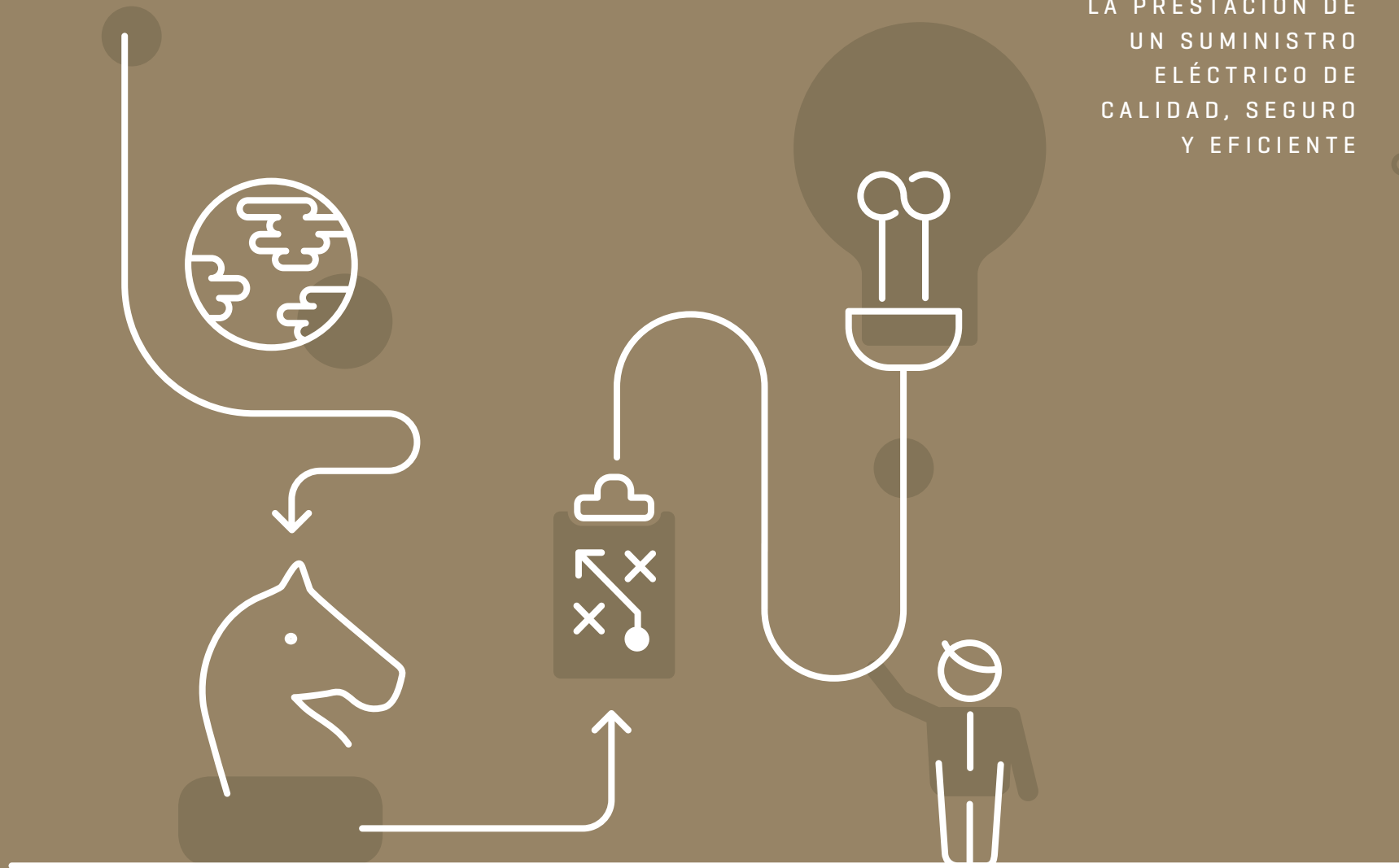




02

ESTRATEGIA

CONECTADOS CON
LA PRESTACIÓN DE
UN SUMINISTRO
ELÉCTRICO DE
CALIDAD, SEGURO
Y EFICIENTE

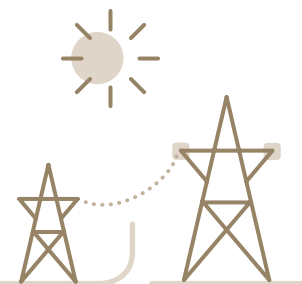


El Plan estratégico 2014-2019

sigue basándose en el desarrollo de nuestro papel como TSO en España, pero reforzando los criterios de eficiencia, para adecuar a la compañía al nuevo entorno regulatorio y retributivo más exigente, y dando un mayor alcance a la ampliación de la base de negocio como vía alternativa de crecimiento y creación de valor.

El Plan estratégico

El Plan establece tres estrategias básicas, que definen las actuaciones que debemos desarrollar y tres estrategias transversales, que plantean los criterios de cómo debemos hacerlo.



ESTRATEGIAS BÁSICAS

Desarrollo del TSO



Eficiencia



Ampliación de la base de negocio



ESTRATEGIAS TRANSVERSALES

Innovación



Excelencia



Personas



ENTORNO ECONÓMICO, ENERGÉTICO Y REGULATORIO

Escenario económico

El año 2016 será recordado por dos resultados electorales inesperados, cuyas consecuencias futuras para la economía global están sujetas aún a gran incertidumbre y que hicieron incluso temer un significativo impacto económico negativo a corto plazo, que finalmente no se ha producido.

Así, en el mes de junio el Reino Unido aprobó en referéndum su salida de la UE, lo que provocó turbulencias iniciales en los mercados financieros que posteriormente se estabilizaron.

Finalmente, el denominado *Brexit* no ha impedido que la zona euro haya mantenido en 2016 el ritmo moderado de crecimiento económico de los dos últimos años, con un incremento estimado de su PIB anual del 1,7%, si bien permanece la incertidumbre sobre sus consecuencias en años sucesivos, una vez que se vaya perfilando el nuevo marco de relaciones comerciales entre el Reino Unido y la UE tras el proceso de negociación actualmente en curso.

