

SOBRE ESTE INFORME

CARTA DEL PRESIDENTE Y DEL CEO

PRINCIPALES INDICADORES

01 LA EMPRESA

02 ESTRATEGIA

03 COMPROMISO CON LA SOSTENIBILIDAD

04 ANTICIPACIÓN Y ACCIÓN PARA EL CAMBIO

05 DESCARBONIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

06 CADENA DE VALOR RESPONSABLE

07 CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO DEL ENTORNO

ANEXOS

# 02

# ESTRATEGIA





- SOBRE ESTE INFORME



- CARTA DEL PRESIDENTE Y DEL CEO



- PRINCIPALES INDICADORES



01 LA EMPRESA



02 ESTRATEGIA



03 COMPROMISO CON LA SOSTENIBILIDAD



04 ANTICIPACIÓN Y ACCIÓN PARA EL CAMBIO



05 DESCARBONIZACIÓN DE LA ECONOMÍA



06 CADENA DE VALOR RESPONSABLE



07 CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO DEL ENTORNO



- ANEXOS

# Entorno

## ESCENARIO MACROECONÓMICO

En el año 2017, el crecimiento de la economía mundial ha experimentado un ligero repunte, registrando un incremento del Producto Interior Bruto del 3,7%, casi medio punto más que el del año anterior, impulsado por el buen comportamiento tanto de las economías avanzadas como de los países emergentes, y favorecido por la estabilidad y optimismo reinante en los mercados financieros en el marco de las políticas monetarias expansivas adoptadas por la mayor parte de los bancos centrales estatales para facilitar la recuperación económica.

De este modo, ni la toma de posesión en enero del nuevo Gobierno de los Estados

Unidos, ni el curso incierto de las negociaciones sobre las condiciones para la salida del Reino Unido de la UE tras el *brexit*, ni otros hitos políticos relevantes y tensiones y conflictos geopolíticos acontecidos durante el año 2017 han tenido un impacto significativo sobre la economía mundial, confirmándose que la fortaleza del ciclo expansivo actual de la actividad económica global está permitiendo contrarrestar el efecto de los factores de entorno.

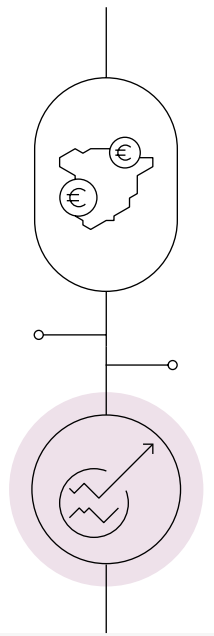


La fortaleza del ciclo expansivo actual de la actividad económica global está permitiendo contrarrestar el efecto de los factores del entorno, como los resultados electorales inesperados [BREXIT y victoria de Trump].

-  - SOBRE ESTE INFORME
-  - CARTA DEL PRESIDENTE Y DEL CEO
-  - PRINCIPALES INDICADORES
-  01 LA EMPRESA
-  02 **ESTRATEGIA**
-  03 COMPROMISO CON LA SOSTENIBILIDAD
-  04 ANTICIPACIÓN Y ACCIÓN PARA EL CAMBIO
-  05 DESCARBONIZACIÓN DE LA ECONOMÍA
-  06 CADENA DE VALOR RESPONSABLE
-  07 CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO DEL ENTORNO
-  - ANEXOS

La evolución de los precios del petróleo durante el año 2017 también ha contribuido al buen dato de crecimiento económico mundial, ya que el precio medio del crudo Brent se ha situado en 52 \$/barril, valor que, aun superando en casi 10 \$/barril al del año 2016, ha crecido menos de lo que se podía esperar tras el acuerdo adoptado por la OPEP en el mes de mayo de prolongar el recorte de la producción petrolífera hasta el mes de marzo de 2018. Este crecimiento relativamente bajo del precio del petróleo ha favorecido en mayor medida a las economías emergentes, los principales consumidores de esta materia prima, así como a los países con alta dependencia energética del crudo, como es el caso de España.

En España, el avance del último Producto Interior Bruto (PIB) trimestral publicado por el Instituto Nacional de Estadística en enero de 2018 estima que la economía española crecerá un 3,1% en 2017 superando una vez más la previsión anual inicial, y consolidando la tendencia de recuperación iniciada en el año 2014.



3,1  
%

Estimación de crecimiento de la economía española en 2017  
-  
**Superando la previsión anual inicial**

## Los países con alta dependencia del crudo, como España, se han visto favorecidos por el bajo crecimiento del precio del crudo.

