

## 2. Modelo de negocio y estrategia

## 2.1 El futuro de la energía

### El reto del cambio climático

El cambio climático es uno de los retos más importantes y urgentes a los que se enfrenta la humanidad. Hacer frente a esta grave amenaza requiere no solo del compromiso de empresas y consumidores, sino también de los reguladores y las instituciones públicas, que deben adoptar las políticas energéticas y la regulación adecuadas.

La electricidad cuenta, por su capacidad para integrar las energías renovables en multitud de procesos productivos, con un potencial único para contribuir a este reto. Por ello, en primer lugar, es importante seguir promoviendo una mayor penetración de las energías renovables en el suministro eléctrico. Estas tecnologías son, a día de hoy, competitivas con otras fuentes de generación. Y, en segundo lugar, se debe impulsar la electrificación de otros sectores como el transporte o la industria de frío y calor, que representan más del 50 % de las emisiones y en las que la penetración de la electricidad es aún baja.

Para integrar de manera óptima el incremento de la generación renovable, se necesita, además, contar con redes de transporte y distribución eficientes y digitalizadas (*smartgrids*), así como con soluciones de almacenamiento.

### Contexto energético actual

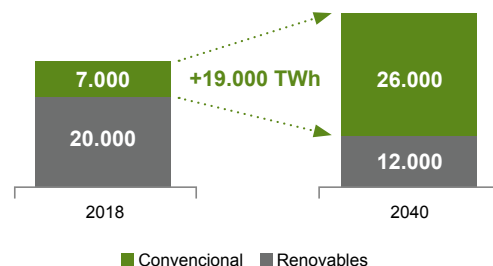
El Informe de Riesgos Globales 2020 del *World Economic Forum* considera al cambio climático como el principal riesgo de la economía mundial en la próxima década. La sociedad está cada vez más concienciada de la necesidad de transformar el modelo energético y productivo, y por ello reclama a las Administraciones y las empresas que tomen acciones ambiciosas con el fin último de limitar el aumento de las temperaturas por debajo de los 1,5°C a finales de siglo.

Según el IPCC<sup>(1)</sup>, se requerirá reducir las emisiones un 45 % en 2030 respecto a las de 2010 y alcanzar emisiones netas nulas a 2050. Ello sitúa a la electricidad en el epicentro de la descarbonización. La electrificación de sectores como el transporte o la edificación, en los que la presencia de la electricidad es hoy aún reducida, podría llevar a que la demanda total de electricidad a final de este siglo multiplique hasta por seis la actual, pudiendo llegar a representar el 71 % del consumo final de energía.

En este contexto, un número creciente de países están anunciando objetivos de neutralidad de emisiones a 2050. Destaca la Unión Europea, que ha presentado el *Green Deal* Europeo como la hoja de ruta para alcanzar este objetivo, con ambiciosas medidas que promueven la electrificación basada en renovables del transporte, calefacción e industria.

El World Energy Outlook 2019<sup>(2)</sup>, también prevé que la electricidad juegue un papel fundamental en el sistema energético mundial, incrementando su participación en el consumo total de energía final de un 19 %, en 2018 a un 24 % en 2040 en el escenario central (*Stated Policies Scenario, STEPS*). En un escenario compatible con los objetivos del Acuerdo de París (*Sustainable Development Scenario, SDS*).

### Generación electricidad por tipo de fuente (TWh) (WEO -Sustainable Development Scenario-)<sup>2</sup>



La progresiva electrificación se sustentará en energías renovables, que alcanzarían el 67 % de la generación total en 2040 en el escenario SDS (44 % en el STEPS). El crecimiento de las energías renovables está siendo impulsado por la significativa disminución de sus costes de producción<sup>(3)</sup>, que desde 2010 se han reducido en un 49 % para la eólica terrestre, en un 84 % para la solar fotovoltaica y en un 56 % para eólica marina.

La electrificación de la economía otorga un papel clave a la infraestructura eléctrica de transporte y distribución eficiente, inteligente y flexible, que permita la integración de las renovables y responda a las nuevas exigencias de conectividad, digitalización y gestión de la demanda. En esta línea el escenario central del WEO2019, prevé a 2040 una inversión media de alrededor de 400.000 millones de dólares anuales en redes, casi el 45 % de la inversión total del sector eléctrico en el periodo.