Por otra parte, en el mes de noviembre la victoria del candidato republicano Donald Trump en las elecciones presidenciales de Estados Unidos fue recibida con inquietud por los mercados, ante el eventual impacto sobre la economía mundial del giro hacia una política comercial más proteccionista y de la reordenación de la estrategia geopolítica de la primera potencia mundial, medidas ambas anunciadas por el candidato durante la campaña electoral. Sin embargo, dado el avanzado momento del año en el que se han celebrado las elecciones, su resultado no ha tenido consecuencias significativas sobre los principales agregados macroeconómicos para el año 2016, ni de la economía mundial, que se estima que crecerá un 3,1%,

En 2016 se han producido dos resultados electorales inesperados (BREXIT y victoria de Trump), cuyas consecuencias futuras para la economía global están sujetas aún a gran incertidumbre.

PIB
ZONA EURO
2016



1,7
%

MANTIENE
EL RITMO
MODERADO

de crecimiento
de los últimos
dos años

PREVISIONES DE
CRECIMIENTO

Será de 3,1% a nivel mundial y de 1,6% para la economía norteamericana.



ni sobre el crecimiento económico norteamericano, que se prevé que se situará en el 1,6 %, valores ambos similares a los previstos antes de la cita electoral.

La estabilización del precio del petróleo en el entorno de los 45 dólares por barril durante el año 2016 ha sido uno de los factores determinantes que han permitido sostener el crecimiento de la economía mundial, y en particular de los países emergentes, los principales consumidores de esta materia prima, así como de los países con alta dependencia energética del crudo, como es el caso de España.

Así, el avance del Producto Interior Bruto (PIB) para el cuarto trimestre de 2016 publicado por el Instituto Nacional de Estadística en enero de 2017 sitúa el crecimiento de la economía española para el conjunto de 2016 en el 3,2%, superando una vez más las previsiones que se habían formulado para este año, y consolidando la tendencia de recuperación iniciada en el año 2014.