Al igual que ya sucediera en el año 2016, en el que España tuvo un Ejecutivo en funciones durante 10 meses, en 2017 el buen comportamiento de la economía española se ha producido en un escenario político inestable durante el último trimestre del año consecuencia del desafío secesionista emprendido por la Generalitat de Cataluña, que ha generado un clima de tensión política y social que no ha tenido un impacto apreciable en el crecimiento de la actividad económica del conjunto del año.

El sólido crecimiento que desde 2014 viene registrando la actividad económica continúa reflejándose en el ritmo de creación de empleo neto, que en 2017 volvió a crecer, cerrándose el año con 490.300 puestos de trabajo más que un año antes, con un crecimiento de número de ocupados del 2,7%, que ha permitido reducir un 2,1%

la tasa de paro, hasta situarla en diciembre de 2017 en el 16,6%, la más baja registrada desde el año 2008, el año anterior al inicio de la crisis.

Durante los cuatro años ya transcurridos desde el inicio de la recuperación de la actividad económica en el año 2014, la economía española ha crecido a un ritmo sostenido, con tasas por encima del 3% en los tres últimos años, en un entorno político nacional e internacional difícil, lo que parece confirmar la consistencia de los factores de fondo que la impulsan y la expectativa de que este ciclo económico favorable se prolongue, si bien con tasas de crecimiento que se prevé que se moderen en los próximos años, situándose en el rango del 2 al 2,5%.



- SOBRE ESTE INFORME



- CARTA DEL PRESIDENTE Y DEL CEO



- PRINCIPALES INDICADORES



01 LA EMPRESA



02 ESTRATEGIA



03 COMPROMISO CON LA SOSTENIBILIDAD



04 ANTICIPACIÓN Y ACCIÓN PARA EL CAMBIO



05 DESCARBONIZACIÓN DE LA ECONOMÍA



06 CADENA DE VALOR RESPONSABLE



07 CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO DEL ENTORNO



- ANEXOS

## España mantiene un ritmo de crecimiento sostenido desde 2014, aunque se prevé que se modere en los próximos años.

### ESCENARIO ENERGÉTICO

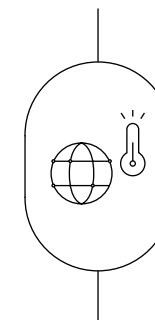
Siguiendo la tónica de los últimos años, el consumo de energía eléctrica en España ha crecido en 2017 significativamente por debajo del crecimiento económico, un 1,6% una vez descontados el efecto de las temperaturas y la laboralidad. Esta progresiva pérdida de correlación entre actividad económica y demanda eléctrica es un indicador más de la transición gradual hacia un modelo productivo menos intensivo en energía, al que está contribuyendo 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, en 2017 las instituciones comunitarias han dado nuevos pasos para alcanzar la 'Unión de la Energía' y los objetivos específicos de la política energética europea para el año 2030. Así, durante el año 2017, ha continuado el proceso de debate y tramitación del borrador del paquete legislativo publicado por la Comisión Europea a finales de 2016 bajo el título genérico de 'Energía limpia para todos los europeos', denominada informalmente como 'Winter Package', compuesto por diversas propuestas legislativas relativas a la eficiencia energética, las energías renovables, el diseño del mercado de la electricidad, la seguridad del abastecimiento eléctrico y las normas de gobernanza de la Unión de la Energía, cuya aprobación proveerá el marco normativo necesario para conseguir una transición hacia una energía limpia acorde con los principios de la política energética de la UE.

Asimismo, en los meses de febrero y noviembre, la Comisión Europea ha publicado sendos informes sobre el Estado de la 'Unión de la Energía', en los que se hace un seguimiento detallado de los avances en el proceso de transición energética definido en este paquete estratégico. En el último de los informes referidos, se hace hincapié en la existencia de cuellos de botella en las infraestructuras de interconexión eléctrica, incluyéndose entre los distintos documentos que acompañan al informe dos referidos a este problema. El primero de dichos informes es una Comunicación sobre el refuerzo de las redes energéticas europeas, en el que la Comisión destaca que España será uno de los únicos cuatro países en los que no se cumplirá el objetivo del 10% de interconexión en 2020, y señala explícitamente la necesidad de hacer esfuerzos adicionales para integrar completamente la Península Ibérica en el mercado interior de

### Objetivos ENERGÉTICOS



## CAMBIO CLIMÁTICO

### Compromiso de la Unión Europea

*Durante 2017, ha continuado el proceso de debate y tramitación del borrador del 'Winter Package' y se han publicado dos informes sobre el Estado de la 'Unión de la energía'*







- SOBRE ESTE INFORME



- CARTA DEL PRESIDENTE Y DEL CEO



- PRINCIPALES INDICADORES



01 LA EMPRESA



02 ESTRATEGIA



03 COMPROMISO CON LA SOSTENIBILIDAD



04 ANTICIPACIÓN Y ACCIÓN PARA EL CAMBIO



05 DESCARBONIZACIÓN DE LA ECONOMÍA



06 CADENA DE VALOR RESPONSABLE



07 CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO DEL ENTORNO



- ANEXOS

la electricidad, especificando las actuaciones concretas a adoptar a tal efecto.