(1) Informe especial del Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático (IPCC) sobre el calentamiento global de 1,5 °C.

(2) World Energy Outlook 2019 – International Energy Agency.

(3) Levelized cost of electricity (LCOE) - Bloomberg New Energy Finance (BNEF) (2019). New Energy Outlook.

## Iberdrola: comenzamos la lucha contra el cambio climático hace más de 20 años

Iberdrola comenzó una profunda transformación hace más de 20 años, cuando apostó por un modelo energético sostenible, seguro y competitivo, que permitiera afrontar la lucha contra el cambio climático. Ese ha sido el motor principal de su estrategia de crecimiento rentable, que le ha llevado a invertir más de 100.000 millones de euros en estas dos décadas, con el objetivo de alcanzar un modelo energético descarbonizado. El grupo está en una posición óptima para continuar anticipando y gestionando los riesgos y aprovechar las oportunidades que esta transición energética ofrece gracias a su liderazgo en energías renovables, redes y almacenamiento inteligentes, así como su apuesta firme por la digitalización.



### Objetivos de Iberdrola

- **Reducir la intensidad de emisiones** de CO<sub>2</sub> en el año 2030 un 50 % respecto a 2007, prevé que su intensidad de emisiones sea ya prácticamente nula en Europa a 2030 y ser neutra en carbono en 2050.
- En marzo 2019, Iberdrola asumió el objetivo de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero de alcance 1, 2 y 3, compromiso reconocido según *Science Based Targets (SBTi)*.
- **Apoyar los procesos de negociación internacional de cambio climático**, la participación del sector privado en la agenda global, la creación de alianzas y la sensibilización climática.

### Alianzas y acciones

La compañía ejerce su rol como agente transformador a través de su involucración en distintas plataformas, coaliciones, y organizaciones mundiales, tales como: *Comisión Europea*, *UN Global Compact*, *We Mean Business*, *World Business Council for Sustainable Development* y *Corporate Leaders Group (CLG)*. También ha apoyado formalmente diversas iniciativas, como la declaración de emisiones netas nulas en 2050 fundamentada en la iniciativa *Science Based Targets*, a la que Iberdrola fue una de las primeras compañías en adherirse.

Entre los hitos de 2019, pueden destacarse los siguientes:

- Liderazgo en la participación del sector privado en los principales hitos de la agenda climática global, entre los que destacan **la Cumbre del Secretario General de Naciones Unidas de Nueva York y la Cumbre Climática de Madrid (COP25)**.
- Progreso en su compromiso de **implantar** en sus informes públicos para 2020 las recomendaciones del **Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD)**.
- **Apoyo al objetivo de emisiones netas nulas para 2050** de la estrategia climática de la **Unión Europea**.

## 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 competidores<sup>1</sup>.

### 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.

## 2.3 Cadena de valor

### Generación de electricidad

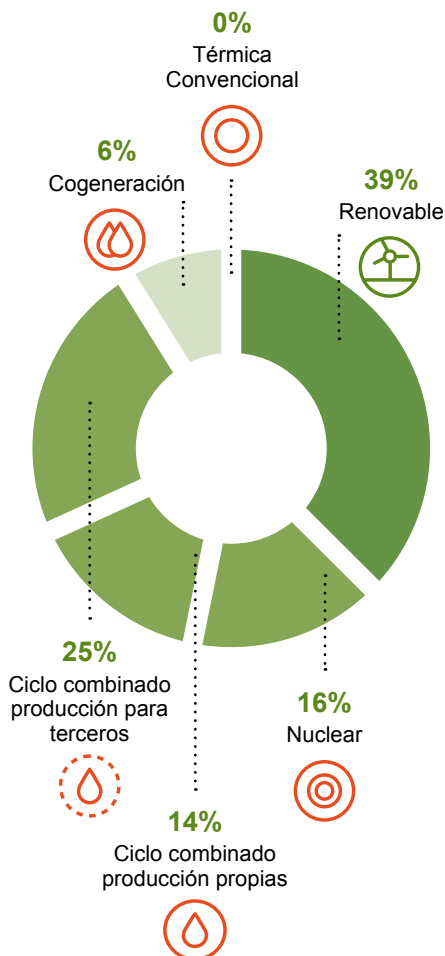
Construcción, operación y mantenimiento de centrales de generación; y compraventa de energía en los mercados mayoristas.

