

## 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, 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.