



Iberdrola



Datos de la empresa	
Nombre	Iberdrola, S.A.
Sector CNAE	401
Actividad	Generación, distribución y comercialización de energía
Número de empleados	30.000
Facturación	24.560 millones €
Año de creación	1901
Dirección	Tomás Redondo, 1. 28033 Madrid
Teléfono	91 784 33 27
Web	www.iberdrola.es
Persona entrevistada	Agustín Delgado
Cargo	Director de Innovación

1. Proyecto empresarial y modelo de negocio

IBERDROLA es el primer grupo energético español, una de las cinco mayores compañías eléctricas del mundo y líder mundial en energía eólica. Una posición que ha alcanzado gracias a un proyecto industrial a largo plazo, sólido, rentable y creador de valor, apoyado en una estrategia de crecimiento sostenible y en el esfuerzo de un equipo multicultural de más de 30.000 personas que en 40 países, y con 30 millones de clientes, trabajan con el objetivo de ofrecer la energía más limpia del planeta.

Desde la constitución de HIDROELÉCTRICA IBÉRICA en 1901 —desde 1944 integrada en IBERDUERO— y, posteriormente, de HIDROELÉCTRICA ESPAÑOLA en 1907, hasta su fusión en 1991, dando origen a lo que hoy es IBERDROLA, ambas compañías compartieron una trayectoria plagada de logros, reconocimientos e innovación. Con la integración de Scottish Power e IBERDROLA USA (antes Energy East), y la consiguiente creación de un gran grupo global, ese pasado se ha enriquecido, pues las raíces al otro lado del Atlántico datan del siglo XIX.

Desde los orígenes hasta hoy, el progreso de IBERDROLA va ligado a su espíritu innovador. Desde las primeras centrales hidráulicas y el salto de las “fábricas de luz locales” a la



distribución interterritorial, pasando por las térmicas de carbón y fuel y las centrales nucleares, hasta que, como consecuencia del Plan Estratégico 2000-06, que se propone duplicar el negocio de la compañía, se ponen en marcha las nuevas centrales de ciclo combinado y se produce el despegue definitivo en renovables, así como la internacionalización del Grupo.

En 2011, IBERDROLA ha dado el pistoletazo de salida a una nueva etapa de crecimiento, fundamentalmente internacional, como ha puesto de manifiesto con la compra de la compañía brasileña Elektro.

Al cierre del 2010, alrededor de las dos terceras partes del accionariado de la compañía se distribuye en bolsa o entre accionistas que no alcanzan un volumen de referencia (5%). El resto, alrededor del 32%, se reparte entre tres grandes accionistas: ACS, Actividades de Construcción y Servicios, S.A. (20%), Bilbao Bizkaia Kutxa, Aurrezki Kutxa eta Bahitexea (BBK) (6.5%) y Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante (Bancaja) (5,5%).

La empresa ha concentrado su actividad en cuatro líneas de negocio: Generación, Redes (distribución), Energías renovables e Ingeniería. En 2010 y en el total del Grupo, la producción neta de electricidad ha sido de más de 154.000 GWh, de los que más del 30% proviene de fuentes renovables. El volumen de generación en España supera los 72.000 GWh, con un porcentaje mayor de renovables que se sitúa por encima del 43%.

La energía eléctrica distribuida por todo el Grupo es de 170.000 GWh, correspondiendo a España más de 102.000 GWh. Como puede apreciarse, IBERDROLA distribuye más de lo que genera, lo que pone de relieve su interés por el mercado de la distribución.

El negocio de ingeniería, que nació como una necesidad para el dominio de las tecnologías del Grupo, hoy ha abierto sus servicios al mercado internacional. IBERDROLA Ingeniería y Construcción S.A. se ha consolidado como líder del sector en España y en una de las principales compañías de ingeniería energética del mundo.

En cuanto a las energías renovables, aun tratándose de actividades de generación, constituye por sus especificidades una línea de negocio independiente que, desde su nacimiento, se ha venido explotando por una sociedad independiente, IBERDROLA Renovables S.A., si bien está prevista su próxima integración en la matriz.