### Transporte y distribución de energía eléctrica

Construcción, operación y mantenimiento de líneas eléctricas, subestaciones, centros de transformación y otras infraestructuras, para llevar la energía eléctrica desde los centros de producción al usuario final.

#### Centrales de producción\*

\* % sobre producción neta 2019



#### Redes eléctricas\*

\* A 31 de diciembre de 2019



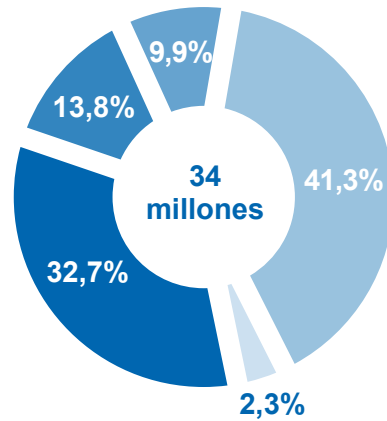
#### Líneas aéreas



## Comercialización de energía eléctrica y gas

Suministro al usuario final de energía eléctrica, gas, productos y servicios complementarios.

### Consumidores



- España
- Reino Unido
- Estados Unidos
- Brasil
- IEI

### Líneas subterráneas

**1.295 km** de líneas de transporte

**192.452 km** de líneas de distribución

## 2.4 Iberdrola, una empresa diferente

### Los elementos diferenciales de la compañía

- **El Propósito** como razón de ser y contribución social, y **los Valores** como cultura del grupo Iberdrola, definidos por el Consejo de Administración.
- Un **marco de confianza** que garantiza la sostenibilidad del modelo de negocio:
  - Sistema de gobierno corporativo conforme a las mejores prácticas internacionales.
  - Ética corporativa, asumida por los órganos de dirección y por el conjunto de la organización.
  - Políticas de desarrollo sostenible, que dan respuesta a las expectativas de los Grupos de interés y orientan la estrategia de la compañía.
  - Sistema avanzado de control de riesgos para mantener un óptimo equilibrio -riesgo/ oportunidad-.
- Una **estrategia** pionera y líder, que integra las expectativas de todos sus Grupos de interés.
- Una **gestión responsable de los activos tangibles** e intangibles de la compañía.
- Una **organización** estructurada en tres negocios globales (Negocio de Redes, Negocio de Renovables y Negocio de Generación y Clientes) y una Corporación como órgano supervisor del grupo.
- Un suministro de **energía saludable y accesible**.

Consciente de los cambios sociales que se están produciendo y de los grandes retos consecuencia de la lucha contra el cambio climático y de la transición energética, Iberdrola ha definido su **Propósito Corporativo**, centrado en el **bienestar de las personas y la preservación del planeta**:

**“Continuar construyendo, cada día y en colaboración, un modelo energético más eléctrico, saludable y accesible”**





Este **Propósito** refleja la estrategia que la compañía ha venido ejecutando desde hace años, y su compromiso para continuar promoviendo un dividendo social basado en:

- **Una transición energética real y global** que, basada en la descarbonización y electrificación del sector energético y de la economía en su conjunto, contribuya a la lucha contra el cambio climático y genere nuevas oportunidades de desarrollo económico, social y ambiental.
- **Un modelo energético más eléctrico**, que abandone el uso de los combustibles fósiles y generalice el uso de las fuentes de energías renovables, el almacenamiento eficiente de energía, las redes inteligentes y la transformación digital.
- **Un modelo energético más saludable para las personas**, cuya salud y bienestar a corto plazo depende de la calidad ambiental de su entorno.
- **Un modelo energético más accesible para todos**, que favorezca la inclusividad, la igualdad, la equidad y el desarrollo social.
- **Un modelo energético construido en colaboración**, con todos los agentes implicados y toda la sociedad.

