

2. Estrategia

2a. La estrategia está basada en las necesidades y expectativas presentes y futuras de los grupos de interés, así como en el análisis del entorno.

La estrategia es, como se mostró en la sección V, la base del modelo de negocio de Iberdrola y uno de los elementos diferenciales que le dan su competitividad, *“permitiéndonos reaccionar a los desafíos del entorno”*.*

El proceso de Planificación Estratégica de Iberdrola como grupo tiene dos componentes. En una primera fase, se define la **Estrategia Global** del grupo por el Consejo de Administración y, en la segunda fase, las sociedades subholding se alinean a esta.

En ambos casos, la información de entrada para estos ejercicios son las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés, así como el análisis del entorno.

Sin embargo, existen grupos de interés cuyas necesidades y expectativas se analizan directamente desde el Consejo de Administración, como es el caso de los accionistas y acreedores, y otros desde la Dirección de **Iberdrola México**, como la sociedad del entorno donde se encuentran las instalaciones de generación.

Grupos de interés

Los grupos de interés son los colectivos que, con sus decisiones y opiniones, influyen en nuestra Compañía y, al mismo tiempo, están afectados por la actividad que desarrollamos.

Por ello, contamos con un modelo de relacionamiento con los grupos de interés que nos involucrarlos en el proyecto empresarial mediante procesos de diálogo permanentes. Además, se maximiza del dividendo social, es decir, la creación de valor sostenible para todos los GI.

A continuación, se muestran las necesidades y expectativas de los principales grupos de interés identificados.

Grupo de Interés	Expectativas de ellos	Expectativas nuestras
Accionistas	Beneficios	Capital
Clientes	Servicios energéticos	Fidelidad
Proveedores	Crecimiento Mutuo	Productos y Servicios
Sociedad	Desarrollo Sostenible	Reconocimiento
Equipo Humano	Bienestar	Compromiso
Autoridades	Cumplimiento Legal	Relaciones de Apoyo
Corporación	Resultados Eficientes	Recursos y Directrices

En el último ejercicio realizado por el Consejo de Administración, el análisis del entorno arrojó las

siguientes bases estratégicas en las que se identifican las expectativas de los grupos de interés.

Ilustración 30 Bases estratégicas 2018 -2022

2.6 Bases estratégicas

para el periodo 2018-2022

Condiciones del mercado

La electrificación verde de la economía es la clave para acelerar la transición energética; y es posible gracias al avance de las tecnologías de generación limpia, las redes inteligentes y el almacenamiento energético. Para aprovechar al máximo estas oportunidades de crecimiento global, Iberdrola ha revisado al alza los objetivos de sus Perspectivas 2018-2022. El contexto político y regulatorio actual ofrecen oportunidades de crecimiento en los principales mercados donde opera el grupo.

El pronóstico para futuro inmediato con respecto al sector energético es que la economía se va a descarbonizar, esto es, que se dejará de depender paulatinamente de los combustibles fósiles en la industria, sobre todo en el ramo automotriz.

Esta perspectiva apunta a que en los próximos años habrá una demanda creciente de autos eléctricos, y, con ello, una demanda también de puntos de recarga.

Adicionalmente, el consumo de energía tenderá hacia las fuentes renovables y al consumo más racional, por lo que la tendencia hacia las redes inteligentes será muy fuerte.

Dicho lo anterior, la **Estrategia Global 2019 – 2022** se enfoca en el cliente como el centro de toda actuación de la empresa e incorpora los **Objetivos de Desarrollo Sostenible** a los que la empresa se ha suscrito de forma voluntaria como referente de creación de valor para los grupos de interés.

Ilustración 31. Estrategia Global 2019 - 2022



La Estrategia global basa sus tres pilares estratégicos:

- Crecimiento rentable
- Optimización de capital
- Excelencia operativa en la digitalización e innovación

Ilustración 32. El compromiso de Iberdrola con los ODS



18

Nos enfocamos en dos objetivos específicos, el siete, Energía asequible y no contaminante y el trece, Acción por el clima.

Tenemos contribución directa en cuatro ODS y contribución indirecta al resto, como se aprecia en la figura anterior.

Ilustración 33. ODS 7 Energía asequible para todos

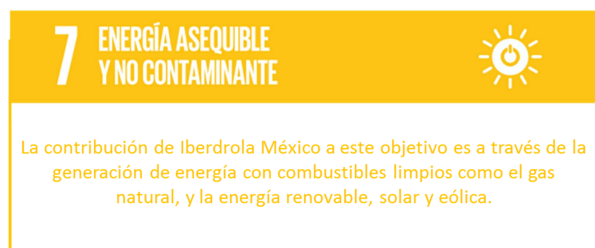
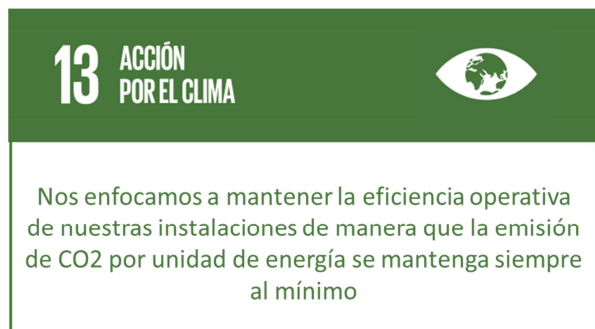


Ilustración 34. ODS 13. Acción por el clima



2a.1 Selección de mercados.

El mercado en el que se centra el plan comercial de Iberdrola México es muy específico. En la sección 5e.1 se describe a detalle cómo se lleva cabo este proceso.

