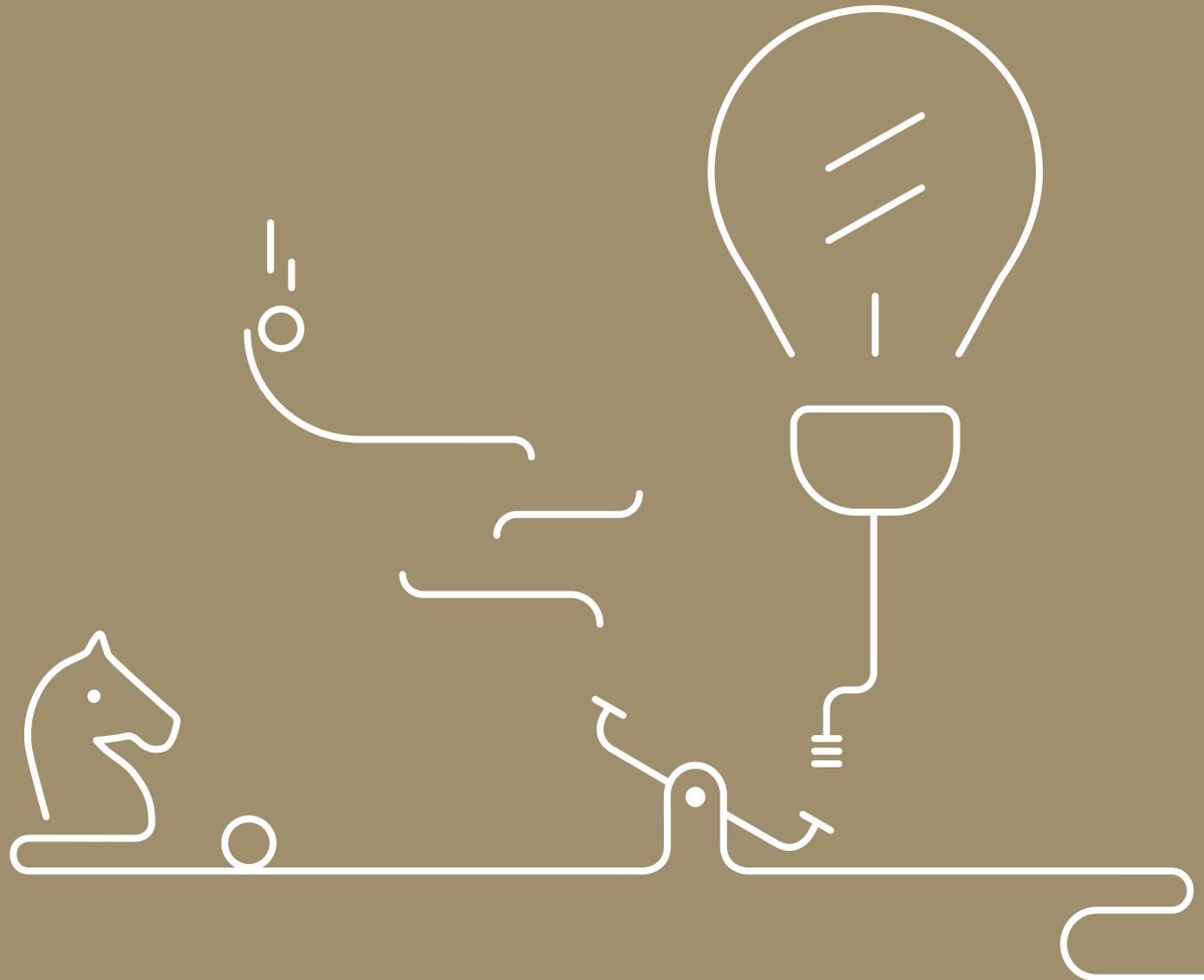


# ESTRATEGIA

## 02

Conectados con el desarrollo del TSO, el refuerzo de la eficiencia y la ampliación de la base de negocio



CARTA DEL PRESIDENTE Y DEL CONSEJERO DELEGADO



PRINCIPALES INDICADORES



01. LA EMPRESA



02. ESTRATEGIA



03. GOBIERNO CORPORATIVO



04. ENFOQUE DE GESTIÓN



05. ENERGÍA SOSTENIBLE



06. CREACIÓN DE VALOR



07. EMPLEADOS



08. SOCIEDAD



09. DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS



10. MEDIO AMBIENTE



ANEXOS

## El Plan estratégico 2014-2019,

además de continuar desarrollando nuestro papel como TSO y reforzar los criterios de eficiencia para adecuar la compañía al nuevo entorno regulatorio y retributivo más restrictivo, concede un mayor alcance a la ampliación de la base de negocio como vía alternativa de crecimiento y creación de valor.