Para alcanzar este Propósito, Iberdrola ha evolucionado sus **valores** corporativos a los siguientes conceptos:

- **Energía sostenible:** porque buscamos ser un modelo de inspiración creando valor económico, social y ambiental en todo su entorno y pensando en el futuro.
- **Fuerza integradora:** porque tenemos una gran fuerza y, por tanto, una gran responsabilidad. Por eso trabajamos sumando talentos, por un propósito que es por todos y para todos.
- **Impulso dinamizador:** porque hacemos realidad pequeños y grandes cambios que hacen más fácil la vida a las personas, siendo eficientes y autoexigentes y buscando siempre la mejora continua.

## Contribución de Iberdrola a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

El grupo se ha comprometido con los ODS definidos por Naciones Unidas para el período 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 integrado los ODS en su estrategia empresarial y sus operaciones, y de acuerdo con la actividad que desempeña, la compañía concentra su esfuerzo en los siguientes objetivos:



- Programa Electricidad para todos: Objetivo de 16.000.000 de beneficiarios en 2030. A cierre de 2019 se habían alcanzado 7 millones. Un líder mundial renovable: más de 32.000 MW en 2019. Eficiencia energética: 65,8 millones de toneladas de emisiones de CO<sub>2</sub> evitadas en los últimos tres años.



- Iberdrola se ha marcado como objetivos medioambientales: Reducir su intensidad de emisiones de CO<sub>2</sub> respecto al 2007 un 50 % para el año 2030. Ser neutros en carbono en 2050.

La compañía dispone de un Comité Asesor de ODS, que revisa las acciones llevadas a cabo y analiza su alineamiento con los mismos, además de proponer y promover nuevos retos y acciones que ayuden al logro de las metas fijadas.

Iberdrola cree firmemente en el papel innovador del sector privado, y apuesta por la consecución de los ODS a través de resultados empresariales. De esta forma, las contribuciones de la empresa mediante su dividendo social generan valor compartido para todos sus Grupos de interés:

### Modelo de negocio responsable...

#### Lucha contra el cambio climático

- Un Líder mundial renovable, con más de 32.000 MW instalados.
- Un 77 % de la capacidad instalada<sup>1</sup> no produce emisiones de CO<sub>2</sub>.
- Aprobación de objetivos de reducción de emisiones alcances 1, 2 y 3 por *Science Based Target Initiative*.
- Pioneros en adoptar las recomendaciones del *Task Force for Climate Change Risks Financial Disclosure (TCFD)*.

#### Adopta rápidamente las nuevas tecnologías y apuesta por la innovación

- Impulsa el desarrollo de las **redes inteligentes**. Proyectos innovadores de mejora.
- Invierte en movilidad sostenible, con el objetivo de instalar 25.000 puntos de recarga en España para 2021

### ...con impactos positivos en todos sus Grupos de interés...

#### Económicos

- Genera anualmente más de **31.100 M€ de Producto Interior Bruto (PIB)**, en los países donde opera<sup>2</sup>.
- Contribuye con más de **6.600 M€ en inversiones anuales** a la formación de capital de la economía mundial<sup>2</sup>.

#### Ambientales

- Invierte más de **3.160 M€ en generación renovable** en el año 2019, lo que ha supuesto que la intensidad de emisiones del grupo a nivel global sea de **110 g / kWh en 2019**.

#### Sociales

- Crea cerca de **400.000 empleos** en el mundo (empleo directo, indirecto e inducido)<sup>2</sup>. Más de **2.500 M€** en retribuciones a sus empleados.
- Invierte **52,3 M€ en proyectos de contribución a la comunidad**<sup>3</sup>
- Realiza **más de 8.700 M€ en compras** a sus proveedores a lo largo del mundo.
- Contribuye fiscalmente con más de **8.100 M€** en los países donde realiza su actividad.

(1) Se tiene en cuenta la capacidad instalada propia.

(2) Datos de un Estudio de Impacto de Iberdrola, realizado por PwC, correspondiente al ejercicio 2018.

(3) Según el estándar de medición LBG (*London Benchmarking Group*).