2a.2 Asignar recursos para innovación y creatividad.

Iberdrola es la primera eléctrica española y la segunda en Europa que más dinero aporta a la investigación y la innovación.

Esta apuesta por la innovación tiene su origen en el firme convencimiento de la dirección de este motor de desarrollo sostenible, el cual se establece en la estrategia del grupo (sección 2a).

En línea con este precepto estratégico, en Iberdrola México se desarrollan constantemente mecanismos para contribuir de manera directa a esta perspectiva.

Para ello, se formó en 2019 el departamento de innovación dentro de la DIGEN, dependiendo de los SSTT con el objetivo de crear una cultura de innovación en todos los colaboradores y estimular la creatividad, el trabajo en equipo y la identificación de ideas de mejora para afrontar los nuevos retos de la industria.

Actualmente, se trabaja en un proyecto que está en etapa de prueba y posteriormente se implementará en todas las plantas de generación.

2a.3 Impulsar las ventajas competitivas.

Como se mencionó en 1b.7, Iberdrola México tiene bien identificadas sus ventajas competitivas.

- Las da a conocer entre sus trabajadores, especialmente a su fuerza de venta, con la finalidad de que las utilicen como parte de la estrategia comercial para captar clientes.
- Se difunden a través de redes sociales aquellas capacidades que nos hacen diferentes a los competidores.

2a.4 Cambios en el mercado.

El mercado de la energía en México se encuentra en constante cambio y a un ritmo de crecimiento de la demanda del 3% anual, por lo que es indispensable un constante análisis del mismo. A continuación se describen las conclusiones del último ejercicio de análisis de mercados que podrían impactar el negocio.

- El 1 de diciembre de 2018 tomó posesión el nuevo Gobierno. Sus prioridades energéticas son revisar la reforma en curso, fortalecer la CFE, modernizar las centrales hidroeléctricas y ser autosuficientes en combustibles, dando un impulso a la extracción de gas natural.
- En enero de 2019, el nuevo Gobierno canceló la cuarta subasta de largo plazo de energía, certificados de energía limpia y potencia. También han sido canceladas las dos subastas de líneas de transporte (conexión de Baja California con el sistema nacional y conexión del Istmo de Tehuantepec con la zona central del país).
- La Ley de Transición Energética promueve la

participación de las energías limpias para alcanzar el 35 % el año 2024, mediante el sistema de CEL, según el siguiente esquema: 5 % en 2018, 5,8 % en 2019, 7,4 % en 2020; 10,9 % en 2021 y 13,9 % en 2022.

- Durante 2018 se comenzó a aplicar la nueva metodología de cálculo para la tarifa regulada que se aplica al suministro básico, de carácter aditivo y que reconoce los costes de cada actividad del sistema eléctrico. La tarifa para el consumo doméstico permanecerá con la metodología anterior.

19 2a.5 Necesidades y expectativas de clientes

Como centro de la estrategia global del grupo Iberdrola, las necesidades y expectativas del cliente se analizan detalladamente. Este análisis se presenta en el Informe Integrado que se publica periódicamente en la web de Iberdrola.

2a.6 Necesidades y expectativas de accionistas.

El Consejo de Administración de Iberdrola, S.A. aprueba la **Política de involucración de los accionistas** para fomentar participación de los mismos en determinados ámbitos.

Esta política, que desarrolla la visión y los valores de la Sociedad en materia de gobierno corporativo y constituye uno de los ejes fundamentales de su estrategia en este ámbito, sienta los principios que deben regir la interacción bidireccional con sus accionistas, con respeto al principio de igualdad de trato de todos los accionistas que se encuentren en condiciones idénticas y con las garantías adecuadas para evitar la comunicación de información que pudiera proporcionar un privilegio o ventaja frente a los demás accionistas o perjudicar el interés social.

Con su aprobación, se completa y explicita el marco de relaciones entre la Sociedad y sus accionistas, cuya base se halla en la Política de comunicación y contactos con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto, que garantiza la transparencia de la información a los accionistas.

Con la involucración de los accionistas en la vida social se persigue, en última instancia, permitir al Consejo de Administración, a quien corresponde la administración y representación de la Sociedad, conocer las opiniones e inquietudes de los accionistas en los ámbitos del gobierno corporativo y de la estrategia de desarrollo sostenible del Grupo, a efectos de tenerlas en cuenta en el desarrollo de sus funciones para la consecución del interés social.

Día del accionista. Una iniciativa derivada de la anterior política es la Junta General de Accionistas, que se lleva a cabo anualmente en España.

Este evento tiene, entre otros objetivos, dar voz a los accionistas y conocer a detalle sus necesidades y

expectativas, haciéndoles partícipes en una comunicación bilateral para que tengan conocimiento pleno de la estrategia de negocio.

Ilustración 35. Convocatoria de la Junta General de Accionistas 2019



2a.7 Necesidades y expectativas de los empleados.

El medio más comúnmente utilizado por Iberdrola para conocer las necesidades y expectativas de los empleados son la encuesta de clima laboral y la evaluación del desempeño.

Encuesta de Clima Laboral

La encuesta tiene un set de reactivos que permite palpar el clima en el que los trabajadores realizan su trabajo. Se complementa con planes de acción específicos con la finalidad de tomar acciones para la mejora (ver 3a.10).

Ilustración 36. Convocatoria de participación en le Encuesta de Clima Laboral



2a.8 Necesidades y expectativas de proveedores.

Iberdrola desarrolla un modelo de negocio responsable y sostenible, que sitúa a los **grupos de interés (GI)** en el centro de su estrategia. Por ello, el propósito de la compañía es construir relaciones de confianza con los distintos GI, así como profundizar en su participación, involucración y sentimiento de pertenencia a Iberdrola.

