

2.2 Modelo de negocio

Posicionamiento sectorial

La estrategia que Iberdrola ha ejecutado desde principios de los años 2000, que apostó por la descarbonización y las energías renovables, apoyada en la fuerte orientación hacia la innovación de todos los negocios del grupo, ha hecho posible una rápida adopción de nuevas tecnologías de generación, así como la automatización y control remoto de las redes. Como consecuencia, hoy Iberdrola está posicionada como líder en energías renovables y redes inteligentes, actividades que constituyen la columna vertebral de la descarbonización del sector eléctrico.

Iberdrola da respuesta a las expectativas y necesidades descritas en la página anterior. El proceso de **electrificación** se apoya desde todos los negocios del grupo y la **descarbonización** se promueve a través de la inversión en capacidad instalada libre de emisiones, que ya alcanza el 68,2 % del total.

En 2018 destacan la conclusión del proyecto *Star* de digitalización de redes; la inauguración del parque eólico marino *Wiking*; el impulso a la movilidad eléctrica a través de su plan *Smart Mobility*, en el marco del cual Iberdrola instalará 25.000 puntos de recarga de vehículo eléctrico en España hasta 2021; y el desarrollo de **soluciones para clientes** basados en la conectividad.

Tendencias sectoriales y Transición Energética	Negocios de Iberdrola			
	Generación no emisora	Almacenamiento eficiente	Redes inteligentes	Soluciones para Clientes
Más Energía: Electrificación Verde	✓	✓	✓	✓
Eficiencia: Tecnología e Innovación	✓	✓	✓	
Conectividad: Empoderamiento del cliente	✓	✓		✓

Posicionamiento económico-financiero

Junto con el posicionamiento industrial y tecnológico, los aspectos económico-financieros son parte esencial del modelo de negocio de Iberdrola. La compañía desarrolla una estrategia que persigue equilibrar el crecimiento, la solidez financiera y un dividendo sostenible. A tal fin:

- La inversión se concentra en negocios regulados o contratados a largo plazo, que proporcionan flujos de caja conocidos y recurrentes.
- La selección de los países tiene en cuenta la calidad de sus instituciones y especialmente el entorno regulatorio que aplica al sector.
- El compromiso con el grado de solvencia del grupo es público e influye de forma determinante en la planificación a largo plazo y en el nivel de apalancamiento del grupo.
- La política de dividendos se orienta hacia un dividendo seguro y creciente en línea con el aumento de los resultados de la compañía.



Teniendo en cuenta el posicionamiento de la compañía, el modelo de negocio de Iberdrola se caracteriza por:

Foco en negocios regulados

Más del 86 % del EBITDA 2018 proviene de negocios regulados o contratados a largo plazo.

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.

Eficiencia operativa

- Una cultura de empresa muy orientada a la innovación y digitalización ha permitido que nuestra compañía sea un 40 % más eficiente que la media de los principales competidores⁽¹⁾.

Diversificación internacional

Los resultados obtenidos reflejan la diversificación del grupo (EBITDA 2018 por países):

- 38 % en España.
- 19 % en el Reino Unido.
- 21 % en los Estados Unidos.
- 13 % en Brasil.
- 8 % en México.

Fortaleza y solidez financiera del grupo

- El crecimiento del EBITDA y del Flujo de caja operativo 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 incluso en un escenario de riesgo.

Equipo humano global, comprometido y cualificado

- Empleo estable y de calidad, con un alto nivel de formación.
- La salud y la seguridad como prioridades: Programa “Cero 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*).

“Las tecnologías para lograr una profunda transformación, las energías renovables, ya están disponibles y son competitivas.”

Ignacio Galán, en el World Economic Forum 2019

① Negocios principales de Iberdrola / pág. 45

② Capital natural / pág. 70

③ Capital industrial / pág. 64

④ Presencia por áreas de actividad / pág. 12

⑤ Capital financiero / pág. 62

⑥ Capital humano / pág. 68

(1) Gasto de explotación por cliente. Fuente: informes externos.