Como consecuencia de esta concentración en su negocio fundamental, IBERDROLA ha ido cesando su actividad en otras líneas. En algún momento el Grupo estuvo presente en el negocio de las telecomunicaciones, pero se abandonó con la venta de su participación en Neo Sky. También la distribución de gas constituyó en España durante un tiempo una actividad del Grupo; sin embargo, en la actualidad, el gas es tan solo una materia prima para sus centrales de ciclo combinado. No así en EEUU, donde el negocio del gas supone casi la mitad de la energía distribuida. Finalmente, el negocio inmobiliario, derivado de los activos excedentes resultantes de la compactación de sus subestaciones eléctricas, es en la actualidad una línea secundaria.



En España, el público objetivo de IBERDROLA está constituido por los hogares, las empresas y las instituciones. En este sentido, hay que mencionar el compromiso de IBERDROLA con sus clientes y accionistas:

- En cuanto a la calidad del servicio a los clientes, hay que destacar que el TIEPI (tiempo de interrupción equivalente de la instalada) ha disminuido extraordinariamente, hasta 1,40 h/año en 2010, lo que sitúa a la empresa en una posición destacada.
- Respecto a la retribución de sus accionistas, el índice RTA (retribución total para el accionista) que incluye la retribución por dividendos y el aumento de valor del capital invertido, es el que más ha subido en el sector.

Además de sus clientes y accionistas, los principales grupos de interés de la empresa son:

- Las instituciones reguladoras, en particular la CMT (Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones) por lo que se refiere a la comercialización a tarifa prefijada.
- El personal propio. IBERDROLA ocupa una de las primeras posiciones como empresa preferida por sus empleados.
- El medio ambiente, cuya sostenibilidad preocupa especialmente a IBERDROLA, la compañía de la “energía verde”.
- OMEL Operador del mercado de generación, o pool eléctrico, y la operadora del transporte REE (Red Eléctrica de España).
- Los productores de régimen especial.

En relación a la actividad realizada, por lo que se refiere a la generación, en todo el Grupo y según los diferentes sistemas, la producción en 2010 se distribuyó de la siguiente manera:

- No renovables: 70%, con tendencia a disminuir en términos relativos, pero estable en términos absolutos:
 - Térmica de carbón o fuel: 10%.
 - Cogeneración: 4%.
 - Ciclo combinado: 38%.
 - Nuclear: 17%.
- Renovables: 30%, con tendencia a aumentar, tanto en términos relativos como absolutos:
 - Hidráulica: 14%.
 - Eólica y otras renovables: 16%.

La producción en España, también en 2010, fue:

- No renovables: 57%, con tendencia a disminuir, tanto en términos relativos como absolutos:
 - Térmica de carbón o fuel: 2%.
 - Cogeneración: 4%.
 - Ciclo combinado: 15%.
 - Nuclear: 36%.



- Renovables: 43%, con tendencia a aumentar, tanto en términos relativos como absolutos.
 - Hidráulica: 27%.
 - Eólica y otras renovables: 16%.

En cuanto al negocio de redes, la distribución, IBERDROLA dispone de 840.000 km de líneas propias, de los cuales más de 30.000 son de transporte (alta tensión) y casi 800.000 de distribución propiamente dicha (media y baja tensión).

Como ya se ha comentado, el Grupo se apoya en IBERDROLA Ingeniería y Construcción S.A. para el diseño y construcción de sus instalaciones eléctricas de generación, distribución y control. Además esta presta al mercado servicios que incluyen la gestión de proyectos en todas sus etapas, ingeniería, suministros, construcción y puesta en marcha, etc., y apoyo a la explotación, hasta llegar a ser líder del sector en España y una de las principales compañías de ingeniería energética del mundo.

La energía eléctrica producida, por cualquiera de los diferentes sistemas de generación (térmica, nuclear, de ciclo combinado, etc., o renovables) se vende, en el caso de España, al pool eléctrico, o mercado mayorista de la electricidad, gestionado por OMEL, al que se compra y vende diariamente la electricidad. Los agentes que participan en el pool son empresas habilitadas: productores, distribuidores y comercializadores de electricidad, así como los consumidores cualificados de energía eléctrica. En este mercado, el operador de la red REE hace una estimación de la demanda eléctrica que va a haber en el conjunto de España al día siguiente. A partir de ese momento, los productores comienzan a presentar sus ofertas de electricidad, que se adjudica a través de un sistema de pujas.

En otros países con mercado liberalizado, como en el caso de Escocia, el procedimiento es, más o menos, parecido; mientras que en México la energía generada se vende a la Comisión Federal de la Energía (CFE).