Ilustración 37. Vías de diálogo con los proveedores

Grupo de Interés	Vías de diálogo y comunicaciones importantes
Proveedores	Portal del Proveedor
	Encuesta de Satisfacción
	Premios al Proveedor del año
	Procesos de registro y clasificación de proveedores
	Campañas de tracción de proveedores
	Participación en eventos de compras responsables
	Buzones éticos de proveedores

20

El modelo que Iberdrola ha desarrollado y mejorado para gestionar la relación con los proveedores, así como el amplio catálogo de vías de diálogo y comunicación que se han puesto a disposición de los mismos, se resumen en el cuadro anterior.

Se han producido avances notables en elementos clave de la relación con este colectivo, con el objetivo de consolidar el modelo aplicado dentro de los parámetros de la **Norma AA 1000** (Assurance Standard).

Encuesta al Suministrador

Una muestra más del esfuerzo que realiza Iberdrola por conocer la satisfacción y las expectativas de sus grupos de interés, entre los que se encuentran en un lugar destacado las compañías suministradoras, es la Encuesta de Satisfacción del Proveedor, que se realiza periódicamente (durante 2018 se realizó la sexta edición) y que proporciona a la Dirección de Compras las expectativas y percepciones de los proveedores en relación al proceso de compras y sobre la Compañía.

El conocimiento de las opiniones de los suministradores es esencial para incluir nuevas acciones de mejora continua en el Plan de Responsabilidad Social y de Reputación Corporativa (en el que participa activamente la Dirección de primer nivel de Compras y Seguros del Grupo Iberdrola).

2a.9 Necesidades y expectativas de la sociedad

Para comprender y entender las necesidades y expectativas de la sociedad, Iberdrola México realiza de manera previa a la construcción de sus centrales detallados **estudios de impacto social** y somete los resultados de estos estudios a las autoridades correspondientes.

Las autoridades correspondientes determinan con base en estos estudios si los proyectos son viables o si se requiere realizar algún tipo de acción de mitigación o compensación.

De igual forma, se realizan **estudios de impacto ambiental** para dar a conocer las posibles afectaciones que las centrales y parques de generación podrían provocar en el entorno.

2a.10 Necesidades y expectativas de la comunidad

En línea con la sección anterior, previo a la realización de cualquier proyecto, Iberdrola hace **consultas públicas** en las que, a través de las autoridades, publica las especificaciones de los proyectos y los resultados de los **estudios de impacto social y ambiental**, esto con la finalidad de darlos a conocer entre la comunidad y recibir la opinión e inquietudes de los habitantes.

2a.11 Escenarios de recursos escasos.

Una adecuada planificación estratégica debe considerar escenarios donde los recursos pudieran ser escasos o no suficientes para lograr los objetivos planteados.

Estos escenarios quedan de manifiesto en un primer plano general mediante el análisis **DAFO** (ver sección 2c.1).

Para el negocio de generación de energía eléctrica, proceso clave de Iberdrola México en donde los recursos naturales son esenciales como elementos de entrada, es de suma importancia considerar los riesgos para la continuidad del negocio en caso de que estos lleguen a faltar.

Una herramienta implementada en Iberdrola es el **Análisis de Riesgo Operativo**, el cual se realiza en cada instalación de generación y en el que se consideran siempre los factores ambientales y recursos.

Este análisis genera una matriz de acciones para reducir o mitigar el riesgo por escasez de recursos.

Asimismo, en el caso del negocio de energía renovable, el **Presupuesto de Energía** se realiza considerando la disponibilidad de viento y de radiación solar (ver 5c.4)

2b. La estrategia está basada en los resultados conseguidos por la organización en su desempeño interno, en sus actividades y sistemas de gestión.

Tal como se mencionó en 2a, la segunda fase de la planificación estratégica consiste en la alineación de Iberdrola México con la estrategia Global.

Uno de los elementos más importantes para garantizar una adecuada alineación es el análisis DAFO (Ver 1a.7)

2b.1 Indicadores internos de resultados clave. El modelo de seguimiento de indicadores de los procesos adoptado por Iberdrola es el **SCORE**, basado en la metodología **Balanced Score Card**. Con esto se definen objetivos estratégicos desde cuatro

perspectivas, que son:

- Seguridad
- Maximizar valor
- Excelencia en la gestión
- Medio ambiente y entorno

Cada una de estas perspectivas tiene definidos una serie de indicadores de seguimiento y otros de resultados, con fórmulas de cálculo, metas y un sistema de semaforización que permite mediante el seguimiento mensual evaluar el comportamiento de cada indicador con respecto a sus límites de control.

21

Ilustración 38. Score DIGN

LAL		SCORE MEXICO - ENERO 2019									
PERSPECTIVA	INDICADOR	UNIDAD	ACUMULADO FEB		ACUMULADO MAR		Meta FEB		Meta MAR		Status
			Meta	Real	Meta	Real	Meta	Real	Meta	Real	
Seguridad	S11 - ALC	Nº	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	Verde
	S12 - ALC	Nº	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	Verde
	S13 - ALC	Nº	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	Verde
	S14 - ALC	Nº	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	Verde
	S15 - ALC	Nº	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	Verde
Maximizar Valor	M11 - EPC	Nº	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	Verde
	M12 - EPC	Nº	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	Verde
	M13 - EPC	Nº	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	Verde
	M14 - EPC	Nº	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	Verde
	M15 - EPC	Nº	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	Verde
	M16 - EPC	Nº	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	Verde
	M17 - EPC	Nº	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	Verde
	M18 - EPC	Nº	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	Verde
	M19 - EPC	Nº	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	Verde
	M20 - EPC	Nº	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	Verde
Excelencia en la Gestión	G11 - EPC	Nº	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	Verde
	G12 - EPC	Nº	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	Verde
	G13 - EPC	Nº	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	Verde
	G14 - EPC	Nº	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	Verde
	G15 - EPC	Nº	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	Verde
Medioambiente y Entorno	E11 - EPC	Nº	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	Verde
	E12 - EPC	Nº	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	Verde
	E13 - EPC	Nº	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	Verde
	E14 - EPC	Nº	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	Verde
	E15 - EPC	Nº	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	Verde