CRECIMIENTO ECONÓMICO 2016



INCREMENTO
3,2
%

Supera las previsiones y consolida la tendencia de recuperación

La demanda interna, favorecida por la creación de empleo neto, ha sido el motor de crecimiento de la economía española en 2016.

Este buen comportamiento de la economía española se ha producido en un contexto político singular e inédito hasta la fecha en España, marcado por el bloqueo institucional derivado de la ausencia de acuerdo para formar un nuevo Gobierno tras las elecciones generales celebradas en diciembre de 2015, que obligó a repetir los comicios en el mes de junio y mantuvo a España con un Ejecutivo en funciones durante diez meses.

La demanda interna ha sido un año más el motor del crecimiento en 2016, si bien su contribución ha sido algo inferior a la de 2015 y ha sido compensada por una mayor aportación del sector exterior. A este sólido crecimiento que está registrando la demanda interna desde 2014 ha contribuido en buena medida la mejora continua de la creación de empleo neto,

que ha mantenido en 2016 su línea ascendente, cerrándose el año con 413.900 puestos de trabajo más que un año antes, con un crecimiento del número de ocupados del 2,3%, que ha permitido reducir un 2,3% la tasa de paro, hasta situarla en diciembre de 2016 en el 18,6%, por primera vez por debajo del 20% desde el año 2010.

Tras tres años consecutivos de crecimiento sostenido en un complicado contexto político nacional e internacional, parece que la economía española navega con firmeza, impulsada por un sustrato de factores de fondo que impide que la incertidumbre derivada de acontecimientos relevantes de su entorno varíe significativamente su velocidad de crucero.

En 2016 el consumo de energía eléctrica en España ha crecido por segundo año consecutivo tras la crisis económica, registrándose un aumento de la demanda del 0,7%.

Escenario energético

En el año 2016 el consumo de energía eléctrica en España ha crecido por segundo año consecutivo tras la crisis económica, registrándose un aumento de la demanda del 0,7%.

Una vez descontados el efecto de las temperaturas y la laboralidad, deja una demanda por actividad apenas un 0,1% mayor que la de 2015. Este dato acentúa la progresiva pérdida de correlación entre actividad económica y demanda eléctrica, fiel reflejo de la transición hacia un modelo productivo menos intensivo

en energía, al que contribuye en buena medida la implantación de medidas de ahorro y eficiencia energética coherentes con los objetivos de la política energética española y europea de alcanzar un modelo energético sostenible y de lucha contra el cambio climático.

En el marco de este firme compromiso de la Unión Europea con los objetivos energéticos y con la lucha contra el cambio climático, a finales del mes de noviembre de 2016 la Comisión Europea ha publicado, bajo el título genérico de 'Energía limpia para todos los europeos', una nueva propuesta de desarrollo legislativo, a la que se ha denominado coloquialmente como 'Winter Package'. Esta propuesta está compuesta por una nueva Directiva comunitaria en materia de energía eléctrica,

WINTER PACKAGE



PROPUESTA LEGISLATIVA DE LA COMISIÓN EUROPEA

ENTRE SUS OBJETIVOS: REDUCCIÓN DEL

40%

de emisiones en 2030


que sustituirá a la actualmente en vigor Directiva 2009/72/CE, y sus correspondientes desarrollos reglamentarios.

El *Winter Package* se enmarca en el objetivo de la Unión Europea de liderar la transición hacia una energía limpia. En febrero de 2015 se dio el primer paso con la publicación del paquete no legislativo de la 'Unión de la Energía', que definió un nuevo marco estratégico para lograr los objetivos comunitarios de política energética. Entre estos objetivos se incluye el compromiso de reducir sus emisiones en un 40% en el año 2030, que se alinea con el liderazgo en los esfuerzos de reducción de emisiones para contener el calentamiento global otorgado a los Estados Miembros en la XXI Conferencia de las Partes celebrada en París en diciembre de 2015, cuyos acuerdos han entrado en vigor un año más tarde, el 4 de diciembre de 2016.