La venta de energía por parte de redes, es decir, la comercialización al consumidor final, se realiza en el caso de “último recurso” a tarifas preestablecidas por la CNE y en el mercado liberalizado a precios y con servicios de acompañamiento resultantes de la competencia. IBERDROLA cuenta con fuerza de ventas para el hogar, a través de canales externalizados, y de su propia ESE (Empresa de Servicios Energéticos) para atender a grandes usuarios, empresas, instituciones, etc.

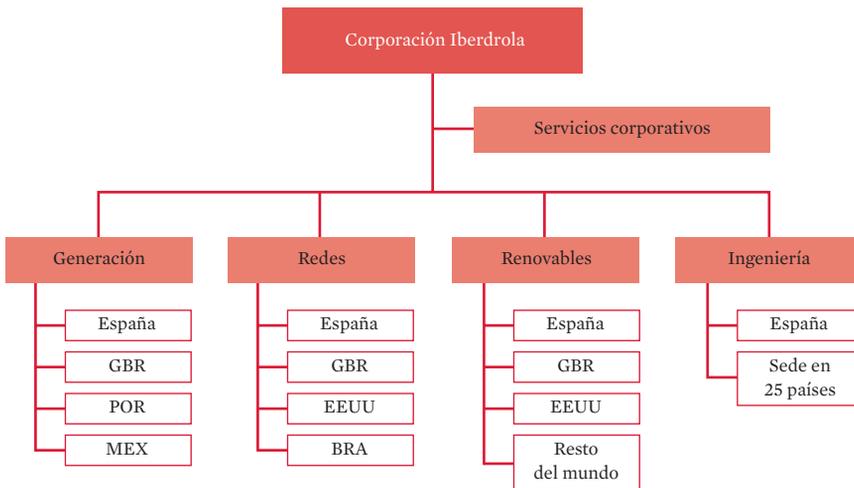
Todos los negocios del Grupo cuentan con la acreditación medioambiental ISO 14000, salvo en EEUU donde se procede actualmente a la tramitación. Todas las empresas del Grupo están acreditadas con la certificación de calidad ISO 9000, salvo IBERDROLA Renovables S.A que está en proceso de certificarse con la ISO 9001; además esta última cuenta con acreditaciones específicas propias de su segmento. Asimismo, todas las empresas del Grupo cuentan con la acreditación OHSAS (*Occupational Health and Safety Assessment Series*).



2. Organización y capital humano

El Grupo IBERDROLA está organizado por líneas de negocio, de manera que las empresas similares de distintos países se hallan bajo una misma estructura jerárquica y funcional.

FIGURA 1
Organigrama de la empresa



IBERDROLA cuenta con una plantilla de 30.000 personas, distribuidas en 40 países distintos tras la integración de Scottish Power y la adquisición de la compañía norteamericana Energy East (actualmente IBERDROLA USA). Este equipo multicultural, con afinidades muy diversas, responde al reto empresarial planteado por IBERDROLA en su Plan Estratégico. Un reto que tiene en las personas, en su integridad, su principal valor.

En función de la línea de negocio, a cierre de abril de 2011, la distribución de la plantilla es la que sigue:

TABLA 1
Distribución de la plantilla en función de la línea de negocio

Línea de negocio	%
Corporativas	12,0
Negocio Liberalizado	24,3
Negocio Redes Grupo	41,3
Renovables	5,4
Iberdrola Ing. y Const.	6,5
Sudamérica	6,8
Inmobiliaria	0,3
Otros Negocios	3,5
Total	100,0

La distribución por países es la siguiente:

TABLA 2
Distribución de la plantilla por países

País	%
España	39,91
GBR	22,98
EEUU	14,43
México	1,40
Brasil	17,77
Otros	3,51
Total	100,00

IBERDROLA tiene un plan de formación permanente de sus empleados, para todas las categorías y en todos los países, que supera el millón de horas/año. En España, las horas de formación anual por empleado superaron las 50 en 2010. En otros países, salvo México, esta cifra no es tan elevada.

La empresa cuenta con un sistema de gestión de carreras profesionales (SAVIA) que evalúa las competencias actuales del empleado y genera automáticamente el itinerario formativo que debe seguir para el puesto de destino. Además hay un programa específico para directivos y predirectivos.



Hay que destacar también que IBERDROLA ha creado recientemente su propia universidad corporativa, cuya sede física está en la provincia de Madrid y que combinará, en sus diferentes escuelas, metodologías de formación, presenciales y virtuales. Este proyecto adquiere especial importancia en la actual etapa de internacionalización y adquisición de otras compañías, debido a la necesidad de difundir y homogeneizar la cultura y los valores de la empresa.

