

2.2 Modelo de negocio

Posicionamiento sectorial

La estrategia que el grupo ha ejecutado desde principios de los años 2000 se diseñó tomando como referencia los objetivos marcados por el protocolo de Kyoto, anticipando el rol que el sector eléctrico podría jugar en la lucha contra el cambio climático. Iberdrola apostó por la descarbonización y las energías renovables; y la fuerte orientación hacia la innovación de todos los negocios del grupo, hizo posible una rápida adopción de nuevas tecnologías de generación, así como la automatización y control remoto de las redes de transporte y distribución. 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 va a continuar reforzando su apuesta por la transición energética, acelerando el ritmo inversor en renovables y redes inteligentes hasta la cifra récord de casi 10.000 millones de euros anuales, el doble que hace tan solo cuatro años. En 2017 Iberdrola solicitó el cierre de sus últimas centrales de carbón en el mundo, que está pendiente de autorización definitiva por parte de la Administración. La fuerte inversión en redes inteligentes permitirá la integración de fuentes renovable a gran escala, y también a escala distribuida, asegurando la calidad del suministro y la eficiencia del sistema.

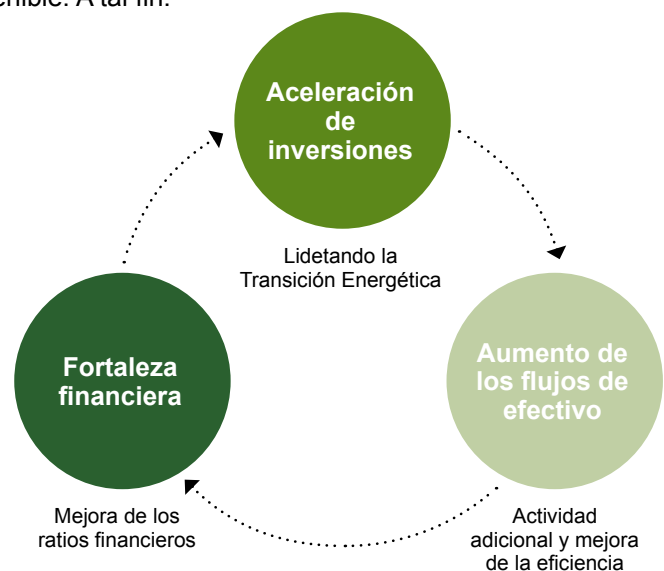
En 2019 destacan la puesta en marcha de la planta solar fotovoltaica de Núñez de Balboa en España, y los parques eólicos de Montague, Patriot y Karankawa en los Estados Unidos, y la inauguración de la central hidroeléctrica de Baixo Iguazu, el desarrollo de soluciones para clientes basados en la conectividad y la puesta en funcionamiento de diferentes instalaciones de redes de transporte y distribución, así como la continuación de los proyectos de transformación en redes inteligentes.

“Es necesario actuar ahora mismo. La transición energética en Iberdrola comenzó hace 20 años.”
Ignacio Galán, durante la celebración Foro Económico Mundial (Davos)

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 estabilidad del 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:

● Negocios principales de Iberdrola / pág. 41

● Capital natural / pág. 66

● Capital industrial / pág. 60

Foco en negocios regulados

La compañía enfoca sus proyectos e inversiones preferentemente en negocios regulados, activos renovables o en activos con contratos 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 competidores¹.

Diversificación internacional

Los resultados obtenidos reflejan la diversificación del grupo (EBITDA 2019 por países):

- 40 % en España.
- 16 % en el Reino Unido.
- 19 % en los Estados Unidos.
- 14 % en Brasil.
- 8 % en México.
- 3 % en Internacional.

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*).

● Presencia por áreas de actividad / pág. 12

● Capital financiero / pág. 58

● Capital humano / pág. 64

Dividendo Social

- Iberdrola se orienta a la creación de valor sostenible, de conformidad con el Propósito y Valores del grupo Iberdrola y con los compromisos asumidos en su Código ético.

- La Sociedad concibe el dividendo social como la aportación de valor, directa, indirecta o inducida que sus actividades suponen para todos los Grupos de interés, en particular, mediante su contribución a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) aprobados por la ONU.

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