De esta forma, el *Winter Package*, una vez que se apruebe tras un proceso de tramitación que puede prolongarse durante unos dos años, se convertirá en el espaldarazo normativo necesario para conseguir una transición hacia una energía limpia acorde con los

principios de la política energética de la UE, incluyendo a tal efecto propuestas legislativas relativas a la eficiencia energética, las energías renovables, el diseño del mercado de la electricidad, la seguridad del abastecimiento de electricidad y las normas de gobernanza de la Unión de la Energía.

Además, en su comunicación sobre la publicación del *Winter Package*, la Comisión señala que la transición hacia una energía limpia constituye por sí misma un sector económico pujante. Se calcula que en 2015 atrajo una inversión global superior a los 300.000 millones de euros y tiene un potencial de crecimiento que la Unión Europea pretende estimular movilizando una inversión pública y privada estimada de 177.000 millones de euros al año a partir de 2021. Con ello, se calcula que durante la próxima década podría generar un crecimiento del PIB de hasta un 1% y crear 900.000 nuevos puestos de trabajo.

 De los aspectos regulatorios en las Cuentas Anuales.

TRANSICIÓN HACIA LA ENERGÍA LIMPIA



CONSTITUYE
UN SECTOR
ECONÓMICO
PUJANTE
300.000
MILLONES
DE €
—
de inversión
en 2015

PREVISIONES SOBRE LA ENERGÍA LIMPIA

La Unión Europea estima en 177.000 millones de euros al año la inversión pública y privada en el sector a partir de 2021.

Escenario regulatorio

La **regulación** energética española, plenamente identificada con los objetivos de la política energética comunitaria, no ha tenido apenas desarrollo durante el año 2016 como consecuencia del bloqueo institucional que, tras las elecciones generales de diciembre de 2015, no ha permitido disponer de un nuevo Gobierno hasta el mes de noviembre de 2016. En este contexto, entre la escasa regulación relevante del año destaca la aprobación en el mes de diciembre del Real Decreto Ley 7/2016, que establece diversas modificaciones en la Ley 24/2013, del sector eléctrico. Estos cambios tienen por objeto, por un lado, fijar un nuevo régimen de financiación del bono social - descuento en la factura eléctrica para determinados consumidores considerados como vulnerables-,

cuyo coste se asigna a todas las empresas comercializadoras, y, por otro, introducir en la Ley 24/2013 los principios generales que den cobertura a un posterior desarrollo reglamentario de nuevas medidas tendentes a proteger a los consumidores de energía eléctrica más vulnerables.



La regulación energética española en 2016 se ha centrado en medidas de protección para los consumidores más vulnerables.



ESTRATEGIAS BÁSICAS

En el periodo 2014-2016 se han ejecutado acciones de gran relevancia que contribuyen al despliegue de las estrategias básicas y transversales definidas en el Plan estratégico 2014-2019.

A continuación se exponen algunas de las acciones más relevantes asociadas al grado de cumplimiento de cada estrategia, si bien en los diferentes capítulos de este informe se profundiza con más detalle en aquellas acciones llevadas a cabo en el ejercicio 2016.

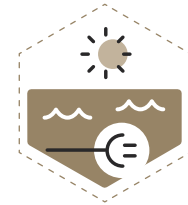
Desarrollo del TSO

La actividad principal de Red Eléctrica está vinculada a su condición de transportista único y operador del sistema eléctrico español. Por ello, la estrategia principal de la compañía se basa en el desarrollo de una red de transporte cada vez más mallada, robusta y mejor interconectada y en su contribución, como pieza clave en el funcionamiento del sistema eléctrico, a hacer realidad el reto del desarrollo sostenible a través de la integración de energías renovables y el fomento de proyectos orientados a la eficiencia energética y la innovación.