3. Cultura de la empresa

IBERDROLA define su visión de la siguiente manera:

“Queremos ser la Compañía Energética Global preferida por nuestro compromiso con la creación de valor, la calidad de vida, la seguridad de las personas y del suministro, el cuidado del medio ambiente y la orientación al cliente”.

Hay seis valores que sustentan la cultura de la compañía:

- **Ética y responsabilidad corporativa:**
Compromiso con las mejores prácticas de gobierno corporativo, con los principios de transparencia y ética empresarial en todos los ámbitos de actuación de la Compañía.
IBERDROLA es una compañía que se implica y aprende de las realidades culturales y sociales de las comunidades en las que está presente.
- **Resultados económicos:**
Compromiso con el cumplimiento de los objetivos de crecimiento y rentabilidad establecidos en el Plan Estratégico de la Compañía.
- **Respeto por el medio ambiente:**
Apuesta por el desarrollo de energías limpias y el respeto por el medio ambiente, que son pilares del modelo empresarial de la empresa.
- **Sentido de pertenencia y confianza:**
Vínculos firmes y permanentes con sus grupos de interés generando, a través del diálogo, un sentimiento de pertenencia a una compañía excelente.
- **Seguridad y fiabilidad:**
Suministro de energía y demás actividades del Grupo en un entorno seguro y fiable. La seguridad de las personas forma parte irrenunciable de los procesos de la empresa.
- **Orientación al cliente:**
Conocimiento de sus necesidades y expectativas, procurando mejorar de manera continua su satisfacción y su vinculación.

Los compromisos asumidos por IBERDROLA en la visión y en los valores de la Compañía, lejos de constituir una mera declaración de principios, se hacen extensivos a su práctica diaria y están integrados en la gestión cotidiana del Grupo IBERDROLA en todas sus áreas de actividad.



Las prácticas de la empresa están alineadas con el Pacto Mundial, las Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales y la Declaración Tripartita de principios sobre empresas multinacionales y la política social de la Organización Internacional del Trabajo.

El compromiso de responsabilidad de IBERDROLA se pone de manifiesto en su Política General de Responsabilidad Social Corporativa que se materializa en 10 principios que se refieren a:

- Cumplimiento de la legalidad vigente en los países en los que opera.
- Prácticas avanzadas de gobierno corporativo.
- Respeto a los derechos humanos.
- Desarrollo de un marco favorable de relaciones laborales.
- Prácticas responsables en la cadena de valor, implicando a los suministradores.
- Respeto al entorno natural.
- Transparencia en la aplicación de las reglas de libre mercado, rechazando cualquier tipo de corrupción.
- Impulso a actuaciones socialmente responsables en aquellas empresas en las que se disponga del control o capacidad de gestión.
- Vías de comunicación y diálogo con los diferentes grupos de interés.
- Información relevante y veraz sometida a procesos de verificación internos y externos.

Es también expresión de responsabilidad social la existencia de la Fundación IBERDROLA dedicada a fines relacionados con la sostenibilidad, el mecenazgo y la cooperación al desarrollo.

Asimismo, IBERDROLA ha establecido un conjunto de políticas adicionales a su política de RSE que dan cuerpo a su cultura empresarial:

- Política de Innovación.
- Política de Calidad.
- Política de Gestión del Conocimiento.
- Política Medioambiental.
- Política contra el Cambio Climático.
- Política de Biodiversidad.
- Política de Reclutamiento y Selección.
- Política de Conciliación de la Vida Personal y Laboral e Igualdad de Oportunidades.
- Política de Prevención de Riesgos Laborales.

Finalmente, hay que destacar que en el marco de su política de Innovación, IBERDROLA convoca los Premios PERSEO, cuyo objetivo es impulsar proyectos o empresas en fase inicial de desarrollo, basados en una aplicación tecnológica innovadora en el sector de energías limpias.



4. Estrategia y posicionamiento

Las principales estrategias del Grupo son en la actualidad:

- Consolidación de los negocios actuales, con una política de disminución de costes a la vez que de las emisiones de CO₂, aumentando las renovables, continuando con la explotación de las nucleares y disminuyendo la generación basada en combustibles fósiles.
- Crecimiento en el mercado internacional.
- Innovación sistemática como soporte a las anteriores y garantía de competitividad futura.

