

# PERSPECTIVAS 2018 / 2022

Londres / 21 de febrero



IBERDROLA

Iberdrola, “energética del futuro”:

**Sentando las bases para el crecimiento de la próxima década**

## Aitor Moso

Director Negocio Liberalizado

## EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Este documento ha sido elaborado por Iberdrola, S.A. únicamente para su uso durante la presentación “Perspectivas 2018-2022”. En consecuencia, no podrá ser divulgado ni hecho público ni utilizado por ninguna otra persona física o jurídica con una finalidad distinta a la arriba expresada sin el consentimiento expreso y por escrito de Iberdrola, S.A.

Iberdrola, S.A. no asume ninguna responsabilidad por el contenido del documento si este es utilizado con una finalidad distinta a la expresada anteriormente.

La información y cualesquiera de las opiniones y afirmaciones contenidas en este documento no han sido verificadas por terceros independientes y, por lo tanto, ni implícita ni explícitamente se otorga garantía alguna sobre la imparcialidad, precisión, plenitud o corrección de la información o de las opiniones y afirmaciones que en él se expresan.

Ni Iberdrola, S.A., ni sus filiales u otras compañías del grupo Iberdrola o sociedades participadas por Iberdrola, S.A. asumen responsabilidad de ningún tipo, con independencia de que concurra o no negligencia o cualquier otra circunstancia, respecto de los daños o pérdidas que puedan derivarse de cualquier uso de este documento o de sus contenidos.

Ni este documento ni ninguna parte del mismo constituyen un documento de naturaleza contractual, ni podrán ser utilizados para integrar o interpretar ningún contrato o cualquier otro tipo de compromiso.

La información contenida en este documento sobre el precio al cual han sido comprados o vendidos los valores emitidos por Iberdrola, S.A., o sobre el rendimiento de dichos valores, no puede tomarse como base para interpretar el comportamiento futuro de los valores emitidos por Iberdrola, S.A.

## INFORMACIÓN IMPORTANTE

Este documento no constituye una oferta o invitación para adquirir o suscribir acciones, de acuerdo con lo previsto en el texto refundido de la Ley del Mercado de Valores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 4/2015, de 23 de octubre, en el Real Decreto-Ley 5/2005, de 11 de marzo, y/o en el Real Decreto 1310/2005, de 4 de noviembre, y en su normativa de desarrollo.

Además, este documento no constituye una oferta de compra, de venta o de canje ni una solicitud de una oferta de compra, de venta o de canje de títulos valores, ni una solicitud de voto alguno o aprobación en ninguna otra jurisdicción.

Las acciones de Iberdrola, S.A. no pueden ser ofrecidas o vendidas en los Estados Unidos de América, salvo si dicha oferta o venta se efectúa a través de una declaración de notificación efectiva de las previstas en la *Securities Act* de 1933 o al amparo de una exención válida del deber de notificación.

Las acciones de Iberdrola, S.A. no pueden ser ofrecidas o vendidas en Brasil, salvo si se registra a Iberdrola, S.A. como un emisor extranjero de valores negociables y se registra una oferta pública de valores que representen sus acciones (*depository receipts*), de acuerdo con lo dispuesto en la Ley del Mercado de Valores de 1976 (Ley Federal número 6.385 de 7 de diciembre de 1976, en su redacción actual), o al amparo de una exención de registro de la oferta.

Este documento y la información contenida en el mismo han sido preparados por Iberdrola, S.A. en relación, exclusivamente, con la presentación “Perspectivas 2018-2022”. La información financiera contenida en este documento ha sido preparada y se presenta de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (*International Financial Reporting Standards*, IFRS o “NIIF”). Este documento no contiene, y la información incluida en el mismo no constituye, un anuncio, una declaración o una publicación relativa a los beneficios de Avangrid, Inc. (“Avangrid”) o a sus resultados financieros. Ni Avangrid ni sus filiales asumen responsabilidad de ningún tipo por la información contenida en este documento, que no ha sido preparada ni presentada de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados en los Estados Unidos de América (*United States Generally Accepted Accounting Principles*, “U.S. GAAP”), que difieren de las NIIF en numerosos aspectos significativos. Los resultados financieros bajo las NIIF no son indicativos de los resultados financieros de acuerdo con los U.S. GAAP y no deberían ser considerados como una alternativa o como la base para prever o estimar los resultados financieros de Avangrid. Para obtener información financiera de Avangrid por favor, consulte el apartado de relaciones con inversores de su página web corporativa ([www.avangrid.com](http://www.avangrid.com)) y la información disponible en la página web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores norteamericana (*Securities and Exchange Commission*, “SEC”) ([www.sec.gov](http://www.sec.gov)).

Adicionalmente a la información financiera preparada de acuerdo con las NIIF, esta presentación incluye ciertas Medidas Alternativas del Rendimiento (“MARs”), según se definen en las *Directrices sobre las Medidas Alternativas del Rendimiento* publicadas por la *European Securities and Markets Authority* el 5 de octubre de 2015 (ESMA/2015/1415es). Las MARs son medidas del rendimiento financiero elaboradas a partir de la información financiera de Iberdrola, S.A. y las sociedades de su grupo pero que no están definidas o detalladas en el marco de la información financiera aplicable. Estas MARs se utilizan con el objetivo de que contribuyan a una mejor comprensión del desempeño financiero de Iberdrola, S.A. pero deben considerarse únicamente como una información adicional y, en ningún caso, sustituyen a la información financiera elaborada de acuerdo con las NIIF. Asimismo, la forma en la que Iberdrola, S.A. define y calcula estas MARs puede diferir de la de otras entidades que empleen medidas similares y, por tanto, podrían no ser comparables entre ellas. Finalmente, hay que tener en cuenta que algunas de las MARs empleadas en esta presentación no han sido auditadas. Para mayor información sobre estas cuestiones, incluyendo su definición o la reconciliación entre los correspondientes indicadores de gestión y la información financiera consolidada elaborada de acuerdo con las NIIF, véase la información incluida al respecto en esta presentación y la información disponible en la página web corporativa ([www.iberdrola.com](http://www.iberdrola.com)).

Este documento no contiene, y la información incluida en el mismo no constituye, un anuncio, una declaración o una publicación relativa a los beneficios de Neoenergía S.A. (“Neoenergía”) o a sus resultados financieros. Ni Neoenergía ni sus filiales asumen responsabilidad de ningún tipo por la información contenida en este documento. Para obtener información financiera de Neoenergía, por favor, consulte el apartado de relaciones con inversores de su página web corporativa ([www.ri.neoenergia.com](http://www.ri.neoenergia.com)) y la página web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores brasileña (*Comissão de Valores Mobiliários*, “CVM”) ([www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)).

