

Relatorio de Gestión
Premio Iberoamericano de la Calidad
Excelencia en la Gestión 2019



IBERDROLA
MÉXICO

Contenido

II

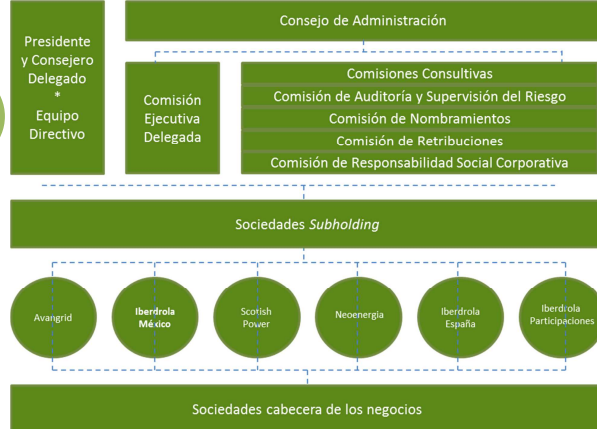
I.	Quiénes somos	III
II.	Nuestra estrategia	III
III.	Principales clientes	III
IV.	Principales productos y servicios	III
V.	Modelo de negocio	III
VI.	Principales procesos y actividades	IV
VII.	Cadena de valor	IV
VIII.	Nuestra propuesta de valor	IV
IX.	Nuestros activos	V
X.	Organización	V
XI.	Principales magnitudes	V
XII.	Historia de Iberdrola México	VI
XIII.	Reconocimientos obtenidos	VI
XIV.	Glosario	VII
1.	Liderazgo y Estilo de Gestión	1
2.	Estrategia	17
3.	Desarrollo de Personas	28
4.	Recursos, Proveedores y Alianzas	38
5.	Procesos y Clientes	49
6.	Resultados	62

I. Quiénes somos

Iberdrola México es una empresa de generación de energía eléctrica. Es una *subholding* de Iberdrola S.A., esta última es la matriz del Grupo Iberdrola.

La estructura societaria, que forma parte esencial del sistema de gobierno corporativo de la Sociedad a la cual pertenece Iberdrola México, se refleja en el siguiente esquema:

Ilustración 1. Estructura societaria y de gobierno de Iberdrola S.A.



Fuente: Informe integrado 2018

Iberdrola México tiene su sede corporativa en la Ciudad de México, cuenta con una flota de 20 plantas de generación con presencia en 13 estados y oficinas comerciales en Ciudad de México y Monterrey. (Ver ilustración 2).

Iberdrola México destaca por ser el primer productor privado de electricidad del país y el segundo generador, solo después de la estatal Comisión Federal de Electricidad (CFE). Cuenta con una capacidad instalada de más de 7,000 MW y una producción en 2018 de más de 41 TWh, aproximadamente el 15% de toda la producción de México.

Iberdrola México construye actualmente cinco plantas de generación (tres ciclos combinados y dos parques eólicos) que son muestra del dinamismo y continuo crecimiento de la empresa. Con ello, a final de 2019, la compañía tendrá 25 plantas y más de 10,000 MW de capacidad instalada.

II. Nuestra estrategia

Mediante un ejercicio continuo alineamos nuestros recursos y capacidades a la estrategia global del Grupo Iberdrola. La estrategia de Iberdrola México se basa principalmente en los pilares de Excelencia Operativa y Crecimiento Rentable, así como en la Optimización del Capital. (Ver sección 2).

III. Principales clientes

Nuestro principal cliente es la CFE, al cual se destina aproximadamente el 75% de nuestra capacidad instalada. El 25% restante del suministro eléctrico está destinado a grandes grupos industriales nacionales y