Por su parte, en el segundo de los documentos referidos se modifica el anexo VII del Reglamento UE nº 347/2013, en el que se relacionan los Proyectos de Interés Común (PCI por sus siglas en inglés) comunitarios, en cumplimiento de la exigencia fijada en dicho Reglamento de revisar la lista de PCI cada dos años. La nueva lista incluye todas las propuestas de España y otorga denominación y entidad propia a los dos proyectos de interconexión con Francia a través de los Pirineos Centrales, que en la lista anterior estaban referidos solo de forma genérica.

El informe sobre el estado de la 'Unión de la Energía' valora igualmente otros elementos de la estrategia de transición energética de la UE, entre los que se encuentra el requerimiento de elaborar planes nacionales de energía y clima. En este sentido, en lo que respecta a España, se informa de la creación en el mes de julio de 2017 de un Grupo de Expertos al que se ha asignado la tarea de definir las alternativas de escenarios para la transición energética coherentes

con la estrategia de la 'Unión de la Energía'. Asimismo, se señala la intención de disponer del informe del Grupo de Expertos durante el primer trimestre de 2018, así como del objetivo del Gobierno de aprobar una Ley de Cambio Climático y Transición Energética durante la presente legislatura.

La regulación energética española, plenamente identificada con los objetivos de la política energética comunitaria, ha recuperado durante el año 2017 su actividad legislativa habitual tras el escaso desarrollo registrado en el año 2016, debido a la ausencia de Gobierno durante la práctica totalidad del año. Entre las numerosas disposiciones publicadas, merecen ser destacadas las relativas a las dos convocatorias de subastas para el otorgamiento del régimen retributivo específico a nuevas instalaciones de producción de energía eléctrica a partir de fuentes de energía renovables en el sistema eléctrico peninsular, en las que se han adjudicado 8.000 MW de nueva capacidad de generación renovable con la vista puesta en el cumplimiento de los objetivos comunitarios de participación de estas energías en el consumo de energía final tanto para el año 2020 como en el horizonte 2030.



Se ha recuperado la actividad legislativa, con la vista puesta en el cumplimiento de los objetivos comunitarios en energías renovables.



- SOBRE ESTE INFORME



- CARTA DEL PRESIDENTE Y DEL CEO



- PRINCIPALES INDICADORES



01 LA EMPRESA



02 ESTRATEGIA



03 COMPROMISO CON LA SOSTENIBILIDAD



04 ANTICIPACIÓN Y ACCIÓN PARA EL CAMBIO



05 DESCARBONIZACIÓN DE LA ECONOMÍA



06 CADENA DE VALOR RESPONSABLE



07 CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO DEL ENTORNO



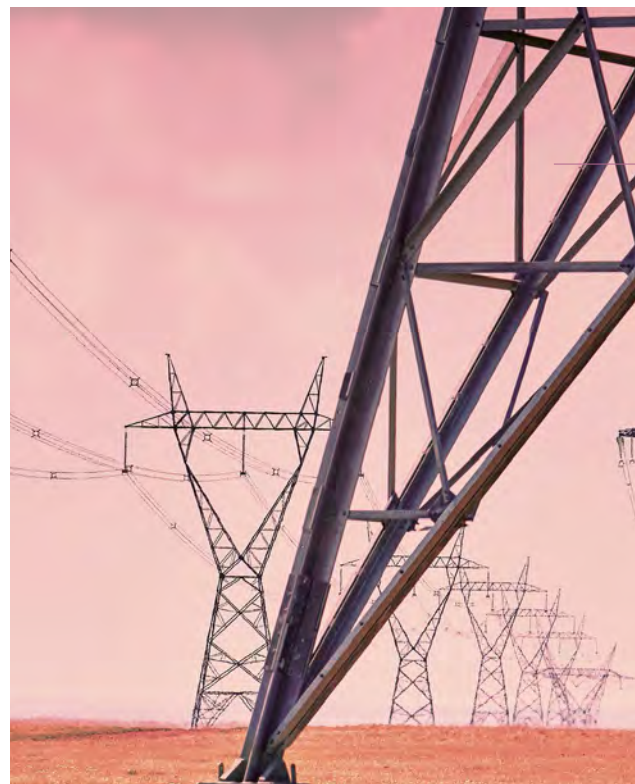
- ANEXOS

# Plan estratégico

Red Eléctrica tiene en cuenta el entorno económico, energético y regulatorio en que desarrolla su actividad a la hora de definir su estrategia de negocio. El Plan estratégico en vigor actualmente abarca el periodo 2014-2019 y establece tres estrategias básicas, que definen las actuaciones que debemos desarrollar, así como tres estrategias transversales, que plantean los criterios de cómo debemos hacerlo.