Entre las fortalezas del Grupo hay algunas muy destacables:

- Imagen de marca asociada a la “energía verde”.
- Capitalización bursátil que la sitúa en el quinto lugar entre las eléctricas del mundo.
- Solidez financiera que le permite financiarse a tipos muy bajos.
- Bajo coste del KWh por empleado.
- Bajo nivel de emisiones de CO₂.
- Unidad de Ingeniería propia.

Por otro lado, como área de mejora conviene señalar la necesidad de homogeneización de la cultura empresarial, derivada de su rápida expansión internacional y crecimiento en el segmento de las energías renovables; aspecto sobre el que ya se está incidiendo.

La relación de puntos fuertes anteriormente mencionada marca el buen posicionamiento de IBERDROLA en relación con su competencia, no obstante conviene insistir en:

- La imagen “verde” como elemento diferenciador y, en relación con esto, el bajo nivel de emisión de CO₂, tan solo mejorado por EDF, y la excelente posición en todos los índices de sostenibilidad.
- El fuerte compromiso de RSE.

Por otro lado, la compañía es consciente de la dificultad de diferenciarse de la competencia con un producto/servicio en el que el cliente percibe pocos elementos diferenciales, por ello impulsa al máximo la actividad innovadora.

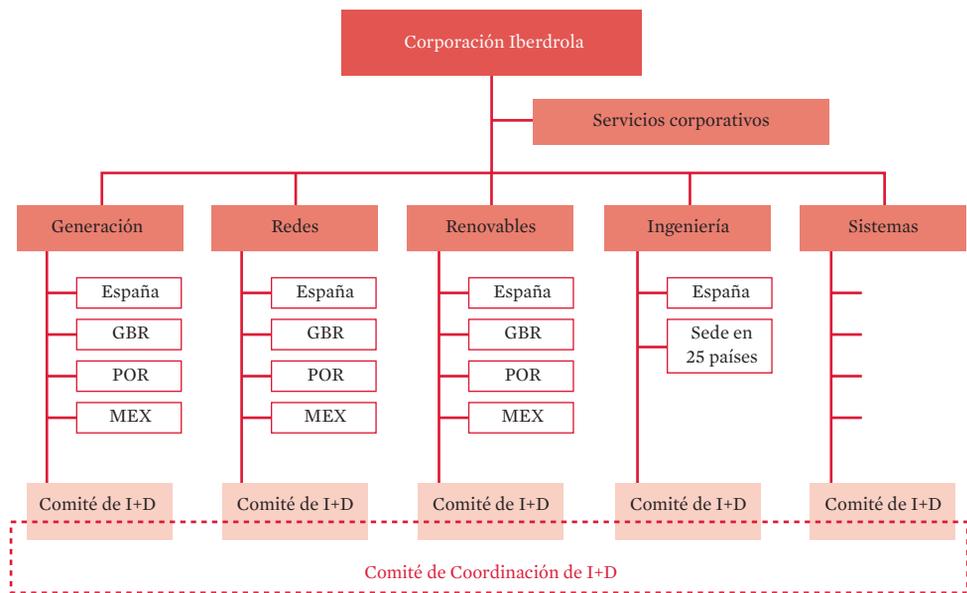
Además, el Grupo ha establecido un importante Plan de Inversiones en consonancia con sus líneas estratégicas y sus objetivos de Innovación. Cuenta con los sistemas más avanzados de planificación estratégica y, en particular, el cuadro de mando integral aplicando la metodología BSC (*balanced scorecard*).

5. Innovación

El Grupo IBERDROLA ha establecido una sólida estructura de innovación. Cada línea de negocio cuenta con un Comité de I+D que dirige todas sus actividades de innovación en todo el mundo. A estas cuatro se añade el del Departamento de Sistemas. Un Comité de Coordinación gestiona el conjunto en el marco de la política de Innovación y del Plan de Inversiones del Grupo.

FIGURA 2

Organigrama de la empresa



De esta forma se asegura que la I+D+i esté siempre próxima al negocio, con lo que se asegura el aprovechamiento de la capacidad innovadora desde una posición de conocimiento profundo de la actividad y de la situación concreta, con una mentalidad descentralizada y abierta.

La mencionada política de Innovación fomenta la colaboración con centros de conocimiento externos (universidades, centros tecnológicos e incluso proveedores) de manera que, a partir de las especificaciones de la empresa, son aquellos quienes realizan el desarrollo.