**Este Plan**, aprobado por el Consejo de Administración en febrero de 2015, establece tres líneas estratégicas básicas que definen las actuaciones que debemos acometer y tres líneas estratégicas transversales que plantean los criterios de actuación para su ejecución.

### ESTRATEGIAS BÁSICAS



AMPLIACIÓN DE LA BASE DE NEGOCIO



EFICIENCIA



DESARROLLO DEL TSO

### ESTRATEGIAS TRANSVERSALES



INNOVACIÓN



EXCELENCIA



PERSONAS



# Escenario económico, energético y regulatorio

En 2015 el panorama económico internacional ha estado marcado por la evolución del precio del petróleo que, tras la progresiva y acentuada caída experimentada en los últimos meses de 2014, se mantuvo en el entorno de los 60 dólares/barril durante la primera mitad de 2015, para retomar la línea descendente durante los últimos meses del año en los que el precio medio se situó en unos 40 dólares/barril, muy lejos de los 110 dólares/barril que costaba esta materia prima apenas un año y medio antes, en junio de 2014.

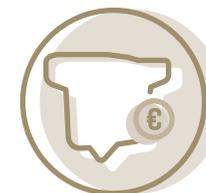
Las decisiones de los países productores sobre el volumen de oferta, algunas de ellas derivadas de estrategias de índole geopolítico, así como la moderada desaceleración que se ha observado durante el año 2015 en el ritmo de crecimiento económico de los países emergentes, los principales consumidores de esta materia prima, son algunos de los factores que explican este comportamiento de los precios del petróleo, que ha tenido un impacto positivo sobre las economías de países que deben importar la mayor parte de su consumo de crudo, como es el caso de España.

## La evolución del precio del petróleo ha marcado el comportamiento del entorno económico internacional.

Así, el avance del último Producto Interior Bruto (PIB) trimestral publicado por el Instituto Nacional de Estadística estima que la economía española crecerá un 3,2% en 2015, superando las previsiones que se habían formulado para este año, y consolidando la tendencia de recuperación ya apuntada en 2014.

Un año más, la demanda interna ha sido el motor del crecimiento, impulsada, además de por el efecto sobre los precios del bajo coste del petróleo, por el adelanto a julio de 2015 de la rebaja fiscal anunciada por el Gobierno para 2016 y, sobre todo, por la progresiva mejoría de la creación de empleo neto registrada a lo largo de 2015. Este ejercicio ha finalizado con 525.100 puestos de trabajo más que hace un año, con un crecimiento de la tasa de ocupación del 3% que ha permitido reducir también en 3 puntos la tasa de paro, hasta situarla en diciembre de 2015 en el 20,9%, la más baja registrada desde 2011.

PIB ESPAÑA  
2015



INCREMENTO  
**3,2**  
%



**LA DEMANDA  
INTERNA**

un año más, ha sido el motor del crecimiento, impulsada por el efecto del bajo coste del petróleo, por el adelanto de la rebaja fiscal y por la mejoría de la creación de empleo neto registrada en 2015.

CARTA DEL PRESIDENTE  
Y DEL CONSEJERO  
DELEGADOPRINCIPALES  
INDICADORES

01. LA EMPRESA

02.  
ESTRATEGIA03. GOBIERNO  
CORPORATIVO04. ENFOQUE  
DE GESTIÓN05. ENERGÍA  
SOSTENIBLE06. CREACIÓN  
DE VALOR

07. EMPLEADOS



08. SOCIEDAD

09. DIÁLOGO  
CON LOS GRUPOS  
DE INTERÉS10. MEDIO  
AMBIENTE

ANEXOS

## El consumo energético en España recupera en 2015 una tasa positiva de crecimiento y rompe con la tendencia de descenso de los últimos cuatro años.

En este escenario de recuperación, el consumo energético en España ha retomado en 2015 las tasas positivas de crecimiento, que no se registraban desde el año 2010, aunque con valores más moderados que las del PIB. Así, el consumo de energía final, con los datos disponibles hasta el mes de agosto de 2015, ha crecido un 1,4% respecto a los ocho primeros meses de 2014, mientras que el incremento del consumo de energía eléctrica del año 2015, una vez corregidos los efectos de la laboralidad y la temperatura, fue del 1,5%.