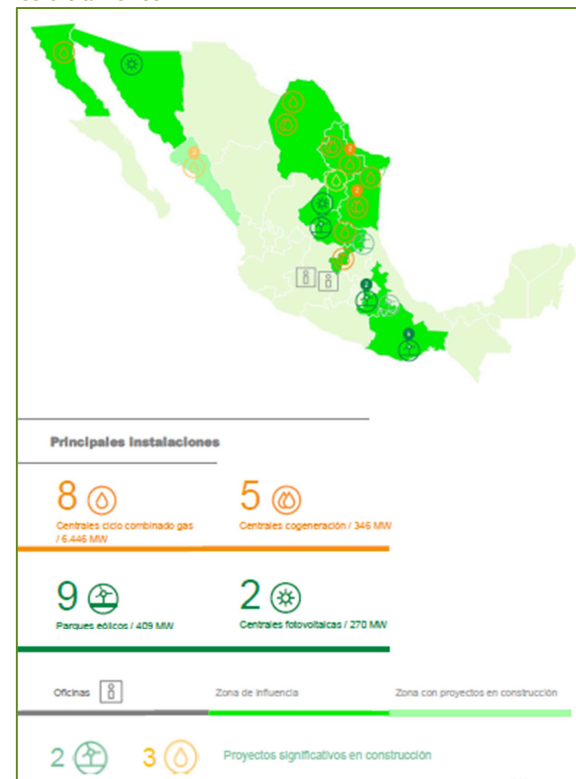
transnacionales, como Alfa, Holcim, Nestlé, Soriana, Nissan, Honda, Kimberly Clark, Apasco, Telmex, etc.

IV. Principales productos y servicios

Nuestro principal producto es el suministro de energía eléctrica generada con gas (aproximadamente 90%) y renovable (aproximadamente 10%) y, adicionalmente, vapor de agua en las plantas de cogeneración, mediante un mix de generación basado en ocho centrales de ciclo combinado, cinco plantas de cogeneración, cinco parques eólicos y dos fotovoltaicos.

Actualmente, se tienen en construcción tres centrales de tecnología ciclo combinado y dos parques eólicos que entrarán en operación en 2019.

Ilustración 2. Localización de instalaciones de generación de Iberdrola México



V. Modelo de negocio

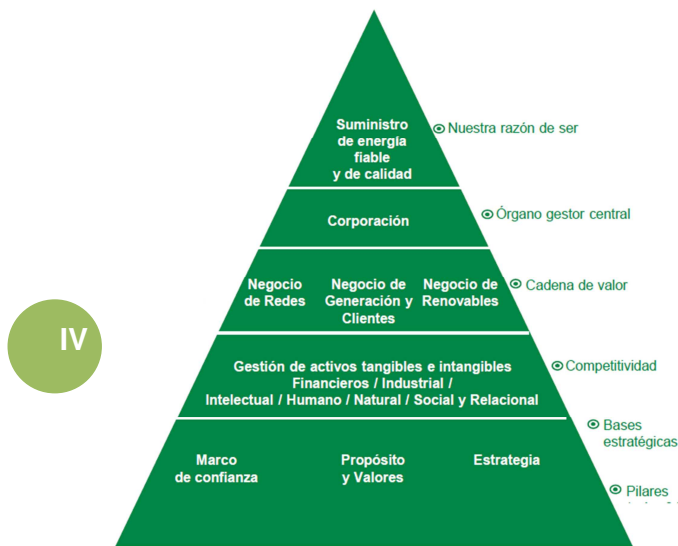
El modelo de negocio de Iberdrola a nivel grupo tiene como principal objetivo el suministro de energía eléctrica fiable y de calidad, basado en tres pilares que constituyen los elementos que nos distinguen: 1. Marco de confianza, 2. Propósito y valores, y 3. Estrategia

Estos pilares hacen de Iberdrola una empresa competitiva.

Esta competitividad se logra mediante la gestión de activos tangibles e intangibles de sus tres negocios principales: 1. Redes (transmisión y distribución), 2. Generación y clientes, y 3. Renovables

En la siguiente figura se representa gráficamente nuestro **Modelo de negocio**.

Ilustración 3. Modelo de negocio



VI. Principales procesos y actividades

Iberdrola México tiene dos de las tres líneas de negocio de la compañía: el negocio de generación y comercialización de energía eléctrica (Negocio Liberalizado) y el negocio renovable, para lo cual desarrolla los siguientes procesos principales:

i) **Desarrollo de proyectos de generación**, en línea con la Estrategia Global del grupo, específicamente con el pilar Crecimiento Rentable (Ver 1a.1, 5a.3).

ii) **Construcción y puesta en marcha de plantas de generación**

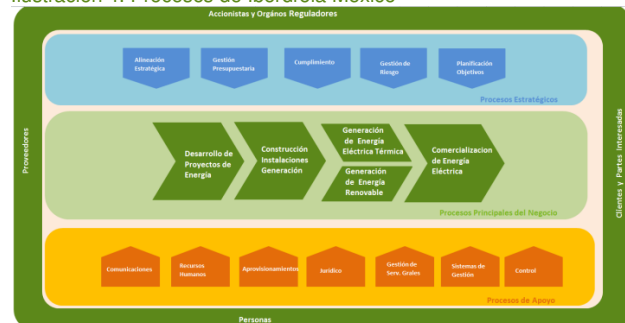
iii) **Operación y mantenimiento de plantas de generación a gas y renovables**, en línea con el pilar estratégico de la Excelencia Operativa.

iv) **Comercialización de la energía generada**

Estas actividades están soportadas en procesos de dirección y procesos de apoyo.