## **AFIRMACIONES O DECLARACIONES CON PROYECCIONES DE FUTURO**

Esta comunicación contiene información y afirmaciones o declaraciones con proyecciones de futuro sobre Iberdrola, S.A. Tales declaraciones incluyen proyecciones y estimaciones financieras con sus presunciones subyacentes, declaraciones relativas a planes, objetivos, y expectativas en relación con operaciones futuras, inversiones, sinergias, productos y servicios, y declaraciones sobre resultados futuros. Las declaraciones con proyecciones de futuro no constituyen hechos históricos y se identifican generalmente por el uso de términos como “espera,” “anticipa,” “cree,” “pretende,” “estima” y expresiones similares.

En este sentido, si bien Iberdrola, S.A. considera que las expectativas recogidas en tales afirmaciones son razonables, se advierte a los inversores y titulares de las acciones de Iberdrola, S.A. de que la información y las afirmaciones con proyecciones de futuro están sometidas a riesgos e incertidumbres, muchos de los cuales son difíciles de prever y están, de manera general, fuera del control de Iberdrola, S.A., riesgos que podrían provocar que los resultados y desarrollos reales difieran significativamente de aquellos expresados, implícitos o proyectados en la información y afirmaciones con proyecciones de futuro. Entre tales riesgos e incertidumbres están aquellos identificados en los documentos enviados por Iberdrola, S.A. a la Comisión Nacional del Mercado de Valores y que son accesibles al público.

Las afirmaciones o declaraciones con proyecciones de futuro se refieren exclusivamente a la fecha en la que se manifestaron, no constituyen garantía alguna de resultados futuros y no han sido revisadas por los auditores de Iberdrola, S.A. Se recomienda no tomar decisiones sobre la base de afirmaciones o declaraciones con proyecciones de futuro. La totalidad de las declaraciones o afirmaciones de futuro reflejadas a continuación emitidas por Iberdrola, S.A. o cualquiera de sus consejeros, directivos, empleados o representantes quedan sujetas, expresamente, a las advertencias realizadas. Las afirmaciones o declaraciones con proyecciones de futuro incluidas en este documento están basadas en la información disponible a la fecha de esta comunicación. Salvo en la medida en que lo requiera la ley aplicable, Iberdrola, S.A. no asume obligación alguna -aun cuando se publiquen nuevos datos o se produzcan nuevos hechos- de actualizar públicamente sus afirmaciones o revisar la información con proyecciones de futuro.

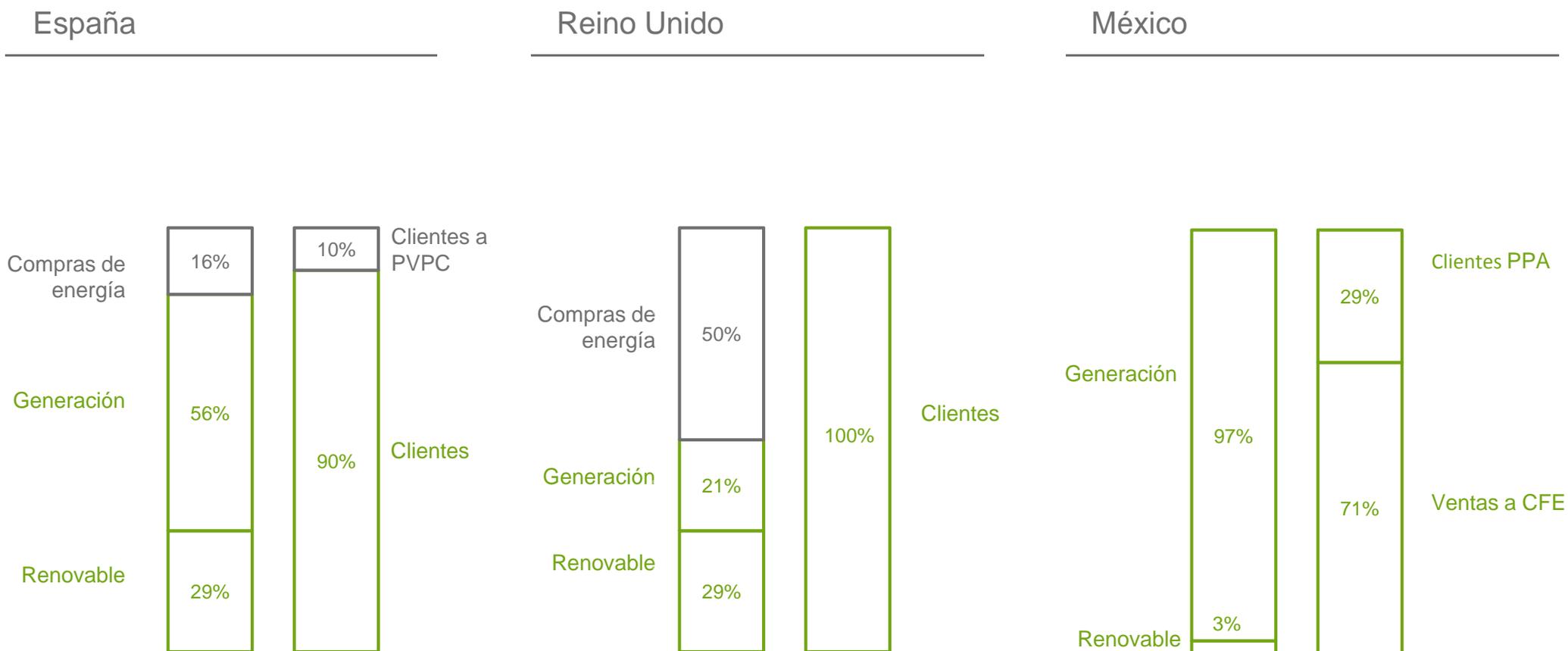
## Cartera competitiva y base de clientes consolidada en nuestros países *core*



<b>Contratos con clientes (M)</b>	<b>23</b>
Electricidad	13
Gas	3
Soluciones Smart	6
<b>Energía Suministrada (TWh)</b>	<b>179</b>
Electricidad	139
Gas	40
<b>Capacidad (GW)</b>	<b>18</b>
<b>Producción (TWh)</b>	<b>85</b>

# Generación y Comercial (promedio 2018 – 2022)

La fuerte posición en comercial permite optimizar la cartera de generación con compras de energía