Ejecución del plan 2014-2016

- **Aprobación del nuevo marco regulatorio** que garantiza la estabilidad de la actividad de transporte de energía, incentiva la eficiencia y la disponibilidad de la red.
- Aprobación por el Consejo de Ministros de la Planificación energética: **Plan de desarrollo de la red de transporte de energía eléctrica 2015-2020.**
- **Celebración de las primeras subastas** para la prestación del servicio de interrumpibilidad.
- **Puesta en servicio de la línea Puebla de Guzmán-Frontera portuguesa** que ha permitido incrementar la capacidad de interconexión entre España y Portugal y dotarla de mayor seguridad de operación.
- **Entrada en operación comercial de la interconexión con Francia** a través de los Pirineos Orientales que ha supuesto un gran reto tecnológico y duplica la capacidad de intercambio con el sistema europeo.
- **Puesta en servicio de la interconexión Mallorca-Ibiza** para reforzar la integración eléctrica de las islas Baleares y garantizar la fiabilidad del suministro.
- **Puesta en servicio de más de 1.600 km de circuito de nuevas líneas** y más de 300 nuevas posiciones en el periodo 2014-2016.
- **Incorporación al organismo de coordinación para la seguridad regional CORESO**, integrado por varios TSOs europeos, para impulsar una mayor y mejor coordinación entre operadores con el fin de mantener la seguridad del sistema eléctrico europeo.

INTEGRACIÓN ELÉCTRICA



PUESTA EN SERVICIO EN 2016 INTERCONEXIÓN **MALLORCA-IBIZA** EN LAS ISLAS BALEARES

Mayor fiabilidad del suministro

PERIODO 2014-2016

Puesta en servicio de más de 1.600 km de circuito de nuevas líneas y más de 300 nuevas posiciones.

Eficiencia

La compañía ha iniciado un proceso de análisis y revisión de procesos, buscando mejorar los actuales niveles de eficiencia. Este planteamiento supone fomentar una gestión y cultura empresarial enfocadas a la optimización fundamentalmente de las actividades de construcción y mantenimiento, las de mayor

impacto económico-financiero, y la mejora continua a nivel operativo y de procesos.

La obtención de una mayor eficiencia contribuirá a mitigar el impacto de la disminución de la rentabilidad de las nuevas inversiones según el nuevo modelo retributivo, generando valor a través de la mejora de los márgenes operativos.

Ejecución del Plan 2014-2016

- **Optimización de la financiación** mediante la recompra de bonos
- **Refinanciación de REDESUR** mediante una emisión de bonos en Perú.
- **Definición de un marco** de relación entre las empresas del Grupo y las diferentes direcciones de Red Eléctrica de España como base de referencia sobre la que construir los pilares del crecimiento y diversificación de la compañía.

- **Identificación de palancas** de eficiencia para mejora de márgenes.
- **Contención** de los gastos operativos y de estructura.

Ampliación de la base de negocio

El contexto económico y energético actual genera un escenario de menor crecimiento derivado de la actividad principal de la compañía que nos lleva a plantear la ampliación de la base de negocio tanto en España como a nivel internacional para impulsar la senda de crecimiento en los próximos años.

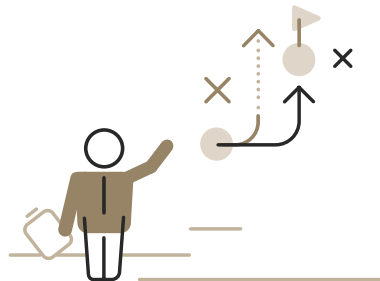
Esta estrategia contempla el desarrollo de actividades reguladas distintas de las actuales y de actividades no reguladas en el ámbito de las telecomunicaciones y la gestión de infraestructuras, así como la expansión en otros ámbitos geográficos.

Ejecución del Plan 2014-2016

- **Puesta en servicio** en mayo de 2014 de la línea Tintaya-Socabaya en Perú.
- **Cesión y explotación comercial** de la red de fibra óptica de Adif por un periodo de 20 años que convierte a Red Eléctrica en el operador neutral de redes de fibra óptica de referencia en España.