El mapa de procesos general se puede apreciar en la siguiente figura:

Ilustración 4. Procesos de Iberdrola México

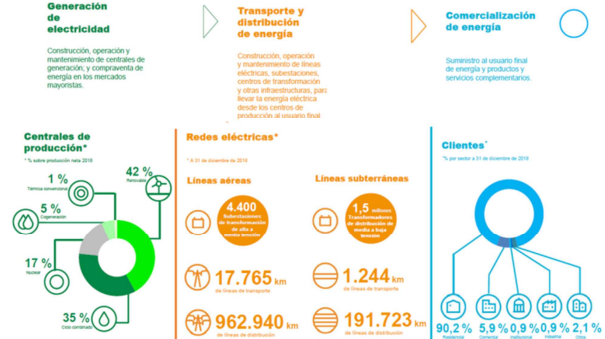


Estos procesos están certificados en su mayoría bajo los estándares ISO9001:2015, ISO14001:2015 y OHSAS 18001:2007. Una descripción más detallada se encuentra en la sección 5, Procesos y clientes.

VII. Cadena de valor

La cadena de valor de Iberdrola México, entendida como las actividades secuenciales que la empresa realiza para crear valor para sus clientes, se presenta en la siguiente ilustración.

Ilustración 5. Nuestra cadena de valor



1. Generación de electricidad

El primer eslabón de nuestra cadena de valor lo constituye la generación de electricidad. Aquí se llevan a cabo los procesos de desarrollo de proyectos, construcción, puesta en marcha y operación y mantenimiento de instalaciones de generación.

2. Transporte y distribución de energía eléctrica

El segundo eslabón de esta cadena de valor, transporte y distribución de energía, no se realiza en México, ya que, por razones legales, esta actividad es competencia exclusiva del Estado a través de la CFE, limitando esta etapa a la entrega del producto al cliente en los puntos de carga.

3. Comercialización de energía

En este eslabón se llevan a cabo los procesos de comercialización descritos en la sección 5 Procesos y clientes.

El 100% de la energía que comercializamos en Iberdrola México se vende al sector industrial y a la CFE (que es el mayor cliente de Iberdrola a nivel mundial).

VIII. Nuestra propuesta de valor

Desde el inicio de operaciones de Iberdrola México, su propuesta de valor se focalizó en diferenciarse de sus competidores por la excelencia y eficiencia en la operación de sus plantas para entregar energía con altos ratios de disponibilidad y precios competitivos, y en sus soluciones comerciales a medida y con alto valor añadido para nuestros clientes industriales y CFE.

IX. Nuestros activos

Los activos son la fuente de creación de valor de la compañía, que desarrolla sus actividades mediante una adecuada gestión de los mismos.

Los activos con los que Iberdrola México cuenta son:

Capital financiero. Recursos económicos que la empresa posee u obtiene mediante financiación.

Iberdrola México cuenta para el período 2019 - 2024 con capital financiero para instalar hasta 4,000 MW en nuevas plantas de generación a gas y renovables.

Otro aspecto importante a destacar es la excelencia operativa, en la que se considera que aún existe margen de mejora en la eficiencia y en la disminución de gasto operativo.

Capital industrial. Activos o bienes tangibles utilizados por la empresa para realizar sus actividades.

La flota en México está integrada por 20 instalaciones en operación y cinco en construcción, lo cual representa 15% de la electricidad producida en el país, convirtiendo a Iberdrola en el primer productor privado de energía eléctrica, con una producción neta en 2018 de 41,866 GWh.

Capital intelectual. Activos intangibles basados en conocimientos.

Contamos con un capital intelectual basado en la experiencia que nos dan 20 años de operaciones en el mercado eléctrico mexicano, respaldados globalmente por más de 100 años de Grupo Iberdrola.

Desde el 2017 se ha enfocado este capital en la promoción de mecanismos para fomentar la innovación, como en el caso de la participación de la empresa como patrocinadora de la feria **BootCamp**, en Monterrey, y en el evento **Innoday 2018**.