Además, Iberdrola realiza acciones para contribuir al resto de los ODS. Estas actividades se encuentran alineadas con su modelo de Negocio, y responden al firme compromiso de la compañía con el dividendo social, concebido como la creación de valor de forma sostenible para todos los Grupos de interés. De esta forma, las actividades y resultados realizados por la compañía para estos Objetivos se pueden resumir en:



Procedimientos de protección a clientes en situación de vulnerabilidad: cobertura al 100 % de clientes en situación de vulnerabilidad en España. En el Reino Unido, programas *Ward Home Discount* y *Price Cap*, y en los Estados Unidos, *Operación Fuel*.  
Programa Social Iberdrola 2020 convocado por la Fundación Iberdrola España.



**Objetivo:** Fomento de la diversidad y la inclusión social de colectivos vulnerables a través del programa de voluntariado corporativo.  
En 2019, más de 7.000 voluntarios participaron en el Programa de Voluntariado Corporativo.  
III Edición de los Premios Iberdrola a la solidaridad.



Más de 20.000 kg de alimentos recogidos a través de la *Operación Kilo* promovida en todos los países.  
Actividades de voluntariado para el reparto de alimentos, comedores sociales, etc.



Iberdrola ha desarrollado un Plan de Movilidad Sostenible con el objetivo final de contribuir a un uso racional de los medios de transporte.  
**Objetivo:** Instalar 25.000 puntos de recarga de vehículo eléctrico en España hasta 2021, dentro de su plan *Smart Mobility*.



Iberdrola contribuye a reducir los efectos nocivos sobre la salud de los gases de efecto invernadero con su compromiso en la reducción de estos gases.  
Por otra parte, la compañía tiene **objetivos** de reducción de los índices de accidentalidad.



El 89 % del volumen de compras se realiza a proveedores locales.  
Iberdrola fue la primera empresa del IBEX 35 en renovar el certificado de evento sostenible (ISO 20121) de su Junta General de Accionistas en 2019.



Formación a nuestros empleados: más de 50 horas de formación por empleado formado en 2019.  
ODS al cole: Iniciativa de formación de los ODS en los colegios, con más de 3.000 niños formados.



Durante la construcción y operación de los parques eólicos marinos, Iberdrola adopta medidas innovadoras para preservar los ecosistemas marinos circundantes, como la instalación de sistemas de mitigación del ruido para mamíferos en la fase de construcción y recolocar y/o respetar biotopos para la preservación de la vida marina.



Incluida por tercer año consecutivo en el Índice de Igualdad de Género (*Gender Equality Index*) de *Bloomberg 2020*.  
Iberdrola apoya el programa Universo Mujer del Consejo Superior de Deportes (CSD), impulsando 16 federaciones españolas femeninas.  
Adhesión a los *UN Women Empowerment Principles*.



Iberdrola ha obtenido el primer certificado AENOR de Huella Ambiental Corporativa.  
**Objetivo:** Adaptación de 234.000 apoyos en las líneas de distribución para evitar electrocución de aves entre 2018 y 2025 (proyecto Aleteo).



Iberdrola es una de las *utilities* con mejor productividad de agua (ventas/agua utilizada).  
**Objetivo:** Mantener la intensidad un 50 % por debajo de la media europea en los próximos 5 años.  
Iberdrola está adscrita al *CEO Water Mandate* de la ONU para fomentar prácticas sostenibles en el uso del agua.



La compañía ha renovado las certificaciones concedidas *UNE-ISO 37001* y *UNE19601* sobre sistemas anti-soborno, y de *compliance*.  
Además, ha sido elegida, por sexto año consecutivo, una de las compañías más éticas del mundo, según el ranking *World's Most Ethical Companies 2019* elaborado por el Instituto Ethisphere.



Cerca de 400.000 puestos de trabajo directos, indirectos e inducidos en todo el mundo<sup>1</sup>. Más de 31.100 M€ impacto en el PIB de los países donde realiza su actividad<sup>1</sup>.  
Iberdrola continúa siendo el mayor emisor corporativo de bonos verdes del mundo.  
**Objetivo:** continuar apoyando el desarrollo del mercado de financiación verde.



Iberdrola colabora con múltiples empresas, asociaciones, universidades y organismos públicos para la consecución de los ODS.  
Reconocida como compañía participante LEAD en el Pacto Mundial de Naciones Unidas.  
Colaboración con Naciones Unidas durante la Cumbre del Clima COP25 celebrada en Madrid (Presidencia chilena)



Líderes mundiales en redes inteligentes. Impulso a los proyectos *Star +* en España y *Smart UK* en el Reino Unido.  
Proyectos de innovación en todos los negocios, para apoyar la eficiencia energética y luchar contra el cambio climático.  
**Objetivo:** Desarrollo del Programa de innovación y digitalización.