Sin embargo, esta estructura no es suficiente, porque si bien es extraordinariamente eficaz en relación con las áreas de interés de cada unidad, nadie presta una atención directa a posibles áreas de innovación disruptiva que no tienen un reflejo directo en esta organización, pero que pueden ser de gran interés a más largo plazo. Por ello se ha promovido la iniciati-



va PERSEO, con una dotación de 6 millones de euros en modo de capital riesgo (*venture capital*), dedicada a la inversión en tecnologías de generación eléctrica renovable y en tecnologías de reducción del impacto ambiental de los sistemas de generación existentes.

Por otro lado, de acuerdo con el Plan Estratégico, que estableció la gestión del conocimiento como uno de los motores para la creación de valor, en 2008 se lanzó una iniciativa específica con el fin de potenciar el capital intelectual de la empresa.

Los principales proyectos de innovación del Grupo se desarrollan en las siguientes áreas:

- Aumento del valor por kWh mejorando la eficiencia en la producción, gestión de activos, calidad y seguridad.
- Nuevos modelos de negocio.
- Imagen de marca, energía verde.
- Ingeniería e integración.

IBERDROLA Ingeniería participa en el proyecto CENIT VIDA investigando las técnicas de captura activa de CO₂. En producción térmica, se está trabajando en el proyecto COEBEN, cuyo objetivo es desarrollar tecnologías avanzadas de reducción de NOx. En distribución destaca el Proyecto STAR (Sistemas de Telegestión y Automatización de la Red) cuyo objetivo es llevar a cabo una transformación tecnológica en el campo de las redes inteligentes. En Estados Unidos, IBERDROLA USA ha iniciado el proyecto AMI (*Advanced Metering Infrastructure*) también en el campo de la inteligencia de red.

IBERDROLA Renovables a su vez participa en varios proyectos:

- TWENTIES, cofinanciado por la Unión Europea, con el objetivo de demostrar que es posible una integración masiva de eólica en la red asegurando su estabilidad.
- EMERGE, en tecnología de plataformas flotantes que permita desarrollar la energía eólica en aguas profundas.
- CENIT OCEAN LIDER, en el ámbito de las energías marinas (olas y corrientes).
- LIGNOCROP, en biomasa.

En cuanto a proyectos de innovación disruptiva, la iniciativa PERSEO ha dado lugar a participación en varias EBT (empresas de base tecnológica):

- Oceantec, en eólica marina.
- Hammersfet, en energía de mareas.
- CPV, en solar fotovoltaica.
- Prometeo y SAV, en solar térmica.
- Algaenergy, en biomasa.
- WES (USA), en captura y almacenamiento de CO₂.

En el campo de la movilidad (vehículo eléctrico) se ha lanzado el plan Movilidad Verde IBERDROLA, la primera solución integral española para facilitar el acceso real de los ciudadanos a la movilidad eléctrica, ofreciendo al cliente la compra del vehículo, la instalación del punto de recarga, la financiación y el suministro de energía 100% renovable.



Algunos resultados de la actividad innovadora de IBERDROLA son:

- Posición de liderazgo en energía eólica.
- El Proyecto STAR ha hecho de Castellón la primera ciudad española con una red eléctrica inteligente.
- El proyecto AMI permitirá que 600.000 clientes de Central Maine Power, filial de IBERDROLA USA, estén integrados en una infraestructura de red inteligente.
- La inversión en fiabilidad y seguridad ha permitido bajar el TIEPI (tiempo de interrupción equivalente de la potencia instalada) a un valor de 1,40 horas/año.
- Sistema CORE de gestión de todos los parques de energía eólica que permite monitorizar sus generadores en todo el mundo y planificar la generación en función de las previsiones climatológicas.
- Sistema CMDS cuya función es similar a la anterior para las plantas de ciclo combinado.
- Herramientas de optimización de la producción y de la gestión de la cartera de clientes.
- Nuevos elementos de telemedida propios de las redes inteligentes.
- Indicadores específicos de mejora de los resultados medioambientales: calidad de agua, fauna, etc.