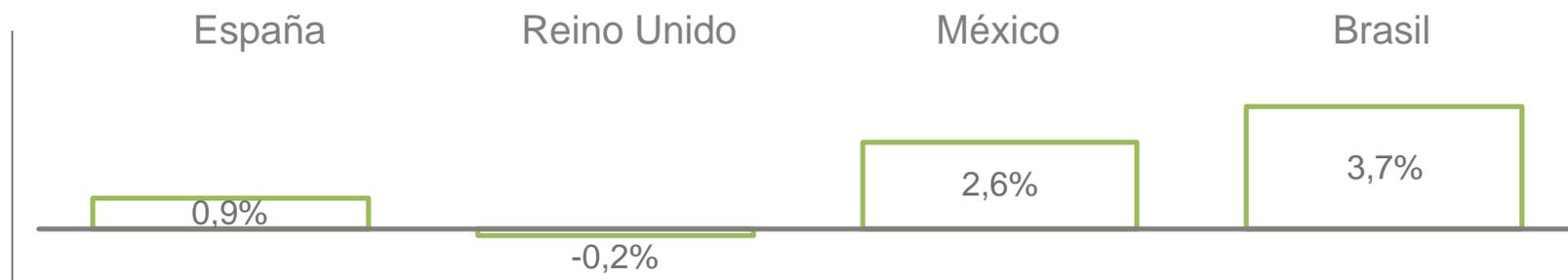


Cerrada el 85% - 95% de la producción antes de comenzar el año

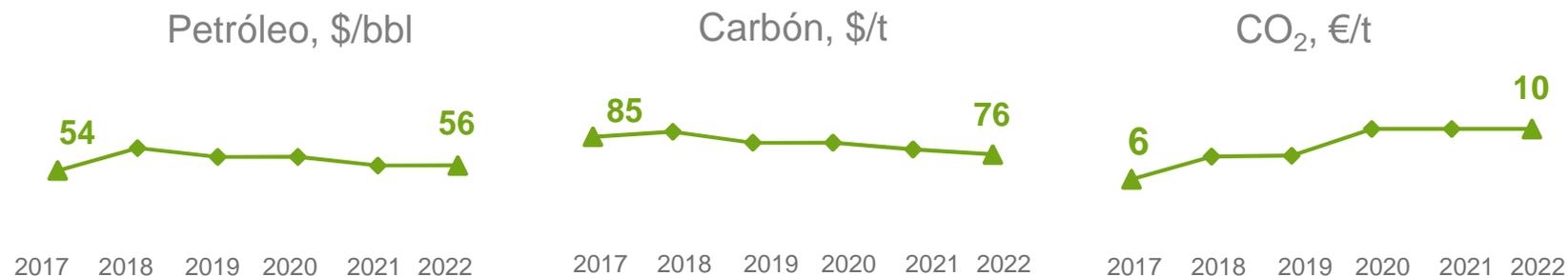
# Perspectivas 2018 / 2022

# Mercados de energía: Perspectivas a 2022

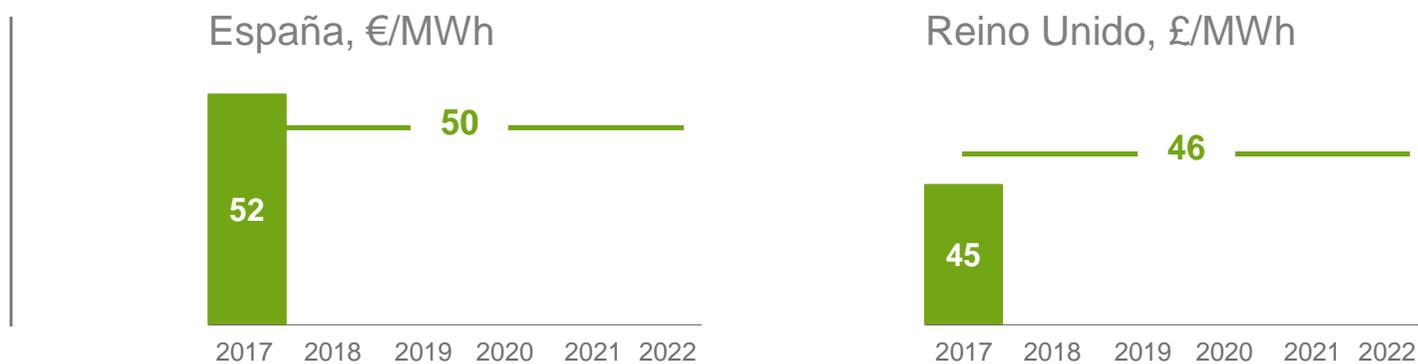
**Crecimiento de la demanda eléctrica, CAGR 2017-22**



**Precios de las commodities**



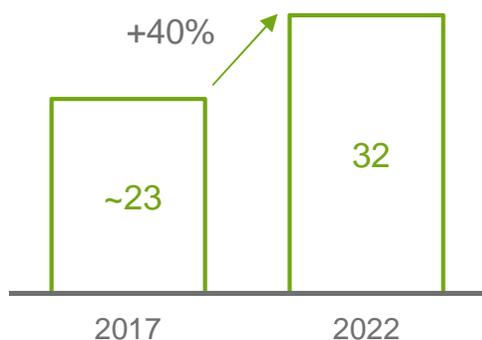
**Precios de la energía (valores medios)**



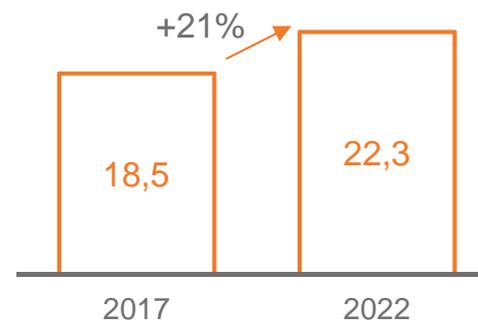
Precios basados en cotizaciones de mercado y en estimaciones de commodities de analistas (PIRA, WoodMac, Aurora, CERA-IHS)

## Crecimiento de la cartera de clientes y generación contratada...

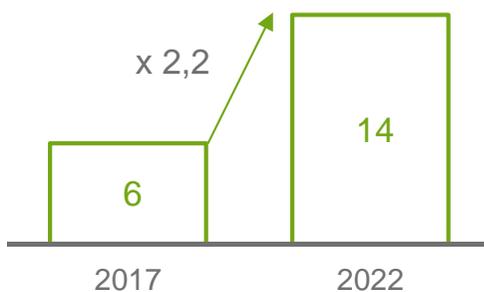
Contratos con clientes (M)



Capacidad instalada (GW)



Smart Solutions  
(M contratos)