(1) Datos de un Estudio de Impacto de Iberdrola, realizado por PwC, que se basa en datos de 2018. Incluye impactos indirectos e inducidos.

## 2.5 Gestión de los capitales

El grupo Iberdrola dispone de valiosos activos para desarrollar su modelo de negocio. La estrategia definida por la compañía transforma estos capitales con el fin de crear valor para todos sus Grupos de interés.

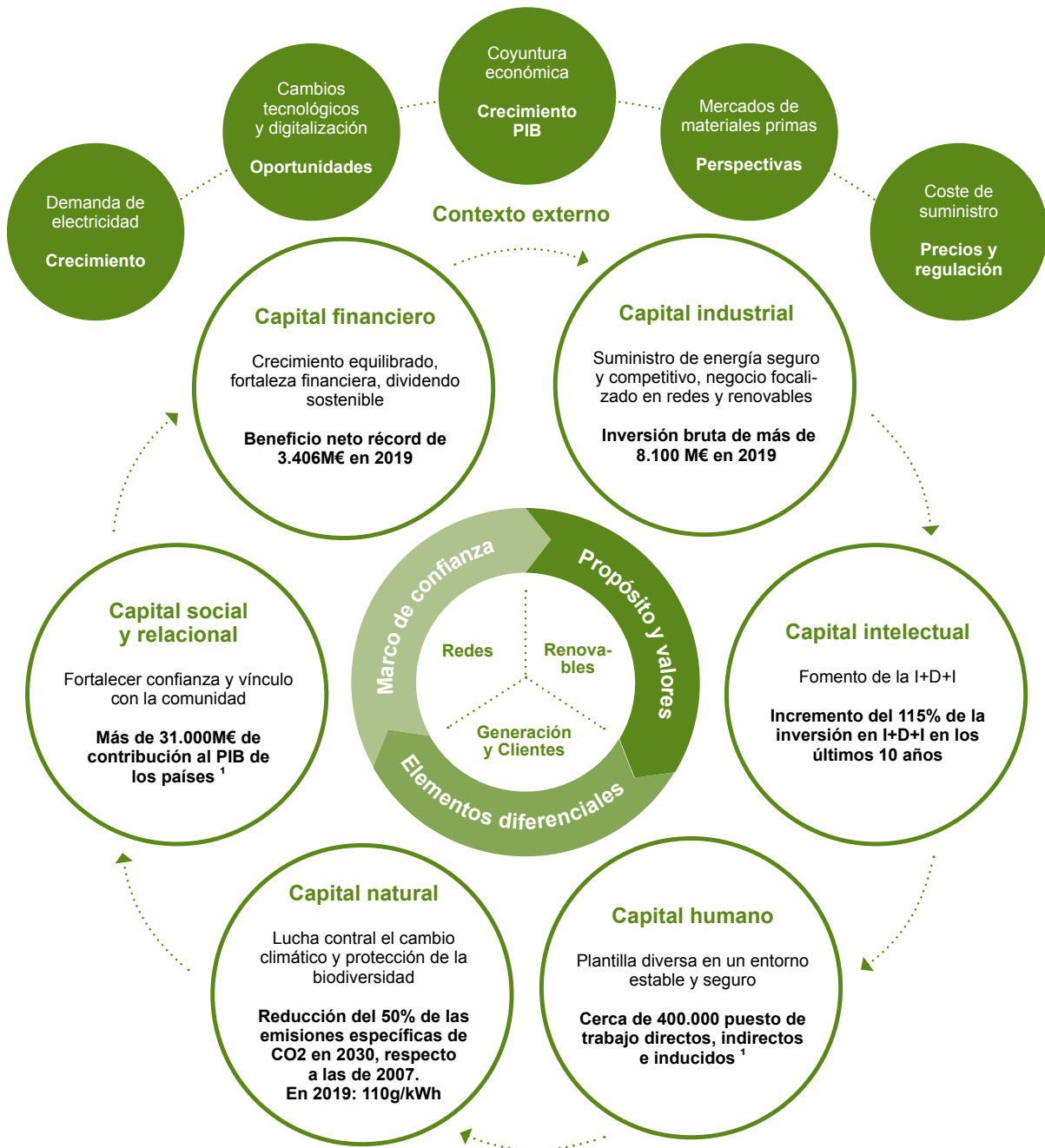
	¿Qué es?	Enfoque de gestión	Aspectos relevantes
<b>Capital financiero</b> ● Capital financiero / pág. 58	Recursos económicos que la empresa posee u obtiene en los mercados de capital.	Crear valor para el accionista a través de un crecimiento sostenible.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento equilibrado y diversificado.</li> <li>• Solidez de la estructura financiera.</li> <li>• Excelencia operativa.</li> <li>• Resultados y dividendos sostenibles.</li> </ul>
<b>Capital industrial</b> ● Capital industrial / pág. 60	Activos o bienes tangibles utilizados por la empresa para realizar sus actividades.	Ofrecer un suministro de energía competitivo en un entorno seguro y fiable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activos para la generación de energía eléctrica.</li> <li>• Activos para el transporte y la distribución de energía eléctrica.</li> <li>• Otros activos.</li> </ul>
<b>Capital intelectual</b> ● Capital intelectual / pág. 62	Activos intangibles basados en conocimientos.	Considerar la innovación como elemento estratégico de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento de la I+D+i.</li> <li>• Digitalización para la eficiencia y desarrollo de nuevos productos y servicios.</li> <li>• Tecnología y modelos de negocios disruptivos.</li> </ul>