De ahí nace el Benchmarking de Iberdrola México, donde se comparan factores de seguridad, operatividad, gestión del recurso humano, requisitos legales, mantenimiento y medio ambiente entre las plantas.

Ilustración 39. Benchmark Interno de DIGN

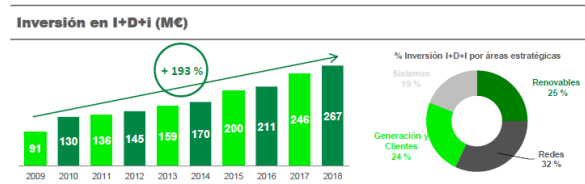
BENCHMARKING-SCORE FLOTA MEXICO - DICIEMBRE 2017									
BENCHMARKING IBERDROLA MEXICO	SEGURIDAD (0-30)	MAXIMIZAR VALOR OPERACION (0-30)	MAXIMIZAR VALOR RECURSOS (0-30)	EXCELENCIA EN LA GESTION (0-30)	MEDIO AMBIENTE Y ENTORNO (0-30)	PUNTOS (0/200)	Puntos Planta del Mes	Total Anual	
TMH	50	37	30	32	51	199.6	12	212	
LAL	50	31	30	32	43	186.0		186	
ATC	50	36	27	32	36	181.4		181	
ATV	50	32	30	32	36	179.8		180	
CDU	49	19	28	32	44	170.8		171	
BJT	49	27	28	26	34	163.6		164	
ETK	50	23	29	27	34	162.9		163	
PCM	48	23	19	12	51	153.2		153	
PCR	49	9	18	12	34	121.5		122	

El seguimiento de estos indicadores clave se realiza mensualmente en las reuniones del **Comité de Explotación COEX** (ver sección 3a.7).

2b.2 Indicadores de innovación y creatividad

La estrategia global de Iberdrola basa sus pilares en la innovación, por lo que es indispensable contar con indicadores para verificar el desempeño de este importante motor estratégico.

Ilustración 40. Indicadores globales de Innovación



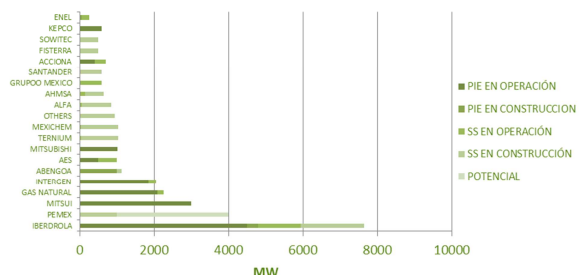
2b.3 Resultados de competidores. Los resultados de indicadores de competidores que regularmente se analizan son:

• Participación de mercado

Uno de los principales indicadores con los cuales se compara Iberdrola es su participación en el mercado.

Ilustración 41. Participación de mercado

PARTICIPACION DE MERCADO



- **Factor de emisión eléctrico.** (Ver sección 5e.5) Esta es una medida del CO2 emitido por las compañías eléctricas que permite comparar el grado de limpieza de la generación.

2b.4 Valores de sostenibilidad

El desarrollo sostenible es el eje principal de todas las actividades de la compañía. Este valor está establecido directamente en la **Misión** (ver 1a.1).

Asimismo, el Consejo de Administración ha suscrito los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS y los ha integrado a la estrategia global (ver sección 2a).

Algunas de las acciones que Iberdrola realiza en línea con la sostenibilidad son:

• Sistemas de Gestión Ambiental.

Contamos con un riguroso programa de certificación de nuestras instalaciones bajo el estándar ISO14001, de manera que desde el inicio de nuestras operaciones priorizamos el cuidado del medio ambiente y evaluamos los aspectos en cada una de las etapas de nuestras actividades.

A continuación, se ilustra el programa de certificaciones en estos sistemas para los próximos cuatro años.

Ilustración 42. Programa de certificaciones

	CERTIFICACIONES ISO/OHSAS			CERTIFICACIONES SEMARNAT		
	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001	Industria Limpia II	Industria Limpia II	Excelencia Ambiental
CDU	OK	OK	OK	OK	2019++	2019
ATC	OK	OK	OK	OK	OK	OK
ATV	OK	OK	OK	OK	OK	2019
TMH	OK	OK	OK	OK	OK	2019
LAL	OK	OK	OK	OK	OK	2019
ETK	OK	OK	OK	OK	2019	2020
PCM	OK	OK	OK	OK	2020	2019
BJT	OK	OK	OK	-	2019+++	2019
PCR	OK	OK	OK	2019+	2022	2024
PCA	OK	OK	OK	2019+	2022	2024
PCB	OK	OK	OK	2019	2022	2024
ESC	2019	2019	2019	2019++++	2022	2024
CAR	2019	2019	2019	2019	2023	2025
TOD	2010	2020	2020	2019	2021	2022
TOT	2020	2020	2020	2020 ^s	2022	2023

22

• Cumplimiento Legal

Priorizamos el cumplimiento legal en todas nuestras actividades. Por esto, implementamos estrictos controles de actualización de la regulación aplicable.