- **Creación de Red Eléctrica Infraestructuras de Telecomunicación (REINTEL)** participada al 100 % por Red Eléctrica Corporación.
- **Firma del acuerdo para la transmisión del proyecto de almacenamiento** de energía de la central hidroeléctrica reversible Soria-Chira. En 2016 se ha iniciado en el proceso de tramitación del proyecto.
- **Constitución de Red Eléctrica Infraestructuras** en Canarias (REINCAN), la nueva filial participada al 100 % por Red Eléctrica Corporación, que gestionará la construcción de instalaciones destinadas al almacenamiento de energía en las islas Canarias.

- **Adjudicación a Red Eléctrica Internacional** de la concesión de la línea de 220 kV Azángaro-Juliaca-Puno en Perú.
- **Reestructuración societaria** de las filiales en Perú.
- **Adquisición del 50 % del capital social** de Transmisora Eléctrica del Norte (TEN), para participar en la construcción y explotación comercial de la línea Mejillones-Cardones en Chile.
- **Adjudicación de la concesión** de la línea Montalvo-Los Héroes en Perú.
- **Avance en la construcción de las instalaciones** asociadas a las concesiones de Perú y Chile, siendo la más significativa la destinada al proyecto de TEN, cuya puesta en servicio se prevé en 2017.





ESTRATEGIAS TRANSVERSALES

Innovación

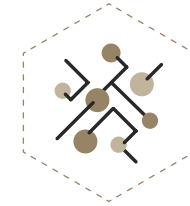
La **innovación** como estrategia implica un cambio cultural que no está circunscrito únicamente a la actividad de I+D+i. Por tanto, la innovación se presenta con un mayor alcance, siendo parte integrante del proceso operativo y potenciando la innovación tecnológica como palanca del crecimiento que permita dar respuesta a los grandes retos del futuro.

Ejecución del Plan 2014-2016

- **Desarrollo de diversos proyectos de I+D+i** orientados a mejorar la eficiencia del sistema, la integración de renovables y el almacenamiento de energía, destacando entre otros:
 - **Instalación de un volante** de inercia en Lanzarote.
 - **Instalación de una batería** de almacenamiento de energía a gran escala en la subestación de Carmona (Proyecto ALMACENA).
 - **Ejecución del proyecto PRICE** de despliegue de medidas de gestión de la demanda.
 - **Finalización del proyecto ESP-Líder** (Re-direccionamiento de flujos de corriente) del programa INNPACTO.

- **Desarrollo de proyectos europeos** BEST PATHS y MIGRATE.
- **Aprobación de una nueva estrategia de innovación** enfocada principalmente a cuatro vectores: digitalización, personas, sostenibilidad y tecnología.
- **Obtención del premio 2016 PDU 'Transfer Technology Award' concedido por EPRI** en el ámbito de la investigación por los análisis de integración e impacto del almacenamiento de energía en sistemas eléctricos.

NUEVA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN 2016



ENFOCADA A
CUATRO VECTORES
DIGITALIZACIÓN,
PERSONAS,
SOSTENIBILIDAD,
TECNOLOGÍA

Personas

Red Eléctrica apuesta por un entorno de trabajo saludable que favorezca la organización del trabajo y el bienestar de los trabajadores, permitiendo la optimización de los recursos y la potenciación del talento para afrontar los retos de la compañía.

Ejecución del Plan 2014-2016

- **Diseño de un modelo global de gestión** del talento con el fin de homogeneizar los sistemas de formación y desarrollo, y la gestión del conocimiento.
- **Creación de bancos de potencial** e impulso de la calidad de los programas asociados, en colaboración con prestigiosas escuelas de negocio.

- **Implementación del programa de formación LIDERAT** para el equipo directivo.
- **Definición de** criterios y métricas de movilidad funcional y geográfica.
- Publicación de la primera memoria de **Empresa Saludable**.