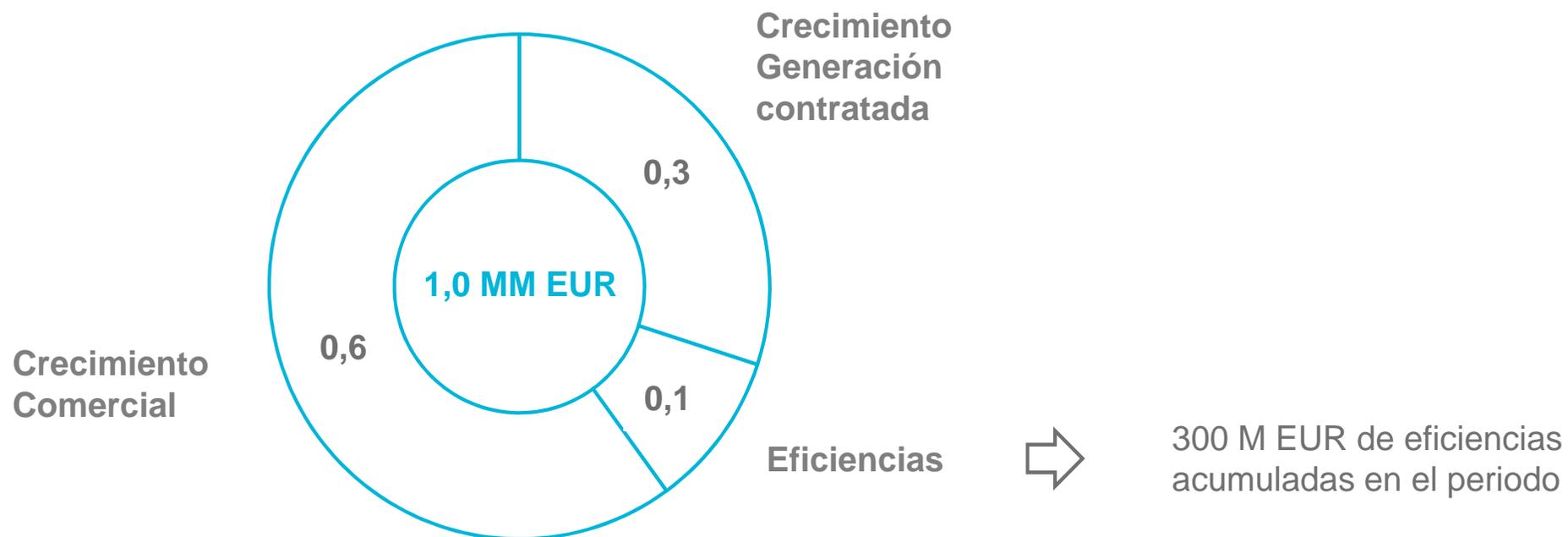
Producción (TWh)



## Crecimiento rentable: EBITDA

... para alcanzar un EBITDA de 2,6 – 2,7 MM EUR en 2022

Incremento del EBITDA por crecimiento de inversiones y eficiencias en 2022 (MM EUR)

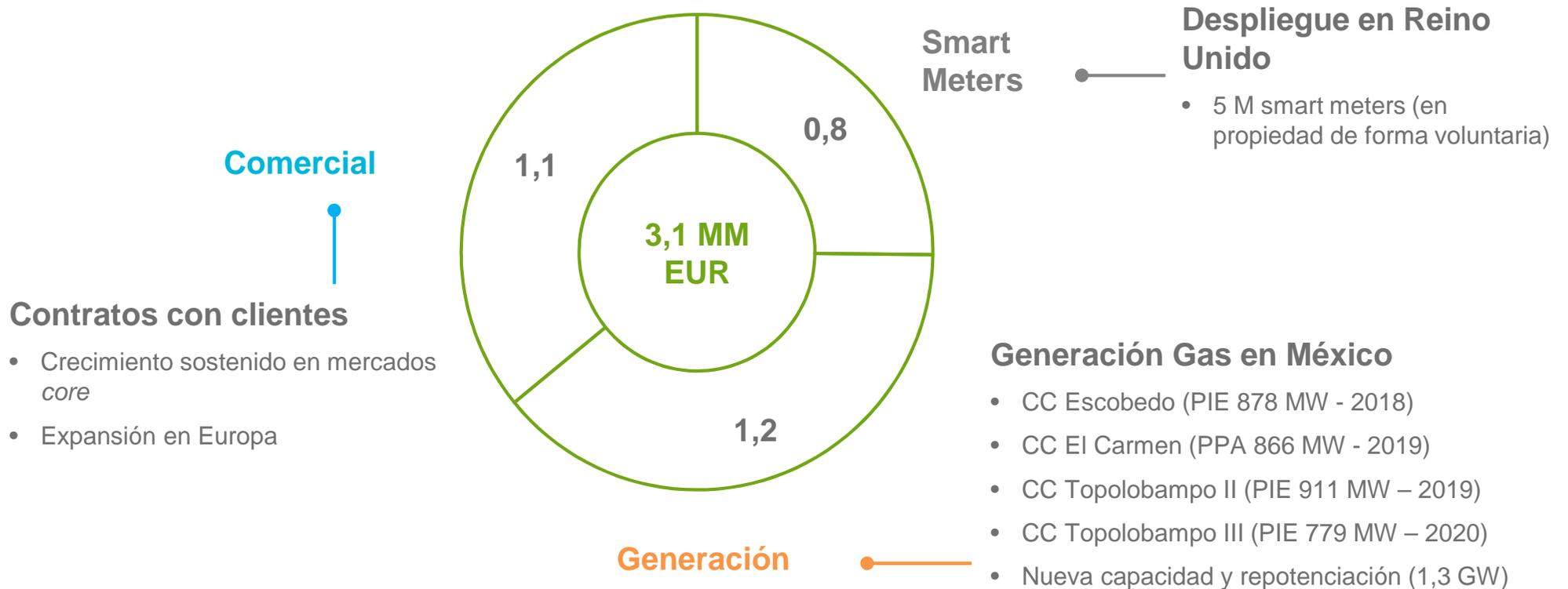


1,0 MM EUR de incremento de EBITDA por crecimiento y eficiencias

## Crecimiento rentable: Inversión neta en crecimiento

# Inversión neta de 4,2 MM EUR, el 75% (3,1 MM EUR) asignado a crecimiento en México y Comercial

Inversión neta en crecimiento (2018 - 2022)