<b>Capital humano</b> ● Capital humano / pág. 64	Conocimientos, habilidades, experiencia y motivación de los empleados.	Garantizar la disponibilidad de una plantilla comprometida y cualificada.  Ofrecer un entorno de trabajo diverso, inclusivo y equilibrado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión global de recursos humanos.</li> <li>• Programa: "Cero accidentes".</li> <li>• Gestión del talento.</li> <li>• Diversidad, igualdad de oportunidades y conciliación.</li> </ul>
<b>Capital natural</b> ● Capital natural / pág. 66	Recursos naturales potencialmente afectados por las actividades de la compañía.	Garantizar una utilización sostenible de los recursos naturales y contribuir a la lucha contra el cambio climático.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio climático.</li> <li>• Preservación de la biodiversidad.</li> <li>• Gestión de la huella ambiental.</li> <li>• Excelencia operativa y eficiencia energética.</li> <li>• Economía circular.</li> </ul>
<b>Capital social y relacional</b> ● Capital social y relacional / pág. 68	Capacidades para compartir, relacionarse y colaborar con sus Grupos de interés, favoreciendo el desarrollo y bienestar de la comunidad.	Promover relaciones de confianza con los Grupos de interés, mejorando la calidad de vida de las personas en las zonas en las que actúa el grupo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de relación con los Grupos de interés.</li> <li>• Programas de apoyo a la comunidad y acceso a la electricidad.</li> <li>• Sistema de debida diligencia en Derechos Humanos.</li> <li>• Fundaciones del grupo Iberdrola.</li> <li>• Gestión de la marca.</li> </ul>