Esta pérdida de correlación entre crecimiento económico y energético que se viene observando desde hace algunos años es consecuencia, por un lado, de la progresiva transformación desde un modelo productivo con predominio industrial hacia una economía más tecnológica, menos intensiva en consumo energético, y por otro, del avance en la implantación de medidas de eficiencia y ahorro energético, coherentes con los objetivos de la política energética española y europea de alcanzar un modelo energético sostenible y de lucha contra el cambio climático.

El firme compromiso de la Unión Europea con los objetivos energéticos y con la lucha contra el cambio climático, reafirmado en el Consejo Europeo de octubre de 2014 con la fijación de nuevos

CONSUMO  
ELÉCTRICO  
ESPAÑA



SE HA  
INCREMENTADO  
EN 2015 UN

1,5  
%

*Corregidos los  
efectos de  
la laboralidad  
y la temperatura*

objetivos específicos para el horizonte 2030 (40% de reducción de emisiones respecto a 1990, 27% de cuota de renovables sobre el consumo final de energía, 27% de ahorro energético respecto a las previsiones de consumo y 15% de capacidad de interconexión entre países miembros), recibió un nuevo impulso en febrero de 2015 con la publicación por la Comisión Europea del 'Paquete de la Unión de la Energía'.

Para favorecer y facilitar la consecución de estos objetivos, este nuevo paquete legislativo confiere una gran importancia al incremento de la capacidad de interconexión entre países miembros, incluyendo una estrategia específica para garantizar la plena integración del mercado interior de la electricidad, lo que requiere un gran y renovado impulso político a nivel europeo que implique tanto a las autoridades de los países que se conectan como a las autoridades comunitarias.

CARTA DEL PRESIDENTE  
Y DEL CONSEJERO  
DELEGADOPRINCIPALES  
INDICADORES

01. LA EMPRESA

02.  
ESTRATEGIA03. GOBIERNO  
CORPORATIVO04. ENFOQUE  
DE GESTIÓN05. ENERGÍA  
SOSTENIBLE06. CREACIÓN  
DE VALOR

07. EMPLEADOS

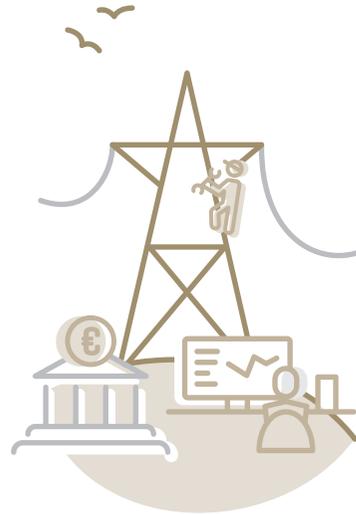


08. SOCIEDAD

09. DIÁLOGO  
CON LOS GRUPOS  
DE INTERÉS10. MEDIO  
AMBIENTE

ANEXOS

Otro hito relevante del escenario energético internacional en 2015 ha sido el acuerdo global para contener el calentamiento de la atmósfera alcanzado en la XXI Conferencia de las Partes, celebrada en París en diciembre de 2015. Este acuerdo, el primero de consenso en todas las cumbres celebradas, incorpora el objetivo de que el aumento de la temperatura media del planeta a fin de siglo sea menor de 2 °C respecto a la era preindustrial, estableciendo al efecto compromisos para los 195 países firmantes, más exigentes para los países desarrollados, que deberán liderar los esfuerzos de reducción de emisiones.



El 'Paquete de la Unión de la Energía' de la Comisión Europea define un nuevo marco estratégico para lograr los objetivos comunitarios de política energética europea, articulado en cinco dimensiones:

- Reducir la dependencia y aumentar la solidaridad energéticas.

- Lograr un mercado europeo de la energía plenamente integrado.

- Fomentar la eficiencia energética como medio para moderar la demanda.

- Descarbonizar la economía.

- Aumentar la investigación, la innovación y la competitividad.

De los aspectos regulatorios  
en las Cuentas Anuales.

## En 2015 se ha producido el **cierre de la reforma regulatoria** con la aprobación de los valores unitarios de inversión y operación y mantenimiento de la red de transporte.