Adicionalmente, colaboramos con las autoridades ambientales en programas de **Liderazgo Ambiental** y nos sometemos voluntariamente a procesos de auditoría ambiental promovidos por la administración con la finalidad de garantizar nuestro estricto cumplimiento de la legislación aplicable, motivo por el cual tenemos sellos de **Industria Limpia** en el 85% de nuestras instalaciones.

• Reducción de emisiones.

En línea con el objetivo global de la compañía de reducir en 50% el nivel de emisiones en el año 2030 con respecto a 2007, en **Iberdrola México** trabajamos en estrictos programas de mantenimiento para reducir nuestras emisiones de CO2 al mínimo.

Asimismo, nos sometemos anualmente a auditorías de Gases de Efecto Invernadero para transparentar la información que reportamos a las autoridades.

• Programas de apoyo a sociedad y comunidades.

Dedicamos especial atención a conocer las necesidades y expectativas de las comunidades en el entorno donde nos instalamos y contribuimos a su desarrollo mediante acciones de la Fundación Iberdrola.

• Rendición de cuentas

Además de los procesos voluntarios de Auditoría Ambiental, llevamos un seguimiento puntual de nuestros indicadores ambientales que nos permiten informar en tiempo y forma sobre nuestro desempeño ambiental, principalmente mediante la **Cédula de Operación Anual (COA)** y el **Informe de Sostenibilidad**

• Programas de RSE

Además de las acciones de Fundación Iberdrola, a través de RSE organizamos acciones en apoyo a las comunidades y la sociedad sin buscar un retorno

directo, como programas de voluntariado, patrocinios, etc.

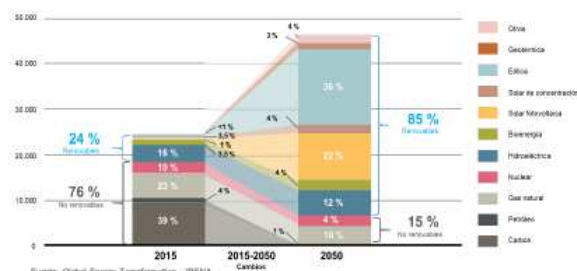
2b.5 Indicadores económicos y demográficos

Una correcta planificación estratégica no sería posible si no se consideran los indicadores económicos y demográficos.

En el caso de Iberdrola, estos indicadores son analizados por el Consejo de Administración a la hora de estrategias.

Ilustración 43. Indicadores económicos y demográficos analizados para la planificación estratégica

Generación de electricidad Desglose de la generación de electricidad, por fuente (TWh/año)



2b.6 Impacto de nuevas tecnologías y modelos de gestión.

El crecimiento de la empresa obliga a echar mano de las nuevas tecnologías y de los nuevos modelos de gestión con la finalidad de hacer más ágil el control del negocio.

Aunque Iberdrola utiliza tecnología de última generación en sus procesos, el impacto de nuevas tecnologías y de las mejoras desarrolladas por los tecnólogos es minuciosamente analizado por el departamento de eficiencia energética y el área de Servicios Técnicos.

Estas mejoras suelen llegar a través de las recomendaciones técnicas (ver 5b.3).

En cuanto a los nuevos modelos de gestión, nos preocupamos por estar al día con las actualizaciones en los estándares ISO.

Muestra de ello es la migración a las versiones 2015 de estos estándares en todas nuestras centrales de generación.

2b.7 Comparar indicadores

La comparación de indicadores es una práctica común en **Iberdrola México**. Se utilizan varios mecanismos para ello:

Benchmark interno

- **Benchmark Iberdrola México.** En este benchmark se comparan los principales

indicadores de todas las instalaciones de generación térmica (2b.1)

Benchmark externo

- **Informe de indicadores H&S.** Este es un benchmark global en el que se comparan los indicadores de seguridad y salud de los negocios térmico y renovable de Iberdrola en otros países como Escocia, Estados Unidos, Brasil y España (ver 1b.4).
- **SCORE Global.**
- **Informe global de generación**

23

2b.8 Riesgos potenciales

Como se abordó en 2a.11, los riesgos son analizados desde la planificación de la estrategia por el Consejo de Administración y por los negocios en el ejercicio de despliegue.

Los riesgos potenciales identificados para **Iberdrola México** para el período 2019-2022 son:

Riesgos de negocio de Generación

- **Riesgo regulatorio:** Evolución de la regulación en los países donde se opera.
- **Riesgos operativos:** Tasa de disponibilidad de las instalaciones y potenciales accidentes con impacto ambiental.
- **Riesgo de mercado:** Evolución de los precios de los combustibles y de los niveles de competencia en los mercados liberalizados.
- **Riesgos de crédito, de tipos de cambio y de tipos de interés.**
- **Riesgos tecnológicos y de ciberseguridad** que afecten a las instalaciones o a la información de nuestros clientes.

Riesgos para el negocio de Renovables

- **Procesos competitivos de subastas en los mercados donde se opera.**
- **Precios de la energía** vendida en mercados a corto plazo.
- **Riesgo de acceso a las redes de evacuación**, y limitaciones a la producción debido a restricciones técnicas de las redes.
- **Riesgo operativo y tecnológico.**
- **Limitaciones a la operación por riesgos medioambientales.**

2c. La Estrategia se formula, desarrolla, evalúa, revisa y mejora

2c.1 Desarrollo de estrategia coherente con Misión, Visión y Valores.