# Plan 2018 – 2022: Generación

## 18.487 MW de capacidad instalada

### MÉXICO

**5.840 MW Gas** - En su mayor parte regulado con CFE pero con crecimiento significativo en PPAs

### BRASIL

**533 MW Gas** - PPAs regulados con distribuidoras

### REINO UNIDO

**2.001 MW Gas** - Pagos de capacidad asegurados hasta 2022

### ESPAÑA

**874 MW Carbón**  
**6.062 MW Gas** – Se requieren pagos por capacidad  
**3.177 MW Nuclear**

## Generación: Posicionamiento



### Crecimiento rentable

**+4,8 GW en México** (3,6 GW en construcción)

- Mayor capacidad en proyectos con alto retorno de la inversión y con contratos a largo plazo



### Eficiencia en costes, Conocimiento y Capacidades

- España y Reino Unido: Mejora de la flexibilidad y competitividad Térmica
- México: mejora del rendimiento con upgrades tecnológicos



### Digital e innovación

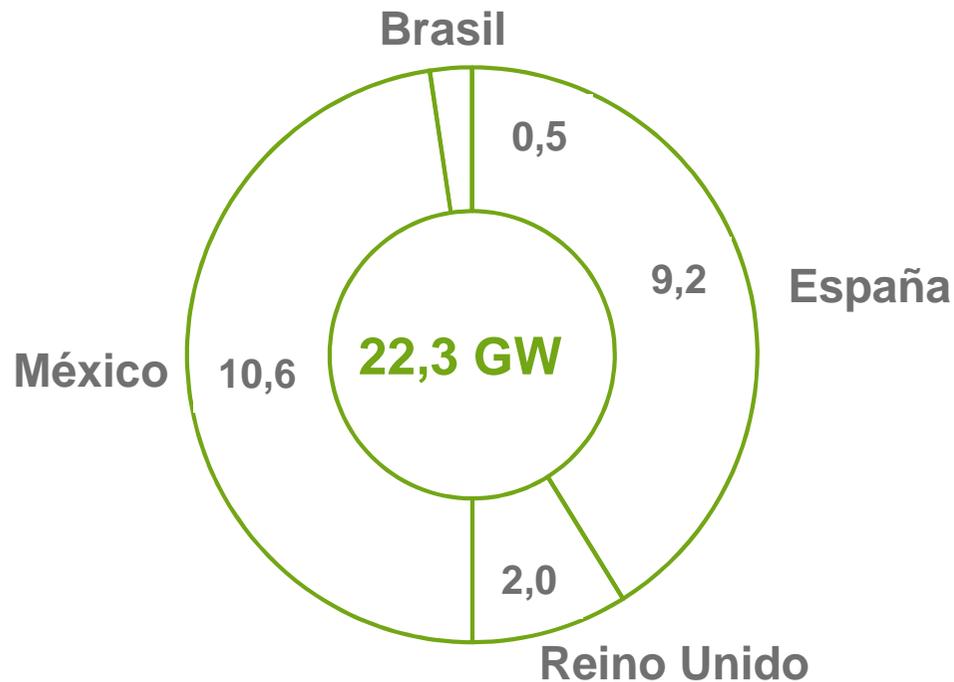
Flota **100% digitalizada y automatizada** (nuclear, ciclos y cogeneración)

- Automatización digital y mantenimiento preventivo basado en Inteligencia Artificial y “*data analytics*”

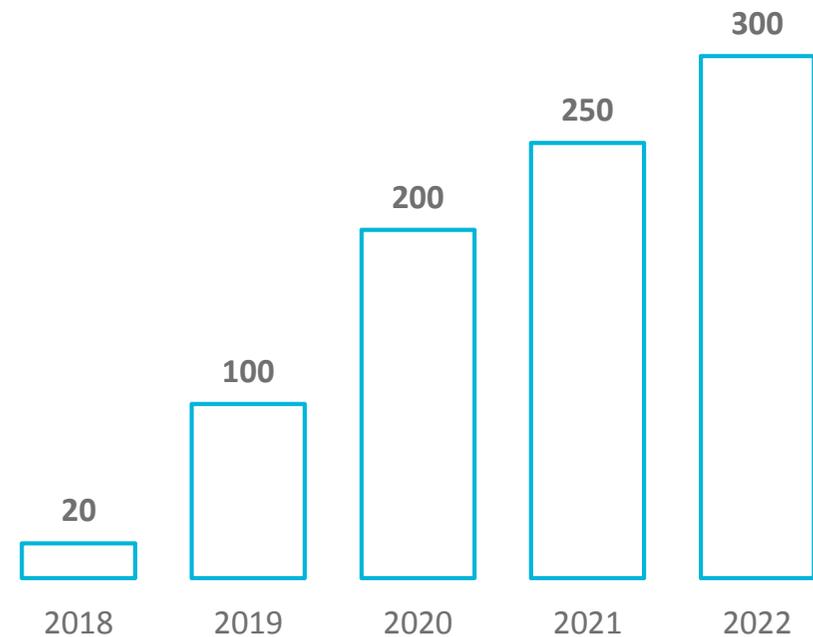
## Generación: Crecimiento rentable

1,2 MM EUR de inversiones netas en crecimiento, que aportarán un EBITDA incremental de 300 M EUR en 2022

Capacidad instalada 2022



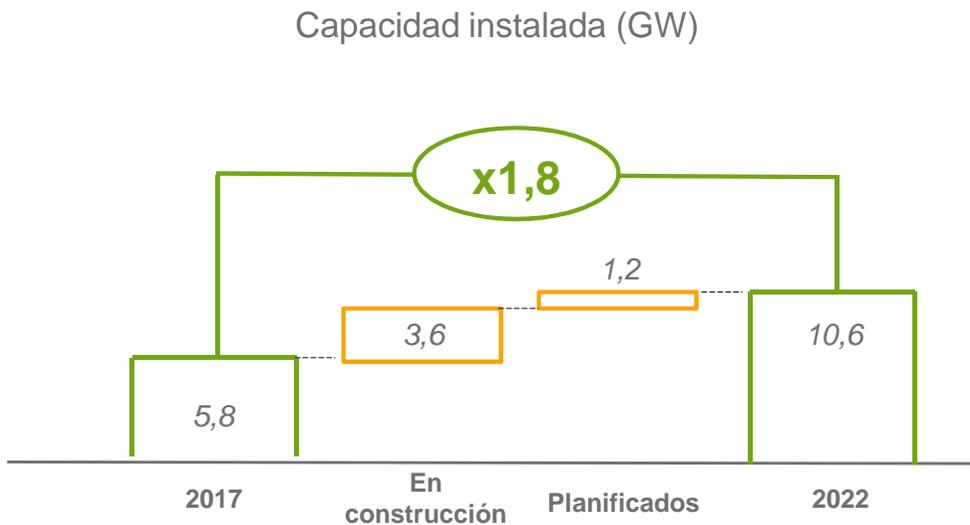
Incremento del EBITDA por inversiones de crecimiento (M EUR)