Capital humano. Conocimientos, habilidades, experiencia y motivación de los empleados.

En este sentido, Iberdrola México continúa enfocando sus esfuerzos en ser la empresa líder en cuanto a seguridad y salud laboral. Actualmente, cuenta con más de siete años sin accidentes propios con baja.

En paralelo, Iberdrola México se plantea como meta estratégica conseguir los objetivos de competitividad y eficiencia empresarial en un clima de paz social, favoreciendo empleos estables y de calidad.

Capital natural. Recursos naturales afectados por las actividades de la compañía.

Este es un ámbito que, junto con la prevención, es prioritario en las operaciones de la compañía.

En términos generales, Iberdrola México orienta su actuación hacia la conservación y recuperación de los ecosistemas asociados a sus actividades, coordinando los planes de biodiversidad de los negocios en los entornos afectados.

Capital social y relacional. Capacidades para compartir, relacionarse y colaborar con sus grupos de interés, favoreciendo el desarrollo y bienestar de la comunidad. Programas de Responsabilidad Social y Voluntariado en las áreas donde opera.

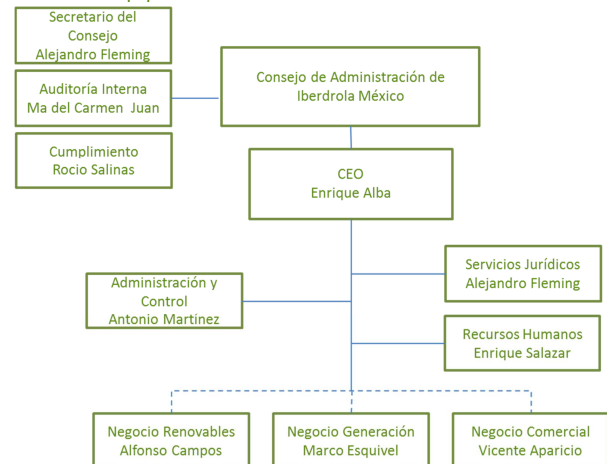
Iberdrola trabaja para involucrar cada vez más a sus grupos de interés (GI) en todas las actividades y operaciones de la compañía. A lo largo de toda la cadena de valor, Iberdrola interactúa con millones de personas y miles de organizaciones que constituyen su capital social y relacional y, por tanto, un elemento fundamental del desempeño sostenible de la compañía.

X. Organización

El capital humano, principal activo de Iberdrola México, suma al cierre del 2018 una plantilla formada por 944 profesionistas, de los cuales el 99% de ellos es de nacionalidad mexicana y casi el 20% son mujeres.

La proyección de crecimiento de esta plantilla es de más de 1,300 colaboradores para el 2022.

Ilustración 6. Equipo directivo Iberdrola México



La empresa se organiza, como se muestra en la figura anterior, con una **Dirección General (CEO)** soportada por tres direcciones corporativas: **Dirección de Servicios Jurídicos**, **Dirección de Administración y Control** y **Dirección de Recursos Humanos**, todas ellas con sede en la Ciudad de México. Además, cuenta con tres direcciones de negocio: **Negocio Renovable**, **Negocio Comercial**, ambas con sede en Ciudad de México, y **Negocio Generación**, con sede en Monterrey.

XI. Principales magnitudes

Ilustración 7. Principales magnitudes Iberdrola México 2018

Principales magnitudes 2018		
7.471	679	41.396
MW / Capacidad instalada	MW / Capacidad instalada renovable	GWh / Producción neta
1.112	899	159
Empleados	M€ / Inversiones	M€ / Contribución fiscal directa

XII. Historia de Iberdrola México

Iberdrola México participa en el sector eléctrico mexicano desde el año 1999, en el que gana la licitación de CFE para la construcción de la CCC Dulces Nombres en el municipio de Pesquería, Nuevo León.

Posteriormente, como parte de su estrategia de expansión, adquirió la planta de cogeneración Enertek (ETK), perteneciente al grupo ALFA.