Habiendo transcurrido la mayor parte del periodo contemplado en el Plan estratégico, las seis estrategias presentan un elevado grado de cumplimiento.

En las páginas siguientes se exponen algunas de las acciones más relevantes ejecutadas en el periodo 2014-2017 en cada una de las estrategias, si bien en los diferentes capítulos de este informe se profundiza con más detalle en aquellas acciones llevadas a cabo en el ejercicio 2017.



## ESTRATEGIAS BÁSICAS

### 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.
- La máxima integración de energías renovables.
- La eficiencia energética y la innovación.



#### Ejecución del plan 2014-2017

- Nuevo marco regulatorio que garantiza la estabilidad de la actividad de transporte de energía, incentiva la eficiencia y la disponibilidad de la red.
- Aprobación del Plan de desarrollo de la red de transporte de energía eléctrica 2015-2020.
- Subastas para la prestación del servicio de interrumpibilidad.
- Avances de las interconexiones: nueva interconexión con Francia por Cataluña, refuerzo de la interconexión con Portugal por Puebla de Guzmán y comienzo del proyecto de una nueva interconexión con Francia por el golfo de Vizcaya.
- Interconexión Mallorca-Ibiza que conecta los dos sistemas eléctricos del archipiélago Balear y refuerza su integración con la Península.
- Más de 1.870 km de circuito de nuevas líneas y 404 nuevas posiciones en el periodo 2014-2017.
- Incorporación al organismo de coordinación para la seguridad regional CORESO, integrado por varios TSOs europeos, para mantener la seguridad del sistema eléctrico europeo.
- Puesta en servicio del desfasador de Arkale que favorece el flujo de intercambios internacionales, aumentando la capacidad de intercambio con Europa y la seguridad de suministro.

### EFICIENCIA



Mejora de los niveles de eficiencia para mitigar el impacto derivado de la menor rentabilidad de las nuevas inversiones según el nuevo modelo retributivo, generando valor a través de la optimización de los márgenes operativos.



#### Ejecución del plan 2014-2017

- Revisión de la política de mantenimiento y renovación y mejora de acuerdo con el nuevo marco regulatorio.
- Revisión de los criterios de construcción y la definición de un modelo de gestión de grupos de interés en proyectos de inversión.
- Definición del proceso de planificación de actividades y necesidades de materiales y servicios.
- Contención de los gastos operativos y de estructura.
- Optimización de la financiación mediante la recompra de bonos, el acuerdo de financiación con el BEI y la refinanciación de Redesur.

### AMPLIACIÓN DE LA BASE DE NEGOCIO



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 2014-2017

- Explotación comercial de la red de fibra óptica de Adif y la consolidación del negocio de telecomunicaciones con el posicionamiento de la compañía como operador neutral de referencia en España en la gestión de redes de fibra óptica oscura.
- Adquisición del 50% de Transmisora Eléctrica del Norte (TEN) en Chile y del 45% de las acciones de Redesur en Perú.
- Adjudicación de las concesiones Azángaro-Juliaca-Puno, Montalvo-Los Héroes y Tintaya-Azángaro en Perú y de más de 258 kilómetros de líneas en Chile.
- Proyecto de almacenamiento de energía Chira-Soria en la isla de Gran Canaria para garantizar la seguridad del suministro y la integración de renovables.



- SOBRE ESTE INFORME



- CARTA DEL PRESIDENTE Y DEL CEO



- PRINCIPALES INDICADORES



01 LA EMPRESA



02 ESTRATEGIA



03 COMPROMISO CON LA SOSTENIBILIDAD



04 ANTICIPACIÓN Y ACCIÓN PARA EL CAMBIO



05 DESCARBONIZACIÓN DE LA ECONOMÍA



06 CADENA DE VALOR RESPONSABLE



07 CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO DEL ENTORNO



- ANEXOS



- SOBRE ESTE INFORME



- CARTA DEL PRESIDENTE Y DEL CEO



- PRINCIPALES INDICADORES



01 LA EMPRESA



02 ESTRATEGIA



03 COMPROMISO CON LA SOSTENIBILIDAD



04 ANTICIPACIÓN Y ACCIÓN PARA EL CAMBIO



05 DESCARBONIZACIÓN DE LA ECONOMÍA



06 CADENA DE VALOR RESPONSABLE



07 CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO DEL ENTORNO



- ANEXOS

## ESTRATEGIAS TRANSVERSALES

### INNOVACIÓN



Impulsar la innovación como parte integrante del proceso operativo, potenciando la innovación tecnológica como palanca del crecimiento que permita dar respuesta a los grandes retos del futuro.