# Generación: Crecimiento rentable en México

## 4,8 GW de nueva capacidad en el periodo alcanzando los 10,6 GW en 2022

+845 MW vs. plan anterior en 2020



4 GW en desarrollo

Contratos a largo plazo



## Generación: Crecimiento rentable en México

En construcción el 75% de la nueva capacidad



CC Escobedo - 878 MW, 2018



CC Topolobampo II - 911 MW, 2019

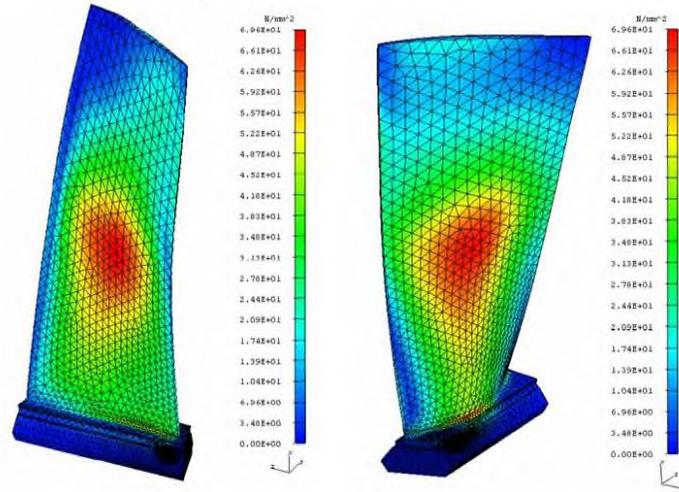


CC El Carmen - 866 MW, 2019



CC Topolobampo III - 779 MW, 2020

## 50 M EUR de ahorros acumulados en 2018-2022 por mejoras en la operación y la eficiencia de la flota



### Optimización de ciclos

- ✓ 2% de mejora en eficiencia
- ✓ 35% reducción del mínimo técnico
- ✓ 60% reducción del tiempo de arranque

### Gestión del ciclo de vida de los activos, análisis predictivo y aprendizaje automático basado en “data analytics”

- ✓ 14 GW de ciclos y cogeneración en España, México, Reino Unido y Brasil

Flota 100% digitalizada y automatizada (nuclear, ciclos y cogeneración)

# Plan 2018 – 2022: Comercial y Smart Solutions

## 23 M contratos con clientes

### MÉXICO

**2k** contratos industriales  
**42,3 TWh** ventas de energía

### BRASIL

**1k** contratos industriales  
**12,7 TWh** ventas de energía



### REINO UNIDO

**6 M** contratos con clientes  
**53 TWh** ventas de energía

### ESPAÑA Y EUROPA CONTINENTAL

**16.6 M** contratos con clientes  
**71,4 TWh** ventas de energía

### Crecimiento rentable basado en el desarrollo de Smart Solutions y la aplicación del exitoso modelo comercial



#### Crecimiento rentable

**+9 M contratos con clientes en 2022:**

- Utilización del exitoso modelo de comercial para la expansión internacional
- Crecimiento sostenible en zonas geográficas *core*



#### Eficiencia en costes, conocimiento y capacidades

**Reducciones en el *Cost to Serve* (-9%) y coste de captación (-6%):**

- Canales digitales
- Análisis de Big Data



#### Smart Solutions

**Cartera de productos centrados en el cliente:**

- Smart Energy Services
- Hogar inteligente
- Vehículo eléctrico
- Smart Solar



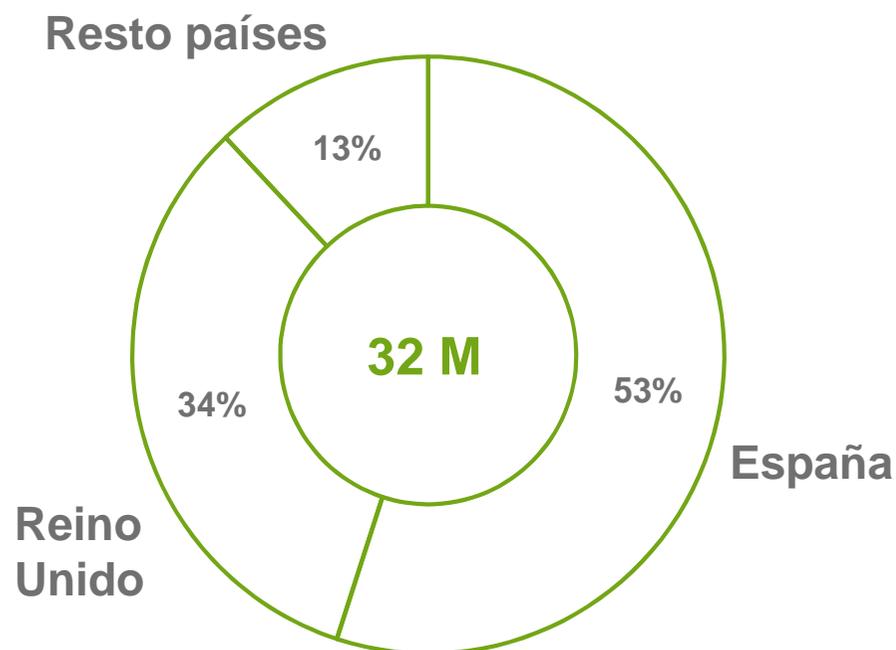
#### Digitalización e innovación

**Gestión integrada de las necesidades y estilos de vida de los clientes maximizando el valor para Iberdrola**

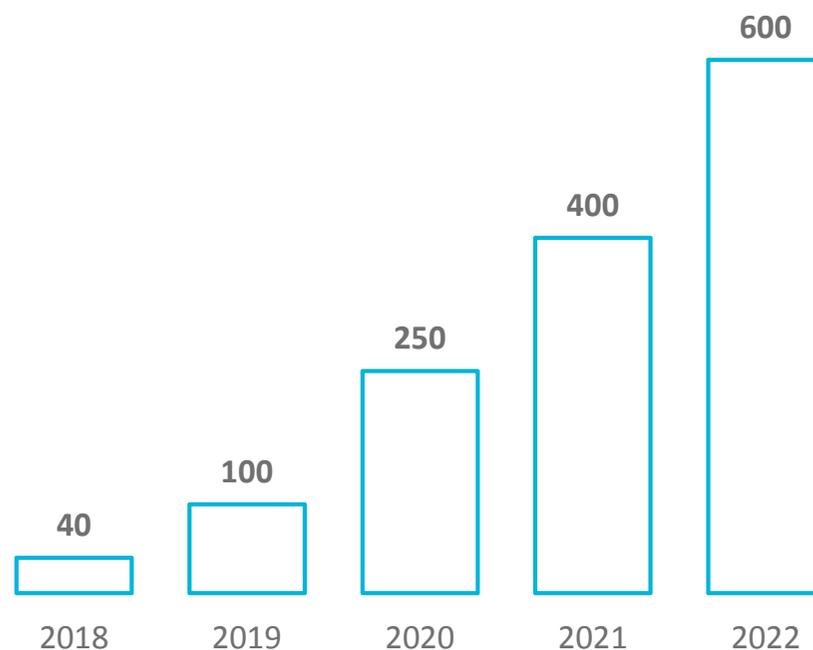
## Comercial y Smart Solutions: Crecimiento rentable