La segunda fase de la Planificación Estratégica, la que corresponde en su totalidad a **Iberdrola México**, consiste en alinear los recursos y acciones a la estrategia global (sección 2a).

Este ejercicio de alineación estratégica se realiza anualmente por la Dirección de **Iberdrola México** y se lleva a cabo en las siguientes etapas.

- 1) **Análisis de la Estrategia Global, Determinación del alcance de la estrategia para México.** En esta etapa se revisan las conclusiones a las que llega el Consejo de Administración derivadas del análisis del entorno Global. Esta estrategia se publica normalmente en el mes de febrero en el Informe Integrado. Esta es la base del análisis para la etapa siguiente.
- 2) **Análisis del entorno a nivel Global y Local.** En el informe anterior se recoge la perspectiva global del entorno del negocio y se realiza el análisis local. Algunos de los factores que se consideran son:
 - a. Entorno Político
 - b. Entorno Económico
 - c. Entorno Regulatorio
 - d. Mercado
 - e. Grupos de Interés
- 3) **Revisión de Misión, Visión y Valores vigentes.** Esta revisión permite dirigir la alineación estratégica hacia el cumplimiento de la visión de la empresa, considerando siempre la razón de ser de la misma y los valores que el Consejo de Administración define para la compañía.
- 4) **Determinación de factores críticos de éxito.** Los factores críticos de éxito son aquellas condiciones del negocio para que se logre un impacto en la **Estrategia Global**. Estos factores pueden variar en tipo y en cantidad, por lo que deben ser jerarquizados por el equipo directivo (2c.5).
- 5) **Análisis DAFO.** En esta etapa, los integrantes de la dirección realizan un ejercicio para determinar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene la empresa.
- 6) **Definición de Objetivos Estratégicos. Los Objetivos** Estratégicos de **Iberdrola México** son los factores críticos de éxito más importantes.

7) Definición de indicadores de seguimiento.

Los indicadores de seguimiento son los parámetros que se definen para realizar el análisis periódico del cumplimiento de los objetivos.

8) Elaboración de Mapa Estratégico.

Finalmente, los Objetivos Estratégicos son volcados en el Mapa estratégico, el cual está diseñado con base en cuatro perspectivas: 1) Financiera, 2) Clientes, 3) Procesos y 4) Recursos.

Partiendo de este punto de despliegue estratégico, corresponde a cada dirección definir sus planes de acción específicos, los cuales deben estar alineados al logro de la estrategia.

2c.2. Resultados Clave. Una clave importante para evaluar el progreso de la estrategia definida anteriormente es el despliegue que hacen de la misma las demás direcciones del negocio y del seguimiento que de ella se hace, tanto a nivel macro, como a nivel de instalación, para lo cual existen procedimientos documentados.

Con este fin, la dirección realiza reuniones periódicas de seguimiento en las que involucra a los responsables de cada objetivo.

2c.3 Oportunidades de negocio.

Para hacer frente al objetivo estratégico de duplicar el tamaño de la compañía Iberdrola cuenta con un departamento de Desarrollo, cuya principal función es identificar las nuevas oportunidades de negocio, de la mano de la Dirección comercial.

El proceso de desarrollo está claramente identificado en el **Mapa de Procesos** de Iberdrola México en la sección V.

2c.4 Influir en los Grupo de Interés.

Consideramos a los grupos de interés como parte importante de nuestro negocio, prueba de ello es que tenemos implementado un sistema que nos permite identificarlos y conocer sus necesidades y expectativas. (Ver sección 1c).

2c.5 Factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito son aquellas condiciones que se deben dar para que se logre la estrategia planteada.

En el ejercicio realizado por la Dirección de Iberdrola México se determinaron los siguientes Factores Críticos de Éxito

Tabla 1 Factores Críticos de Éxito

Pilar Estratégico	Factor Crítico de Éxito
Crecimiento Rentable	Incremento de capacidad de generación térmica (%)
	Incremento de capacidad renovable (%)
	Incremento de cartera de clientes (%)
Eficiencia Operativa	Mejora del EBITDA (%)
	Reducción de gasto operativo (%)
	Reducción de riesgo operativo
	Cumplimiento legal
	Cumplimiento de contratos
	Gestión de partes interesadas
	Retención de talento
	Optimización de Talento
Optimización de Capital	Accidentalidad cero
	Reconocimientos/Premios
	Mejora percepción del cliente
	Inversión en mejoras e innovación (%)
	Incremento de capacidad por mejoras (%)
	Incremento de energía excedente (%)

2c.6 Excelencia Empresarial

El propósito y los valores del Grupo constituyen su identidad, su razón de ser y su ideario corporativo. Son la base ideológica y axiológica de su proyecto empresarial, el cual, por su dimensión y trascendencia, es el centro de referencia de amplios grupos de interés y del entorno económico y social en el que las entidades que lo integran llevan a cabo sus actividades.

El propósito y los valores inspiran los Estatutos Sociales de la Sociedad, son guía de su aplicación e interpretación, de conformidad en todo caso con la legislación vigente, se desarrollan y concretan en el Código ético del Grupo, a través del cual orientan el comportamiento ético de todo su equipo humano, y se materializan en las demás normas de su Sistema de gobierno corporativo, presidiendo su actividad cotidiana y su estrategia de crecimiento sostenible del dividendo social, encauzando su vocación de liderazgo en todos sus ámbitos de actuación.

El propósito del Grupo

El propósito del Grupo y, por tanto, nuestra razón de ser, es: continuar construyendo, cada día y en colaboración, un modelo energético más eléctrico, saludable y accesible.