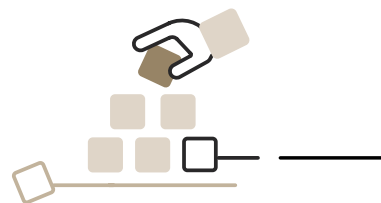
Excelencia

A nivel de excelencia, el Plan estratégico pretende que la compañía mantenga su posición actual de referencia, al tiempo que refuerza la gestión activa de la reputación y marca corporativa y la comunicación con los grupos de interés, manteniendo el objetivo de consolidarse como una empresa sostenible, a través de una gestión ética y comprometida con la sociedad y desarrollando un enfoque de excelencia y de responsabilidad empresarial.

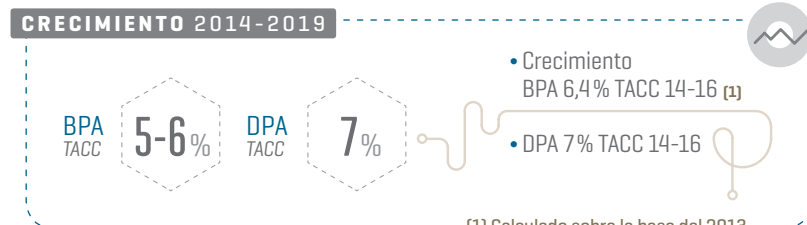
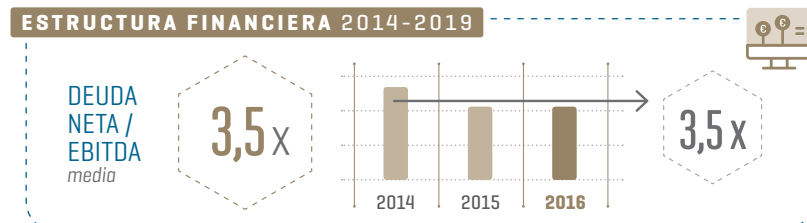
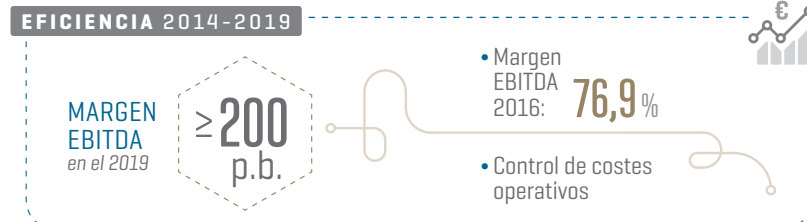
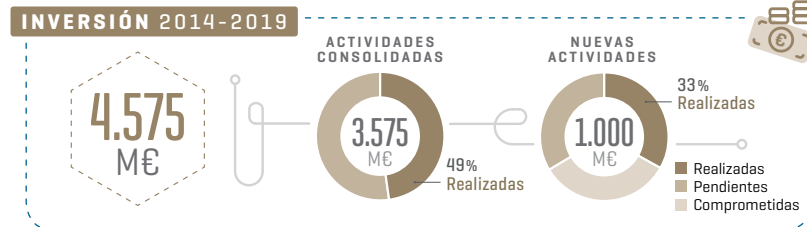
Ejecución del Plan 2014-2016

- **Aprobación de** la primera Política de gobierno corporativo de la compañía.
- **Premio europeo de medio ambiente** a la empresa en la categoría especial de Empresa y Biodiversidad.
- **Plan de movilidad** sostenible.
- **Aprobación del Plan de acción de cambio climático** para el periodo 2015-2020.

- **Implantación de la metodología LBG** para medir la contribución social de la compañía.
- **Culminación del proceso de separación** de las funciones ejecutivas correspondientes al consejero delegado, de las de control y supervisión correspondientes al presidente.
- **Obtención de +700 puntos en la evaluación del modelo EFQM**, un nivel que poseen pocas empresas en Europa.
- **Consolidación en los índices Dow Jones** de sostenibilidad mundial y europeo.
- **Obtención del reconocimiento 'Top Performer'** en la evaluación de sostenibilidad realizada por Vigeo Eiris.
- **Inscripción en** el registro de huella de carbono.



AVANCE DEL PLAN ESTRATÉGICO LOGROS 2014-2016



[1] Calculado sobre la base del 2013.