha mantenido un foco constante en la excelencia operativa a lo largo de los años, así como a la eficiencia en las inversiones, a través de la optimización de los procesos, estandarización y la captura de sinergias a lo largo de toda la vida de la inversión.
- Partiendo de la evolución del pasado ejercicio, se esperan alcanzar unas eficiencias cercanas a 1.500 M€ en 2020-2025, de las que 1.000 M€ se serán en 2023-2025.



## Pilares estratégicos

Iberdrola afrontará este escenario apoyándose en los pilares estratégicos que han sido la base del crecimiento sostenido durante 2 décadas: incrementando la diversificación geográfica hacia países con sólida calificación crediticia y políticas climáticas ambiciosas, continuando con el pleno compromiso hacia la transición energética como agentes de la descarbonización y la electrificación de la economía, maximizando la excelencia operativa de forma continua, optimizando la cartera hacia la sostenibilidad medioambiental y financiera de nuestro modelo de negocio, y promoviendo la innovación para sentar los cimientos para el futuro.

Estos pilares estratégicos permitirán acelerar la creación de valor para todos los Grupos de interés en el nuevo escenario, situando además a Iberdrola en una posición única para capturar la oportunidades sin precedentes de la transición energética. Así, se logrará una Iberdrola más eficiente, más sostenible, más internacional, más rentable y, en definitiva, más preparada para continuar respondiendo a estas tendencias e impulsar la recuperación económica y del empleo.

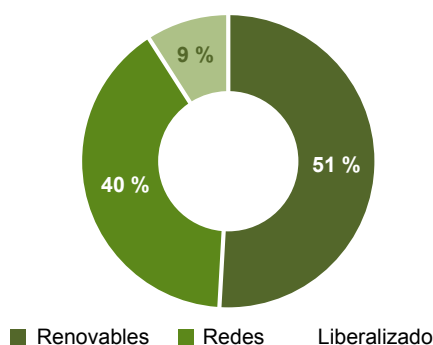
## Crecimiento equilibrado

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

- Las políticas de descarbonización y el progreso tecnológico desempeñan un papel importante, ya que impulsarán inversiones significativas en generación renovable, así como el despliegue y refuerzo de las redes cuyo papel será esencial para integrar tanto la generación renovable a gran escala como distribuida, así como para facilitar la mayor electrificación de la demanda energética y el requerimiento de nuevos servicios.
- A la luz de estas previsiones, la compañía ha lanzado un plan de inversiones histórico, hasta los 75.000 M€ brutos en el periodo 2020-2025 (6 años), de los que 68.000 M€ son inversiones orgánicas y 7.000 M€ se destinarán a la adquisición de PNM Resources.
- Así, se pasa de unas inversiones orgánicas anuales de 7.000 M€ en promedio en el periodo 2017-2019, a un promedio en torno a 10.000 M€ en 2020-2022 y a 13.000 M€ en 2023-2025.
- Del total de inversiones orgánicas, el 75 % se destina a crecimiento (50.000 M€), estando aseguradas ya el 70 % de ellas hasta 2025 (cercano al 90 % en redes y al 60 % en renovables).
- Las inversiones están focalizadas en países con ambiciones climáticas y rating A. Por geografías, el 85 % se destina a Europa y Estados Unidos y, en conjunto, a más del 83 % en países con calificación crediticia A.
- Por negocios, el presente plan refuerza el compromiso de inversión en redes y renovables. Así, el 51 % de ese crecimiento orgánico se destinará a renovables, superando los 34.000 M€, que se centrarán principalmente en los Estados Unidos, los países de Iberdrola Energía Internacional (otros países de Europa diferentes a Reino Unido y España, y Australia), y España. Por su parte, a redes se destinará el 40 %, más de 27.000 M€, con el crecimiento enfocado principalmente en los Estados Unidos y Brasil.

### Inversión orgánica bruta por negocios y geografías 2020-2025

Inversión orgánica bruta de los Negocios



Inversión orgánica bruta por Geografía

