

# 02

ESTRATEGIA

CONECTADOS CON EL  
DESARROLLO DEL TSO,  
EL REFUERZO DE  
**LA EFICIENCIA  
Y LA AMPLIACIÓN  
DE LA BASE DE NEGOCIO**

---



## PLAN ESTRATÉGICO 2014-2019

**LA NUEVA ESTRATEGIA** 2014-2019 se asienta en el corazón del negocio de la compañía: la gestión de redes de transporte eléctrico y de fibra óptica.

Red Eléctrica ha definido este Plan (aprobado por el Consejo de Administración en febrero de 2015) tras un proceso de reflexión sobre el contexto macroeconómico y sectorial previsible para los

próximos años, dado que el nivel de vinculación de la compañía con el entorno europeo es cada vez mayor y que el plan prevé una posible ampliación de la base de negocio en el exterior.

Asimismo, se ha valorado el comportamiento y las estrategias de otras compañías semejantes a Red Eléctrica.

### LÍNEAS ESTRATÉGICAS

**EL NUEVO PLAN** establece tres estrategias básicas, que definen las actuaciones a desarrollar, y tres estrategias transversales, que plantean los criterios de actuación.

Las estrategias básicas definidas son:

- >> Desarrollo del TSO.
- >> Eficiencia.
- >> Ampliación de la base de negocio.

Las estrategias transversales que permiten la consecución de las estrategias básicas anteriores, son: Excelencia, Innovación y Personas.

El nuevo Plan Estratégico se basa en continuar desarrollando el papel de la compañía como TSO en España, pero representa un cambio sustancial respecto al anterior al reforzar los criterios de eficiencia.

El objetivo es adecuar la compañía al nuevo entorno regulatorio y retributivo más restrictivo, y dar un mayor alcance a la ampliación de la base de negocio como vía alternativa de crecimiento. Estas líneas estratégicas se articulan sobre 25 actuaciones clave, que se desplegarán en un plan de acción para cada una de ellas, lo que garantizará el cumplimiento del Plan.

**EN CINCO AÑOS, EL PLAN PREVE importantes inversiones que van a permitir a la compañía un sólido crecimiento en actividades 'consolidadas' y un crecimiento adicional en nuevas actividades**

### PLAN ESTRATÉGICO 2014-2019

#### ESTRATEGIAS BÁSICAS

- ▶ **DESARROLLO DEL TSO**
- ▶ **EFICIENCIA**
- ▶ **AMPLIACIÓN DE LA BASE DE NEGOCIO**

#### ESTRATEGIAS TRANSVERSALES

- ▶ **EXCELENCIA Y RESPONSABILIDAD CORPORATIVA**
- ▶ **INNOVACIÓN**
- ▶ **PERSONAS**

## ESTRATEGIAS BÁSICAS

### Desarrollo del TSO

LA ACTIVIDAD principal de Red Eléctrica sigue estando vinculada a su condición de transportista único y operador del sistema eléctrico español. Por ello, la estrategia principal de la compañía se basa en dos aspectos fundamentales:

#### Gestión eficiente del TSO

>> Desarrollo de la Red21: flexible, inteligente, segura, eficiente, abierta y sostenible.

>> Marco regulatorio: la nueva regulación garantiza la estabilidad de la actividad de transporte de energía, incentiva la eficiencia y la disponibilidad de la red.

>> Inversiones en la red de transporte: a la espera de la aprobación del nuevo Plan de Infraestructuras 2015-2020, podemos definir la

cartera de inversiones de la compañía para el periodo 2014-2019 que alcanzará unos 515 millones de euros anuales, con unas puestas en servicio anuales medias de aproximadamente 600 millones de euros.

>> Contribución de la compañía, como pieza clave en el funcionamiento del sistema eléctrico, para hacer realidad el reto del desarrollo sostenible.

#### Nuevas herramientas de la Operación del Sistema

>> Desarrollo de otras actividades tales como: servicio de interrumpibilidad, servicios transfronterizos de balance de energía, elaboración de nuevos precios voluntarios para el pequeño consumidor, nuevas actividades vinculadas al desarrollo de Redes inteligentes.

### Eficiencia

TRAS UNA etapa de alto crecimiento y de adquisiciones e integración de activos, la compañía ha iniciado un proceso de análisis y revisión de procesos, buscando mejorar los actuales niveles de eficiencia.