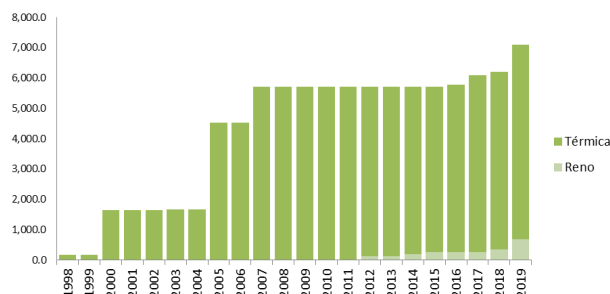
En el año 2008, Iberdrola incursiona en el mercado renovable mexicano con la puesta en marcha de su primer parque de generación eólica, La Ventosa, en el estado de Oaxaca, seguida de la adquisición y construcción de otros proyectos eólicos en esa zona del país.

Fue hasta el 2018 que entran en operación dos parques fotovoltaicos en los estados de Sonora y Guanajuato, iniciando con ellos la expansión de este importante mercado de generación solar.

El continuo crecimiento de los negocios de Iberdrola en México, que al día de hoy la ha posicionado como referente en el mercado eléctrico mexicano, es el resultado de la combinación de dos factores clave: la experiencia global de una empresa con más de 100 años en mercados maduros y muy competitivos, como el español o el inglés, y el profundo conocimiento y dominio del mercado mexicano, donde estamos presentes desde hace 20 años.

Es decir, se tiene una combinación global/local no replicable por nuestros competidores nacionales y transnacionales.

Ilustración 8. Crecimiento de Iberdrola México en función de potencia instalada (MW)



Las acertadas estrategias adoptadas, el equipo de trabajo altamente cualificado y comprometido con los resultados y un mercado eléctrico en crecimiento nos

han permitido consolidar nuestro liderazgo en el sector energético mexicano, además del demostrado compromiso con la calidad, la seguridad y el respeto al medio ambiente, valores esenciales de la compañía.

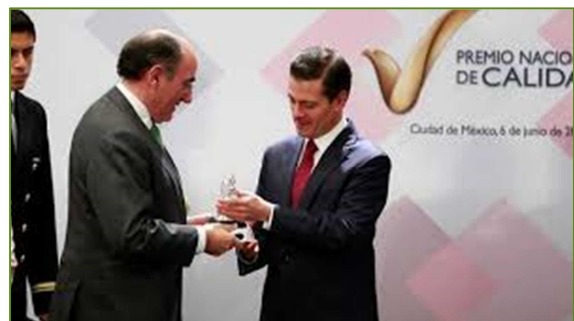
México se convertirá en 2019 en el país con mayor producción del Grupo Iberdrola.

XIII. Reconocimientos obtenidos

Iberdrola México es la primera empresa privada del sector energético en recibir el Premio Nacional de Calidad en el año 2018.

Contamos con programas para certificar el 100% de nuestras instalaciones con el sello de Industria Limpia y Excelencia Ambiental, así como con la certificación de Empresa Socialmente Responsable.

Ilustración 9. Entrega del Premio Nacional de Calidad



En noviembre de 2018, la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (Profepa) nos otorgó el reconocimiento especial de **Compromiso Ambiental** por la implementación de estrategias innovadoras de negocio que preservan y mejoran el ambiente, contribuyendo al desarrollo sustentable.

Este reconocimiento se otorgó además por la permanencia por más de 12 años de Iberdrola en el programa de Auditoría Ambiental.

XIV. Glosario

TMH. Central Tamazunchale

ATC. Central Altamira III y IV

ATV. Central Altamira V

BJT. Central Baja California

CCC. Central de Ciclo Combinado

CDU. Central Dulces Nombres

CENACE. Centro Nacional de Control de Energía

VII CFE. Comisión Federal de Electricidad

COGEN. Cogeneración

CRE. Comisión Reguladora de Energía

DCS. Sistema de Control Distribuido (del inglés Distributed Control System)

DIGEN. Dirección de Generación

DIGES. Dirección de Gestión

ETK. Central Enertek

GI. Grupos de Interés

HAC. Huella Ambiental Corporativa

MEDEM. Mediana Empresa

NRE. Central Noreste

ODS. Objetivos de Desarrollo Sostenible

PAP. Plan de Acción Preventiva

PCA. Planta Cogeneración Altamira

PCB. Planta Cogeneración Bajío

PCM. Planta Cogeneración Monterrey

PROFEPA. Procuraduría Federal de Protección al Ambiente

SCORE. Balanced Score Card

SEMARNAT. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales

SIGEN. Sistema de Gestión de Energía Iberdrola México

SIGOP. Sistema de Gestión de Operación

SIPOC. Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas y Clientes (del inglés Suppliers - Inputs - Process - Output – Customers)