## Dividendo social como aumento del valor de los capitales

El dividendo social creado por la estrategia y el modelo de negocio de Iberdrola se traduce en un aumento del valor de sus capitales que, a su vez, realimenta el ciclo de creación de valor, interrelacionando así eficazmente las operaciones de los negocios y los capitales de la compañía.

Este proceso crea valor compartido, tanto para Iberdrola como para sus Grupos de interés, y constituye el vector fundamental para la consecución del propósito de la compañía de ofrecer un suministro de energía cada vez más saludable y accesible.

El gráfico siguiente muestra para cada Capital su enfoque estratégico y cuantifica una aspiración o logro de la compañía en ese ámbito.



(1) Datos de un Estudio de Impacto de Iberdrola, realizado por PwC, que se basa en datos de 2018. Incluye impactos indirectos e inducidos.

## 2.6 Resultados comparados y reconocimientos

### Análisis comparado<sup>1</sup>

#### VARIABLES ECONÓMICO-FINANCIERAS COMPARADAS 2019

Crecimiento en EBITDA		
TACC (%)	Media Comparables <sup>2</sup>	Iberdrola
31-dic.-09 / 31-dic.-19	-5,4 %	<b>4,5 %</b>

Crecimiento en Capitalización bursátil		
Crecimiento total (%)	Media comparables <sup>2</sup>	Iberdrola
31-dic.-09 / 31-dic.-19	-26,5 %	<b>66,7 %</b>

En términos de capitalización, Iberdrola S.A. ocupaba hace 10 años la sexta posición entre las compañías comparables. En la actualidad es la primera sin participación estatal.

Evolución de la cotización			
Crecimiento total (%)	Media comparables <sup>2</sup>	Eurostoxx Utilities	Iberdrola
31-dic.-09 / 31-dic.-19	-36,2 %	-11,4 %	<b>37,6 %</b>

#### EVOLUCIÓN COMPARADA DE LA RENTABILIDAD TOTAL PARA EL ACCIONISTA

Rentabilidad (%)	Media comparables <sup>2</sup>	Eurostoxx Utilities	Iberdrola
31-dic.-09 / 31-dic.-19	2,1 %	28,1 %	<b>82,2 %</b>

#### Evolución de Iberdrola

En los últimos 10 años, Iberdrola ha aumentado cerca de un 30 % sus activos y más de un 50 % sus ingresos. Asimismo, ha mejorado entorno a un 50 % su EBITDA y un 20 % su beneficio neto, así como la remuneración a sus accionistas en cerca de un 10 %, a la vez que su solidez financiera.

Iberdrola	31-dic.-09	31-dic.-19
Activos (M€)	87.367	122.369
Ingresos (M€)	24.559	36.438
EBITDA (M€)	6.815	10.104
Beneficio Neto (M€)	2.824	3.406
Dividendos <sup>3</sup> (€/acción)	0,327	0,356
Deuda Neta/EBITDA	4,55	3,80

(1) Empresas comparables analizadas: Engie, EDF, E.On, Enel, RWE. TACC: Tasa Anual de Crecimiento Compuesto, i.e: crecimiento anual medio ponderado.

(2) Para Engie, EDF, E.ON, Enel y RWE los valores de EBITDA 2019 corresponden a las estimaciones publicadas por Bloomberg, debido a la falta de cifras definitivas a la fecha de realización de este documento.

(3) Incluyendo la prima de asistencia a la Junta General de Accionistas.



## Reconocimientos



### A la compañía:

- Premio a la Transición Ecológica (S&P Platts): 2019.
- Mejor gobierno corporativo en España (World Finance): 2019.
- World's Most Ethical Company Index (Ethisphere Institute): 2019.
- Premio al Mejor Informe Integrado (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas): 2019.
- Real Placa de Oro al Mérito Deportivo (Consejo Superior de Deportes): 2019.
- Premio a la Contribución por la Igualdad (diario El Economista): 2019.
- Certificado de Empresa Saludable (AENOR): 2019.
- Premio Innovation Awards, otorgado por Naciones Unidas, al programa de Voluntariado Corporativo de Iberdrola: 2018.
- Premio Europeo de Medio Ambiente 2018 en su versión española, convocados por la Comisión Europea, y otorgados por Su Majestad el Rey.

### Al presidente:

- Uno de los 30 líderes más influyentes en la lucha contra el cambio climático (Bloomberg): 2020.
- Uno de los cinco CEOs más importantes del mundo y el primero del sector *utilities* (Harvard Business Review): 2019.
- Premio Nacional de Innovación y Diseño a la Trayectoria Innovadora (Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades): 2019.
- Premio León a la gestión empresarial (El Español): 2019.
- Mención Honorífica a su trayectoria profesional (Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Madrid): 2019.
- Mejor CEO de las *utilities* europeas (Institutional Investor Research): 2017 por undécima ocasión.
- Commander of the Most Excellent Order of the British Empire: 2014.
- Doctor honoris causa por las Universidades de Salamanca (2011), Strathclyde (2013) y Edimburgo (2011).

### A otros miembros de la compañía:

- Mejor empresa del sector de las *utilities* en relación con inversores (IR Magazine): 2019.
- Mejor Asesoría Jurídica Interna (Forbes): 2019.