La **regulación energética** española, plenamente identificada con los objetivos de la política energética comunitaria, ha aprobado durante el año 2015, entre sus disposiciones más relevantes, el primer concurso para la promoción de nueva generación renovable con régimen retributivo específico y el Real Decreto de autoconsumo de energía eléctrica, con las que se cierra prácticamente el proceso de reforma de la regulación del sector eléctrico emprendido por el Gobierno en 2013.

Durante los dos años de aplicación de este nuevo marco normativo, los ingresos del sector eléctrico han superado a los costes, con lo que el problema del déficit de tarifas estructural, cuya eliminación fue uno de los objetivos prioritarios de la reforma, ha quedado atrás.

Centrándonos en los aspectos regulatorios directamente

relacionados con Red Eléctrica, durante 2015:

- Se ha publicado la Orden Ministerial IET/2659 de 12/12/2015, que establece los valores unitarios de inversión y operación y mantenimiento de las instalaciones de transporte y la vida útil regulatoria de dichas instalaciones. La aprobación de esta Orden Ministerial supone la entrada en vigor de la nueva metodología de retribución que introdujo el RD 1047/2013.
- En relación a sus funciones en los sistemas eléctricos no peninsulares, se ha llevado a cabo la transmisión a Red Eléctrica, como operador del sistema, del proyecto de la central hidráulica reversible de Chira-Soria en Gran Canaria, exigido por la Orden IET/728/2014, de 28 de abril.

CARTA DEL PRESIDENTE  
Y DEL CONSEJERO  
DELEGADOPRINCIPALES  
INDICADORES

01. LA EMPRESA

02.  
ESTRATEGIA03. GOBIERNO  
CORPORATIVO04. ENFOQUE  
DE GESTIÓN05. ENERGÍA  
SOSTENIBLE06. CREACIÓN  
DE VALOR

07. EMPLEADOS



08. SOCIEDAD

09. DIÁLOGO  
CON LOS GRUPOS  
DE INTERÉS10. MEDIO  
AMBIENTE

ANEXOS

# 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 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.

Aunque lógicamente el futuro del sector eléctrico lo definirán los principales agentes del sector, resulta prioritario que Red Eléctrica adopte un posicionamiento estratégico para afianzar su posición de TSO español y lo defienda en el ámbito nacional y europeo.

### Ejecución del Plan en 2015

- Aprobación por el Consejo de Ministros de la Planificación energética 2015-2020.
- Cierre de la reforma regulatoria tras la aprobación de los aspectos pendientes de definición del nuevo marco retributivo de la actividad de transporte de energía eléctrica en España.
- 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.
- Puesta en servicio del primer cable submarino de la interconexión Mallorca-Ibiza para reforzar la integración eléctrica de las islas Baleares y garantizar la fiabilidad del suministro.

El Plan estratégico sigue basándose en continuar desarrollando **el papel clave como TSO español**, afianzando nuestro posicionamiento en el ámbito nacional y europeo.

## DESARROLLO DEL TSO



## PLANIFICACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS 2015-2020 APROBACIÓN

.....  
En 2015



### ESTRATEGIA PRINCIPAL

desarrollar una red de transporte cada vez más mallada, robusta y mejor interconectada que contribuya a un funcionamiento eficiente del sistema eléctrico.

CARTA DEL PRESIDENTE  
Y DEL CONSEJERO  
DELEGADOPRINCIPALES  
INDICADORES

01. LA EMPRESA

02.  
ESTRATEGIA03. GOBIERNO  
CORPORATIVO04. ENFOQUE  
DE GESTIÓN05. ENERGÍA  
SOSTENIBLE06. CREACIÓN  
DE VALOR

07. EMPLEADOS



08. SOCIEDAD

09. DIÁLOGO  
CON LOS GRUPOS  
DE INTERÉS10. MEDIO  
AMBIENTE

ANEXOS

## Eficiencia

El Plan estratégico persigue mejorar los actuales niveles de eficiencia, lo que supone fomentar una gestión y cultura empresariales, enfocadas fundamentalmente a la optimización 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 en 2015

- 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 como base de referencia sobre la que construir los pilares del crecimiento y diversificación de la compañía.

## 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 en las siguientes áreas:

• **Telecomunicaciones:** tras la cesión y explotación comercial de la red de fibra óptica de Adif, Red Eléctrica se ha convertido en el operador neutral de redes de fibra óptica oscura de referencia en España.