Nuestro Propósito es:

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

25

Este propósito, centrado en el bienestar de las personas y en la preservación del planeta, refleja la estrategia que el Grupo ha ejecutado desde hace años y su compromiso para continuar luchando por:

- a) Una transición energética real y global que, basada en la **descarbonización** y en la **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.
- b) 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.
- c) Un modelo energético más saludable para las personas, cuya salud y bienestar a corto plazo depende de la calidad ambiental de su entorno.
- d) Un modelo energético más accesible para todos, que favorezca la inclusión, la igualdad, la equidad y el desarrollo social.
- e) Un modelo energético construido en colaboración con todos los agentes implicados y con el conjunto de la sociedad.

2c.7 Estrategia de PI

Iberdrola diseña su estrategia con la mirada puesta en la construcción de un futuro sostenible para todos sus grupos de interés, sea cual sea su estrategia y con el absoluto convencimiento de que la única vía para lograrlo es colaborar con la consecución de los ODS.

2c.8 Planes de emergencia.**Organización de Respuesta Ante Emergencias ORE**

Además de los planes comentados en 2c.8, nos organizamos mediante estructuras para dar respuesta inmediata en caso de emergencias.

Esta organización conocida como **ORE** involucra a todos los niveles de Iberdrola México y permite de una forma ágil y rápida movilizar recursos de todo tipo con la finalidad de regresar a la o las instalaciones en estado de alerta a la operación normal, garantizando con ello la seguridad de las personas, los activos y la continuidad del negocio.

2c.9 Plan de negocio. Uno de los objetivos de la estrategia de Iberdrola México, alineado a su vez con el pilar de la estrategia global, es la excelencia operativa. En este sentido, Iberdrola México establece un detallado **Plan de Negocio** que se describe en 5c.4

2c.10 Revisar y mejorar la estrategia.

Anualmente la estrategia se evalúa tanto a nivel Global por el consejo de administración como por la dirección de Iberdrola México.

2c.11 Evaluación de la Estrategia

Los resultados de esa evaluación, y las modificaciones que surgen de esa evaluación se hacen públicos en los Informes integrados.

En el caso de la dirección de Iberdrola México, la revisión estratégica se hace en cascada por la Dirección General, y por los negocios, quedando como evidencia de ello los informes respectivos.

2c.12 Riesgos estratégico, tácticos y operativos.

Riesgo Estratégico. Es el impacto actual y futuro en los ingresos y el capital que podría surgir de las decisiones adversas de negocios, la aplicación indebida de las decisiones, o la falta de capacidad de respuesta a los cambios de la industria (2b.8)

Riesgo Táctico. El riesgo táctico es la posibilidad de pérdida debido a cambios en las condiciones del negocio en tiempo real. Este tipo de riesgo se realiza mediante el seguimiento de los indicadores, principalmente en reuniones periódicas como el SCORE.

Riesgo Operativo. Es el riesgo asociado a las condiciones de operación, en Iberdrola se analiza este tipo de riesgo desde diferentes perspectivas, entre ellas el riesgo técnico, la evaluación de riesgos laborales, la evaluación de aspectos ambientales y los estudios de riesgo ambiental (2d.7)

2c.13 Integrar RSC en estrategia

Iberdrola ha diseñado las bases de su plan 2018-2022 con la mirada puesta en la construcción de un futuro sostenible para todas las personas, y con el absoluto convencimiento de que la única vía para lograrlo es colaborar con la consecución de los ODS.

Ilustración 45 Integración de RSC en nuestra estrategia



26

Así, hemos incorporado estos 17 Objetivos a nuestra estrategia empresarial y a nuestros estatutos como parte de nuestra Responsabilidad Social.

Enfocamos nuestro esfuerzo en el suministro de energía asequible y no contaminante (objetivo 7) y en la acción por el clima (objetivo 13), pero con nuestra actividad también contribuimos a asegurar agua limpia y saneamiento (objetivo 6), a la innovación (objetivo 9), a la protección de los ecosistemas terrestres (objetivo 15) y al fomento de las alianzas para lograr los objetivos (objetivo 17).

Además, los negocios de Iberdrola generan empleo de calidad para 425,000 personas en todo el mundo y promueve el tejido industrial en todos los países donde la compañía está presente, fomentando de este modo el objetivo 8 (trabajo decente y crecimiento económico).

El grupo se configura como motor de crecimiento en estos países, en los que seguirá reforzando sus compras (que ascendieron a cerca de 8,000 millones de euros en 2018) y su contribución fiscal (7,939 millones de euros).

Por cada euro que la compañía invierte, genera 10.3 euros en el PIB de las regiones donde está presente 1 (fin de la pobreza).

Con todo, nuestros principales activos son y serán las personas. Por ello, vamos a mantener firme nuestra apuesta por la formación (ODS 4, educación de calidad), tanto de sus empleados –a los que en 2018 se ha impartido 47 horas de formación al año por persona–, como de los jóvenes que están llamados a ser líderes del cambio en el futuro. A ellos van dirigidas iniciativas como las Becas Iberdrola 2019 para la formación y la investigación, con las que van a poder cursar estudios de posgrado en prestigiosas universidades internacionales.

El desarrollo tecnológico y el constante avance material seguirán unidos en nuestra empresa, a la solidaridad, al progreso del conocimiento y a la investigación, proporcionando toda ayuda posible a los jóvenes talentosos para que esos objetivos sean una realidad.