El nuevo modelo retributivo implica una mayor necesidad de obtención de eficiencias tanto operativas como financieras. Este planteamiento supone fomentar una gestión y cultura empresariales, orientadas a la optimización, fundamentalmente, de las actividades de construcción y mantenimiento, las de mayor impacto económico-financiero y la mejora continua operativa y de procesos. Conseguir 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. Respecto a las eficiencias financieras, éstas se centraran en:

>> Optimización del coste de capital y nueva política de dividendos.

>> Aprovechamiento de los niveles actuales de tipos de interés y cobertura del coste financiero futuro.

>> Estructura financiera flexible

### Ampliación de la base de negocio

EL CONTEXTO económico y energético actual nos lleva a un escenario de menor crecimiento derivado de la actividad principal de la compañía que hace plantearnos una ampliación de la base de negocio tanto en España como a nivel internacional para impulsar la senda de crecimiento en los próximos años.

Esto podría suponer 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. Para tal fin, se contempla una cartera

significativa de inversiones en estas áreas a lo largo de los próximos años.

#### Telecomunicaciones

>> La cesión y explotación comercial de la red de fibra óptica de ADIF convierte a Red Eléctrica en el operador neutral de redes de fibra óptica de referencia en España.

>> Abre más posibilidades de negocio (cierre de anillos con nuevos tramos de red, acceso a zonas rurales y urbanas, cobertura de zonas de sombra, nuevas redundancias sobre tramos existentes, etc). ▶

#### ◀ Almacenamiento de energía

>> Aumento de la capacidad de almacenamiento energético en las islas, como herramienta al servicio de la operación del sistema, principalmente a través del bombeo, aunque sin olvidar otras futuras tecnologías, lo que posibilitará una mayor integración de renovables y al mismo tiempo aportará más seguridad al sistema eléctrico.

>> El acuerdo firmado con Endesa para la transmisión del proyecto de Chira-Soria, en Gran Canaria, concreta el primer paso para el desa-

rollo de esta actividad, siendo el proyecto más significativo en términos de inversión, con un presupuesto estimado de unos 300 millones de euros.

#### Internacional

>> Basada en nuestro *know-how* y en criterios de rentabilidad con el objetivo de reforzar la remuneración al accionista.

>> Las adquisiciones corporativas o concesiones internacionales se realizarán en países con riesgo país bajo, con entornos regulatorios estables y asegurando una participación mayoritaria de Red Eléctrica en el accionariado y una involucración activa en la gestión.

## ESTRATEGIAS TRANSVERSALES

**LAS ESTRATEGIAS** transversales que permiten la consecución de las estrategias básicas anteriores son:

### Excelencia y Responsabilidad Corporativa

**EN EL ÁMBITO** de la excelencia, se mantendrá la posición actual de referencia en el desarrollo de las actividades al tiempo que se centrarán los esfuerzos en la gestión activa de la reputación y marca corporativa y en el fortalecimiento de 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 manteniendo un enfoque de excelencia y de responsabilidad en el desarrollo de nuestra actividad.

El modelo de responsabilidad corporativa de Red Eléctrica está constituido por un conjunto de elementos estructurales de gestión, de planificación y despliegue temporal, de seguimiento, de evaluación y de difusión que aseguran una gestión adecuada de los impactos económicos, sociales y ambientales de las actividades de la compañía sobre sus grupos de interés.

### Innovación

**LA INNOVACIÓN** como estrategia transversal 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.

### Personas

**LAS PERSONAS** son el eje sobre el que se construye toda estrategia y las que hacen posible que puedan alcanzarse los objetivos

propuestos. 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.

## CRECIMIENTO EN UN ENTORNO DE BAJO RIESGO (2014-2019)

### SÓLIDO CRECIMIENTO EN ACTIVIDADES 'CONSOLIDADAS'

- > Inversión en red de transporte **3.100 M€**
- > Inversión en red de fibra óptica oscura **475 M€\***

### CRECIMIENTO ADICIONAL NUEVAS ACTIVIDADES 1.000 M€

- > Inversión en almacenamiento en islas
- > Inversión internacional

### OBJETIVOS DEL GRUPO 2019 (Con base de cálculo 2013)

- > Mejora Margen EBITDA  $\geq$  200 puntos básicos
- > Deuda Neta/EBITDA estimado medio de 3,5x en el periodo
- > Crecimiento del beneficio por acción del 5-6 % (TACC) en el periodo
- > Crecimiento del dividendo por acción del 7 % (TACC) desde 2014

\*Incluye la compra de la red de fibra óptica de ADIF.