• **Almacenamiento de energía:** el aumento de la capacidad de almacenamiento energético en las islas, principalmente a través del bombeo, como herramienta al servicio de la operación del sistema, posibilitará una mayor integración de renovables y al mismo tiempo aportará más seguridad al sistema eléctrico.

• **Internacional:** el proceso de internacionalización se basa en nuestro conocimiento de gestión y operación de redes de transmisión de energía y se concibe con una vocación de permanencia a largo plazo en países de bajo riesgo y entornos regulatorios estables.

### Ejecución del Plan en 2015

- Creación de Red Eléctrica Infraestructuras de Telecomunicaciones (REINTEL). Su actividad está enfocada al alquiler de fibra óptica oscura y emplazamientos.
- Constitución de Red Eléctrica Infraestructuras en Canarias (REINCAN), que gestionará la construcción de instalaciones destinadas al almacenamiento de energía en las islas Canarias, como el proyecto de la central de bombeo Chira-Soria.
- Adjudicación a Red Eléctrica Internacional de la concesión de las líneas de 220 kV Azángaro-Juliaca-Puno y Montalvo-Los Héroes 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.


 CARTA DEL PRESIDENTE  
Y DEL CONSEJERO  
DELEGADO

 PRINCIPALES  
INDICADORES


01. LA EMPRESA

 02.  
ESTRATEGIA

 03. GOBIERNO  
CORPORATIVO

 04. ENFOQUE  
DE GESTIÓN

 05. ENERGÍA  
SOSTENIBLE

 06. CREACIÓN  
DE VALOR


07. EMPLEADOS



08. SOCIEDAD


 09. DIÁLOGO  
CON LOS GRUPOS  
DE INTERÉS

 10. MEDIO  
AMBIENTE


ANEXOS

# Estrategias transversales

## Excelencia y responsabilidad corporativa

A nivel de excelencia, debemos mantener la posición actual de referencia en el desarrollo de nuestras actividades al tiempo que centramos nuestros esfuerzos en la gestión activa de la reputación y marca corporativa y el fortalecimiento de la comunicación con los grupos de interés, manteniendo el objetivo

de consolidarnos 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.

### Ejecución del Plan en 2015

- Incorporación a los índices mundial y europeo de sostenibilidad *Dow Jones*.
- Puesta en marcha del Plan de movilidad sostenible.
- Aprobación del Plan de acción de cambio climático para el periodo 2015-2020.
- Nombramiento del nuevo consejero delegado, separación de cargos de presidente del Consejo de Administración y primer ejecutivo de la compañía.
- Renovación Sello Excelencia EFQM 500+, con una puntuación superior a 700 puntos, consolidando a Red Eléctrica entre las empresas líderes en el ámbito nacional y europeo.

## 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.

### Ejecución del Plan en 2015

- Desarrollo de 76 proyectos de innovación tecnológica orientados a incrementar la eficiencia del sistema y la integración de renovables.
- Nuevo Plan de innovación y desarrollo tecnológico 2016-2019.
- Finalización del proyecto ESP-Líder (redireccionamiento de flujos de corriente) del programa INNPACTO y su instalación en Torres del Segre a disposición de operación del sistema.

## 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.

### Ejecución del Plan en 2015

- Definición del modelo de empresa saludable que establece los principios y directrices generales para la promoción de la salud, la seguridad y el bienestar de las personas empleadas.
- Creación de bancos de potencial de empleados 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.

### SIGNIFICATIVO AVANCE EN EL Plan estratégico 2014-2019

#### OBJETIVOS 2014-2019

SÓLIDO CRECIMIENTO EN ACTIVIDADES CONSOLIDADAS

**3.100 M€**

Inversión en la RdT

**475 M€**

Inversión red de fibra oscura

CRECIMIENTO ADICIONAL EN NUEVAS ACTIVIDADES

**1.000 M€**



MEJORA MARGEN EBITDA en 2019 **≥ 200 P.B.**

RATIO DEUDA NETA/EBITDA media **3,5x**

CRECIMIENTO DEL BPA [TACC en el periodo] **5-6%**

#### EN CINCO AÑOS

el plan prevé inversiones por un importe de 4.575 M€ que van a permitir a la compañía un sólido crecimiento en actividades consolidadas y un crecimiento adicional en nuevas actividades.