La apuesta por el desarrollo integral de la mujer (ODS 5, igualdad de género) estará en el centro de las prioridades de la compañía. Iberdrola seguirá

promoviendo la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, como lo ha venido haciendo hasta ahora. Ha hecho que en el grupo no exista brecha salarial por razón de género. Además, es la empresa del Ibex-35 con mayor número de mujeres en su Consejo de Administración, siendo el 50% de los consejeros no ejecutivos mujeres. Gracias a este empeño, por segundo año consecutivo, Iberdrola ha sido incluida en el Bloomberg Gender Equality Index, siendo la única eléctrica española que lo integra.

En cuanto a la lucha contra el cambio climático, nuestro apoyo firme, unánime y decidido nos llevará a seguir potenciando el desarrollo de nuevas tecnologías respetuosas con el medio ambiente y la innovación, área a la que el pasado ejercicio destinamos cerca de 270 millones de euros. Gracias a ello, reduciremos aún más nuestras emisiones de CO₂, que se situaron en 82 gramos por kilovatio hora en España, muy por debajo de las del resto de las empresas españolas y cerca de un 75 % menos que la media de las europeas (ODS 3, salud y bienestar).

Y como hemos hecho hasta ahora, vamos a continuar ampliando las acciones que realizan nuestras fundaciones en los diferentes países en los que estamos presentes, especialmente en ámbitos como la conservación del patrimonio cultural (ODS 11, ciudades sostenibles), la conservación de la biodiversidad (ODS, 14, vida submarina), la educación o la cooperación (ODS 10, reducción de las desigualdades). Todo ello con enfocado en el progreso y bienestar de la sociedad. Nuestra compañía siempre ha apostado, y seguirá haciéndolo, por una conjunción entre progreso tecnológico y progreso de las personas, porque entiende que el uno sin el otro obstaculizaría el logro de ese equilibrio tan vital en el mundo global y complejo en el que actuamos.

2d. La estrategia se despliega, implanta y comunica a toda la organización.

2d.1, 2d.4 Objetivos estratégicos y planes

Los objetivos estratégicos definidos en 2c son el punto de partida para la planificación anual por objetivos, la cual se realiza en cascada desde la Dirección General de Iberdrola México e involucra a todas las direcciones.

Cada instalación desarrolla sus planes de acción con la finalidad de lograr las metas planteadas, asignando recursos y responsables de cada una de estas acciones.

2d.2 Alinear planes operativos

En las reuniones de seguimiento de los indicadores, cada responsable define las acciones a tomar en caso de que se presenten desviaciones a lo planificado.

2d.3 Comunicar como afectan los planes

Comunicamos a nuestros trabajadores la importancia de su trabajo y la forma de cómo los planes que se implementan impactan en el resultado global de la

empresa.

Conseguimos esto al asignar responsables de cada plan de acción, para que den seguimiento a los avances previos a la presentación de resultados a la dirección.

Utilizamos pantallas de visualización en todas nuestras instalaciones y oficinas, en las que a través de campañas gráficas transmitimos mensajes de concientización.

2d.5 Alinear estructura organizacional con estrategia

27

Para hacer frente a los cambios constantes del entorno energético y la adecuación de la estrategia, hacemos cambios periódicos a nuestra estructura organizacional, para siempre aprovechar la experiencia de nuestro personal.

Por un lado, contamos con diversos mecanismos de promoción de vacantes, en donde la prioridad son las solicitudes del personal propio.

Contamos con mecanismos para gestionar el talento y empoderarlo, para que ocupe puestos clave dentro de la organización y así mantener la alineación de nuestra estructura con la estrategia.

El proceso más claro de cómo Iberdrola México alinea su estructura organizacional a la estrategia es la preparación de plantillas descrito en 3b.4.

2d.6 Evaluar difusión estratégica dentro y fuera

Aprovechamos varios mecanismos para verificar que nuestros grupos de interés conozcan nuestra estrategia y entiendan su participación en el logro de los objetivos. Entre estos medios podemos citar la **Encuesta de Clima Laboral** (Ver 3a.10) y **Encuesta del Suministrador** (Ver 2a.8).

2d.7 Identificar riesgos en los procesos

Como se mencionó en la sección 2a.11 **Iberdrola México** cuenta con proceso de Evaluación de Riesgo Operativo.

Este proceso es realizado por cada centro de generación e incluye el análisis de los siguientes riesgos:

- a) Falta de redundancia de equipos críticos
- b) Dependencia de proveedores
- c) Condiciones ambientales
- d) Condiciones particulares del emplazamiento
- e) Fallas potenciales en equipos
- f) Incidencias operativas importantes
- g) Technical information letter (TIL)
- h) Recomendaciones técnicas

El resultado de esta evaluación es una matriz de riesgo operativo, en la cual se establecen planes de acción con recursos y responsables de cumplimiento.

El seguimiento de estas acciones se realiza mensualmente en el COEX (Ver sección).

Existen también otros mecanismos más específicos para evaluar riesgos como:

- **Evaluación de riesgos laborales**
- **Evaluación de aspectos ambientales** (potenciales)

Entre otros.

2d.8 Oportunidades o vulnerabilidad.

Entendemos como oportunidades aquellas condiciones del entorno que de ser favorables constituyen ventajas que se pueden aprovechar.

Existen dos mecanismos mediante los cuales se analizan las oportunidades del entorno.

Una de ellas es el análisis DAFO descrito en 2c.1 y el otro es el análisis de oportunidades que cada instalación realiza en su ejercicio de alineación estratégica.

2d.9, 2d.10 Alinear objetivos individuales con objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos definidos en 2d.1 son trasladados a todo el personal mediante definición de objetivos personales y planes de desarrollo. Para que toda la organización, con su trabajo diario, contribuya a la consecución de los objetivos de la organización.

El 100% del personal de Iberdrola cuenta con una retribución variable vinculada al cumplimiento de objetivos o a su desempeño