**32 M contratos con clientes en 2022,  
con un incremento de EBITDA de 600 M EUR**

Contratos con clientes en 2022



Incremento EBITDA por crecimiento (M EUR)



# Comercial y Smart Solutions: Crecimiento rentable

## Incremento de 9 M de contratos con clientes en Europa apalancándose en la plataforma comercial de Iberdrola para crecimiento

Plataforma comercial efectiva y eficiente

- **Modelo comercial efectivo y único:**

- Menor *cost to serve* en España y Reino Unido
- Alta tasa de penetración de Smart solutions (~60% en España)

- **Replicable en nuevos países y mercados:**

- Entrada en el mercado italiano como ejemplo:



< 1 M EUR CapEx

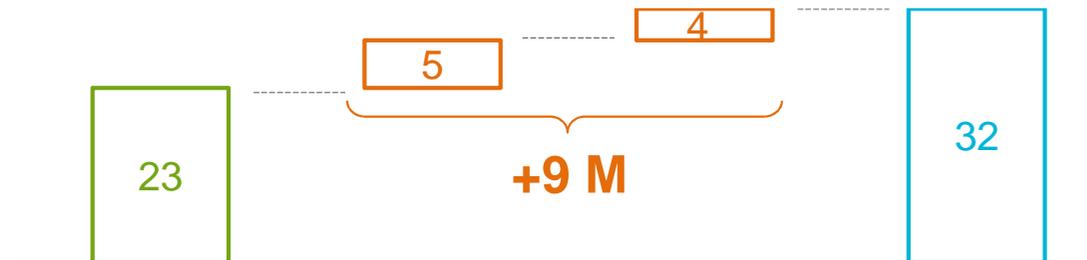


<6 meses lanzamiento



Replicable para acelerar la entrada en nuevas áreas geográficas

Contratos con clientes (M)



Crecimiento sostenible en mercados *core*



Expansión en Europa



Smart Solutions en México y Brasil

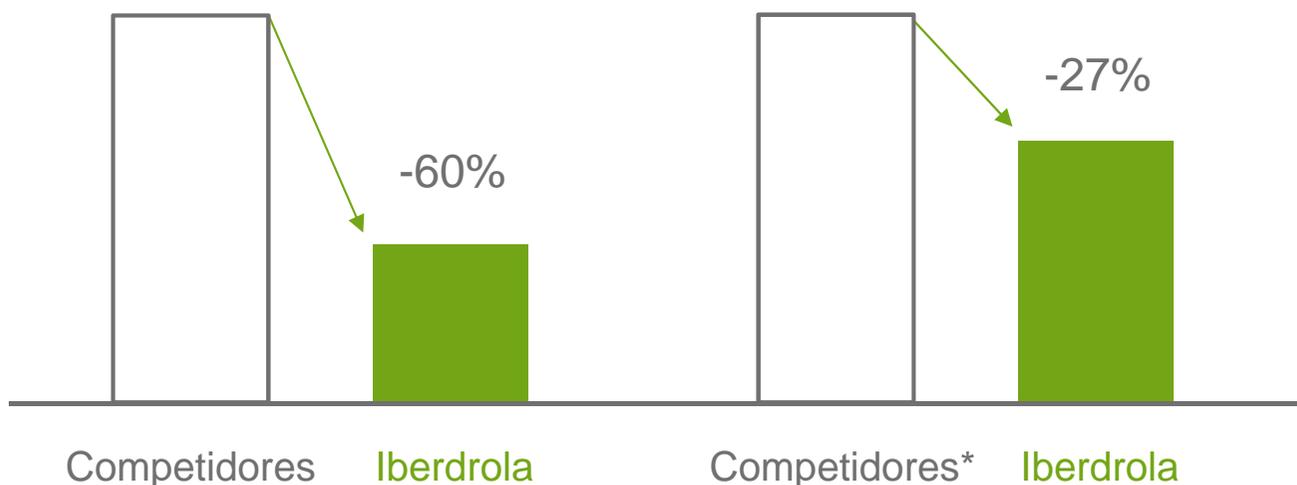


## Liderazgo en costes y eficiencia en todos los países

Cost to Serve

España (€/Contrato)

Reino Unido  
(£/Contrato)



Iniciativas

- **Desarrollo de productos y canales digitales** (p.ej., Planes a Tu Medida, Power-up y Energy Wallet)
- **Digitalización de los procesos de back office**
- **Generalización del uso del Big Data**

\* Estimado en base a las *segmental accounts* de Reino Unido

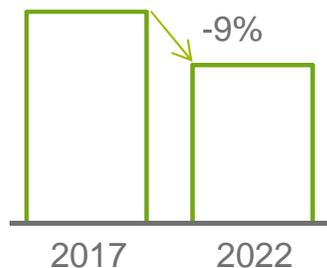
La digitalización de los procesos y ventas contribuirán con **250 M EUR** adicionales de eficiencias acumuladas en el periodo 2018-2022



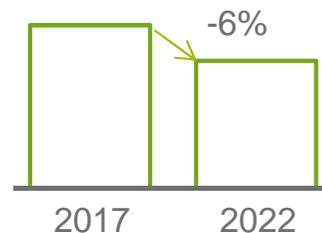
## Plan 2018 - 2022

- **Desarrollo de iniciativas digitales:**
  - Factura electrónica
  - Nuevos productos digitales
  - Servicio al cliente digital y optimización de la **experiencia del cliente**
- ... Apalancamiento en smart meters y Big Data
- Implementación de las mejores practicas en el resto de países