#### Ejecución del plan 2014-2017

Inversión de 35,8 millones de euros en el periodo, siendo los proyectos más importantes los siguientes:

- Instalación de un volante de inercia en Lanzarote.
- Instalación de una batería de almacenamiento de energía a gran escala [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 [integración de cantidades masivas de energía renovable] y MIGRATE [mejora del comportamiento del sistema eléctrico con elevada penetración de dispositivos basados en electrónica de potencia].

### PERSONAS



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 2014-2017

- Diseño de un modelo global de gestión del talento.
- Definición del modelo de empresa saludable y la publicación de la primera Memoria.
- Actualización y difusión del manual de funciones.
- Creación del Campus de Red Eléctrica.
- Lanzamiento del proyecto de Nuevas Formas de Trabajo y Transformación de Espacios, cuyo objetivo es rediseñar los espacios de trabajo del Grupo e implantar formas de trabajo más colaborativas y flexibles.

### EXCELENCIA



Consolidarse como una empresa sostenible, a través de una gestión ética y comprometida con los grupos de interés, manteniendo una posición de referencia en el ámbito de la excelencia.



#### Ejecución del plan 2014-2017

- Culminación del proceso de separación de funciones ejecutivas, correspondientes al consejero delegado, y de control y supervisión, correspondientes al presidente.
- Aprobación del Plan de Acción del Cambio Climático para el periodo 2015-2020 y del Plan de Acción de Biodiversidad 2017-2021.
- Como muestra de la búsqueda de la excelencia y la responsabilidad en el desarrollo de todas sus actividades, Red Eléctrica ha obtenido numerosos reconocimientos. Entre ellos cabe destacar:
  - la obtención de +700 puntos en la evaluación del modelo EFQM,
  - la posición de liderazgo obtenida en el *Dow Jones Sustainability Index*.
  - el reconocimiento por el compromiso contra el cambio climático en la evaluación anual que realiza *Carbon Disclosure Project*.





SOBRE ESTE INFORME



CARTA DEL PRESIDENTE Y DEL CEO



PRINCIPALES INDICADORES



01 LA EMPRESA



02 ESTRATEGIA



03 COMPROMISO CON LA SOSTENIBILIDAD



04 ANTICIPACIÓN Y ACCIÓN PARA EL CAMBIO



05 DESCARBONIZACIÓN DE LA ECONOMÍA



06 CADENA DE VALOR RESPONSABLE



07 CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO DEL ENTORNO



ANEXOS

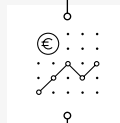
## AVANCE DEL PLAN ESTRATÉGICO

### OBJETIVOS 2014-2019

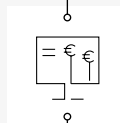
### LOGROS 2014-2017



**Inversión**  
2014-2019  
**4.575 M€**



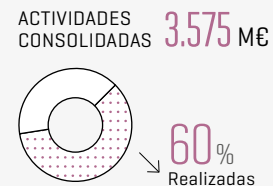
**Eficiencia**  
2014-2019  
**≥ 200 p.b.**  
Margen EBITDA en el 2019



**Estructura financiera**  
**3,5x**  
Deuda neta / EBITDA media

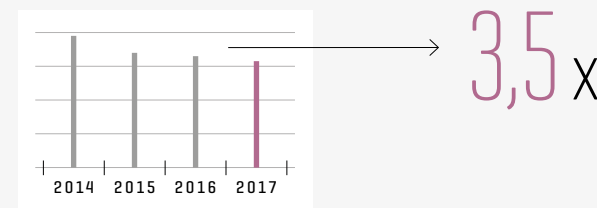


**Crecimiento**  
2014-2019  
**5-6% 7%**  
BPA TACC DPA TACC



• **Margen EBITDA 2017** → **78,3%**

• **Control de costes operativos**



• **Crecimiento BPA** → **6,1%** TACC 14-16 (1)

• **Crecimiento DPA** → **7%** TACC 14-16 (1) [1] Calculado sobre la base del 2013.