En cuanto al desarrollo tecnológico para la mejora de los procesos productivos en generación hay que destacar:

- Los sistemas CORE y CMDS, anteriormente mencionados, que permiten gestionar de forma óptima la producción de energía eléctrica.
- La limpieza de la producción y disminución de emisiones contaminantes (SOx y NOx), por medio de nuevas desulfuradoras y desnitrificadoras.
- La flexibilidad del “mix” energético que facilita la adaptación de la producción a las variaciones de precio. Flexibilidad que se complementa con la agilidad en la gestión de “arranque/parada”, hasta el punto de que en el caso de las centrales de ciclo combinado es posible arrancar y parar cada día.

En distribución y mantenimiento, es importante el avance en la gestión de órdenes de trabajo en movilidad que permite optimizar el tiempo de respuesta y de los operarios.

Aunque las tecnologías más relevantes del negocio son las mencionadas anteriormente en relación con los procesos de producción y distribución, también hay que mencionar importantes avances tecnológicos en producto:

- Suministro de instalaciones de energía EPC (*Engineering, Procurement & Construction*) en ciclo combinado, nucleares, renovables, redes, etc., por parte de IBERDROLA Ingeniería.
- Componentes de inteligencia de red.
- Productos de usuario final como, por ejemplo, para lectura de contadores.

Por otro lado, IBERDROLA está empezando a desarrollar su posicionamiento en las redes sociales en aspectos como: referente en energía verde, proximidad al público de hogar y como vía para la canalización de incidencias y mejora en la calidad.



6. Integración y cadena de valor

IBERDROLA es una integradora sectorial y vertical en la medida que su oferta abarca los cuatro segmentos principales del sector eléctrico (ingeniería, generación y energías renovables y distribución). Y lo es tanto por la abanico de conocimiento y tecnología propios, como por la colaboración con terceros y la incorporación de bienes, servicios y tecnología externos que completan su cadena de valor.



IBERDROLA desarrolla un modelo de innovación abierta a través de su Red de Innovación. Se trata de compartir e impulsar ideas y proyectos con sus colaboradores tecnológicos más innovadores. La red se compone de nodos de temática específica:

- Nodo de protecciones eléctricas y calidad de suministro.
- Nodo de materiales para centrales de generación.
- Nodo de prevención.
- Nodo de generación distribuida.

En ellos se expone la visión y estrategia de la compañía y se realiza un intercambio de opiniones, conocimiento y recursos para la elaboración de proyectos de I+D+i que proporcionen soluciones a las necesidades de IBERDROLA. Ya son más de 30 colaboradores,



entre proveedores, universidades y centros tecnológicos, los que participan en esta iniciativa y con los que se colabora en varias decenas de proyectos.

La actividad de IBERDROLA abarca una enorme variedad de áreas de conocimiento:

- Obra civil y construcción.
- Ingeniería eléctrica.
- Sistemas de generación en todas sus variedades.
- Nuevas formas de energía renovable.
- Hidráulica.
- Termodinámica.
- Química.
- Ingeniería nuclear.
- Mecánica.
- Mecánica de fluidos.
- Sistemas de telecontrol.
- Instrumentación.
- TIC.
- Medioambiente.
- Materiales.
- Normativa y sistemas de seguridad y calidad.

La proporción de valor aportado por los suministradores supone, aproximadamente, algo más de dos tercios de la cifra total de negocio de la empresa. Además en muchos aspectos se trata de valor añadido cualificado como, por ejemplo: maquinaria y equipos de generación de plantas térmicas, molinos, sistemas de telecontrol, instrumentación, etc.

Por otro lado, al incorporar verticalmente los cuatro segmentos de negocio, la creación de valor por parte de la empresa es también muy importante en todos los sentidos. Desde el punto de vista cualitativo hay tres elementos a destacar, como son la ingeniería propia, la fuerte proporción de renovables y la posición internacional; realidades que sin duda contribuyen a que el Grupo ocupe el quinto lugar en el mundo, entre las eléctricas, por capitalización bursátil.

7. Claves de éxito

IBERDROLA es una integradora sectorial y vertical en la medida que su oferta abarca los cuatro segmentos principales del sector eléctrico (ingeniería, generación, distribución y energías renovables). Y lo es tanto por el abanico de conocimiento y tecnología propios que conforman sus procesos de servicio, como por la colaboración con terceros y la incorporación de bienes, servicios y tecnología externos que completan su cadena de valor, lo que la convierte en una gran empresa tractora. Ello permite que múltiples empresas, particularmente PYME, integren sus propios conocimientos y habilidades en complejos productivos amplios que mejoran las posibilidades de poner en valor sus capacidades.