## Cost to Serve



## Coste de captación



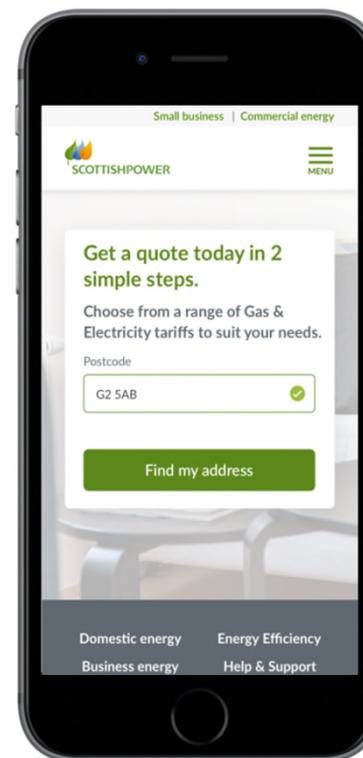
## España: Planes personalizados



**~1 M clientes  
que ya ahorran  
en su factura**

- Permitir a los clientes que personalicen sus planes de energía
- Asesoramiento al cliente sobre su consumo basado en el análisis de datos
- Claro enfoque a la simplicidad

## España y Reino Unido: “Easy quote”



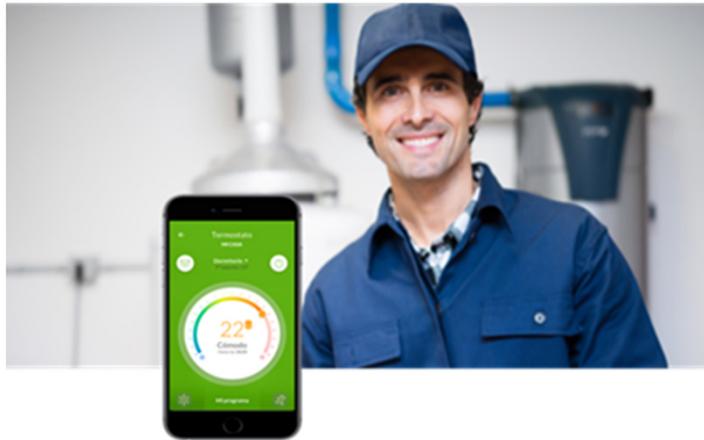
**+40%  
conversiones  
online**

- Uso de los mejores algoritmos de aprendizaje automático en el sector para predicción de consumo de hogares
- Simplificación del proceso de contratación

## Aportando soluciones a las nuevas necesidades de los clientes



Smart Energy Services



Smart Home



Smart solar



Smart Mobility



# Smart Energy Services y Hogar Inteligente

De 6 M a 14 M clientes en smart solutions



## Smart Energy Services

**Smart Energy Services  
(Residencial y Pymes)**

Instalación, mantenimiento y servicios de protección

**Eficiencia energética y gestión de la demanda  
(Residencial, Pymes e industriales)**

Cartera integrada de soluciones a medida para mejorar la eficiencia y la gestión energética



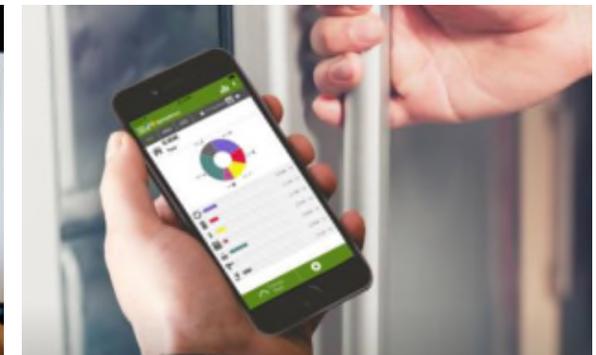
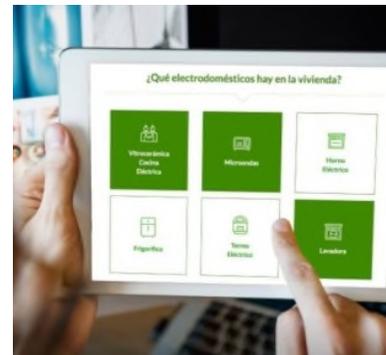
## Smart Home

**Dispositivos y servicios Smart**

Control digital y asesoramiento al cliente para optimizar su consumo de energía.

**Instalación voluntaria de Smart Meters UK**

Permite diferenciarnos y planes energéticos personalizados



# Smart Solar y Vehículo eléctrico

## Más de 250.000 usuarios en 2022



### Smart Solar

<p><b>Residencial y PYMES</b></p>	<p>Soluciones integradas: análisis personalizado, FV + almacenamiento, instalación, mantenimiento, financiación, seguros y gestión digitalizada</p>
<p><b>Cientes industriales</b></p>	<p>FV on-site o a gran escala con contratos PPA</p>



### Smart Mobility

<p><b>Soluciones privadas de recarga</b></p>	<p>Soluciones integradas: recarga Smart + recarga verde + mantenimiento</p>
<p><b>Soluciones públicas de recarga</b></p>	<p>Instalaciones públicas + soluciones digitales</p>
<p><b>Soluciones Industriales de recarga</b></p>	<p>Recarga Smart para flotas, empleados y clientes + soluciones digitales</p>



### Cuidando a nuestros clientes y comprometidos con la sociedad

#### Excelencia en Atención al Cliente

---

- **“Mejor Call Center en España”** según la Asociación Española de Centros de Relación con Cliente.
  - Resolución Global (FCR): 82%
- **“Suministrador del año”** en Reino Unido.
  - Resolución Global (FCR):  7 p.p. hasta el 73%



#### Compromiso social

---

- Apoyo al deporte femenino en España y colaboración con **Cancer Research UK** y la **Asociación Española Contra el Cáncer**.
- Clientes vulnerables: 100% cubierto en España, contribución con esquemas de financiación y otras tipo de ayudas en el Reino Unido.



# Conclusiones

### **2,6 – 2,7 MM EUR de EBITDA total en 2022**

### **4,2 MM EUR de Inversiones Netas para incrementar 1,0 MM EUR el EBITDA en 2022**

- **+0,3 MM EUR en generación contratada:** mayor retorno con los contratos a largo plazo
- **+0,6 MM EUR en Comercial y Smart Solutions:** áreas geográficas *core*, expansión en Europa y Smart Solutions
- **+0,1 MM EUR en eficiencias**

### **El cliente en el centro, alcanzando 32M de contratos con clientes en 2022**

- **14 M de Smart Solutions**
- **Conectividad y foco en la simplicidad:** digitalización, análisis de datos, omnicanalidad y focalización en el cliente a través de productos y servicios personalizados
- **Gestión integrada de las necesidades del cliente y compromiso social**