

## 4.3 Excelencia financiera y operativa

[GRI 103-1, GRI 103-2, GRI 103-3]



La excelencia financiera y operativa es uno de nuestros asuntos materiales relevantes, ya que la gestión eficiente de los activos de la compañía es una de las palancas clave para asegurar la sostenibilidad del negocio a corto, medio y largo plazo.

Los aspectos clave que abordamos son el mantenimiento de resultados excelentes en el tiempo, una estrategia de financiación basada en la diversificación, así como el impulso de la excelencia operativa a través de los programas de

mejora continua, la digitalización, el emprendimiento corporativo y el plan de eficiencia.

### Hitos 2017

- ✓ Los resultados de 2017 han superado los objetivos establecidos para el año.
- ✓ La estabilidad financiera del Sistema Gasista español ha contribuido a realizar con éxito la cesión de derechos de cobro del déficit de tarifa 2014, eliminando el riesgo de nuestro balance.
- ✓ Sólida generación de flujos de caja y fuerte desapalancamiento (Reducción de la deuda neta en 725M€).
- ✓ La aportación de nuestras sociedades participadas al BDI asciende hasta un 19,6%.
- ✓ Deuda neta a tipo fijo superior al 80%, sin vencimientos de deuda significativos hasta 2022.
- ✓ Análisis de la contribución tributaria total en los países en los que se generan beneficios.
- ✓ Implantación del Programa de mejora continua por proyectos (Kaizen por proyectos).

### Objetivos 2018

- ✓ Crecimiento sostenible del BDI (TACC+3%).
- ✓ Reducción de los niveles de endeudamiento por la generación de caja esperada (459M€).
- ✓ Fuerte compromiso con política de dividendos comunicados hasta 2020.
- ✓ Renovación EFQM+500.
- ✓ Finalización de la implantación del Programa de Mejora Continua en el 100% de los centros de la red de transporte y la continuación con proyectos de mejora transversales dentro de la compañía

Dividendo de

**1,46 €**  
por acción

**490,8 M€**  
**(+17,6%)**  
de beneficio después de impuestos

**5.008 M€**  
de deuda neta (4,4x Deuda Neta/ EBITDA ajustado)

**328,5 M€**  
de inversión

Coste neto de la deuda

**2,7%**

# Excelencia financiera

## Resultados 2017

Los resultados están en línea con los objetivos establecidos para el año 2017. El EBITDA ha sido superior a los objetivos anuales debido a unos mayores ingresos regulados por el crecimiento de la demanda (+9,2%).

En M€	2016	2017	% variación
<b>Total de ingresos</b>	1.218,3	1.384,6	13,7%
<b>EBITDA</b>	948,8 <sup>(1)</sup>	1.110,3	17,0%
<b>EBIT</b>	651,72	732,1	12,3%
<b>Beneficio neto</b>	417,2	490,8	17,6%

(1) Dato reexpresado a efectos comparativos de información como consecuencia del cambio de presentación realizado en 2017 donde el resultado del periodo de las sociedades consolidadas por el método de participación ha pasado a estar integrado dentro del resultado de explotación del grupo.

## Evolución de la acción

A cierre del ejercicio 2017, la acción de Enagás se situó en 23,87€ por acción, lo que supone un comportamiento del -1,06% respecto al cierre del ejercicio anterior y una capitalización de 5.699 millones de euros. Teniendo en cuenta los dividendos abonados en el ejercicio 2017, la rentabilidad total para un accionista de la compañía en el año 2017

fue del +4,82%. Este comportamiento está en línea con la revalorización de los principales índices sectoriales de referencia de la compañía: el IBEX tiene una rentabilidad total de +7,40%, el EuroStoxx Utilities +4,82% y el Índice Bolsa Madrid Utilities +3,87%.

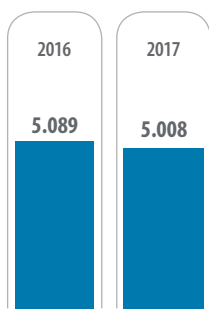
Durante el año 2017, la acción de Enagás alcanzó un máximo de 26,715 euros por acción (7 de junio) y un mínimo de 22,405

euros por acción (2 de febrero). El volumen medio anual fue de 1.010.783, mayor que el que se registró a cierre de 2016, que fue de 893.213 acciones. El consenso de analistas al finalizar el año estima un Precio medio Objetivo de 26,16 euros por acción, con un 50% de recomendación de "Mantener", 30% "Comprar" y 20% "Vender" las acciones de la compañía.

## Estrategia de financiación

Enagás se ha adaptado al nuevo contexto derivado de la crisis, reduciendo la financiación externa de bancos y sustituyéndola por otro tipo de financiación –como los bonos–, lo que le ha permitido conseguir una estructura más diversificada.

### ■ Deuda neta (M€)

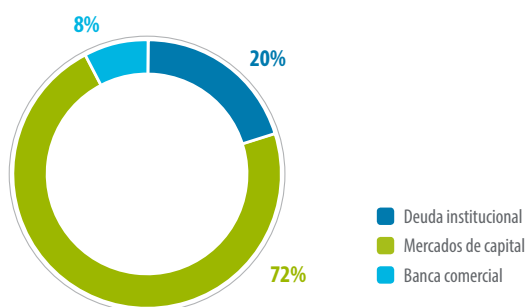


### ■ Apalancamiento y liquidez

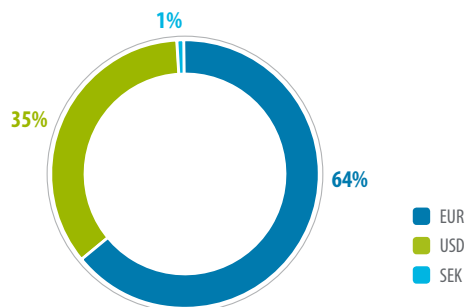
	2016	2017
Deuda Neta / EBITDA Ajustado <sup>(1)</sup>	5,2x	4,4x
FFO / Deuda Neta	15,0%	17,4%
Coste de la deuda	2,4%	2,7%
Liquidez	2.409 M€	2.484 M€

(1) EBITDA ajustado por los dividendos recibidos de las sociedades filiales.

### ■ Estructura de la deuda



### ■ Deuda a tipo fijo superior al 80%



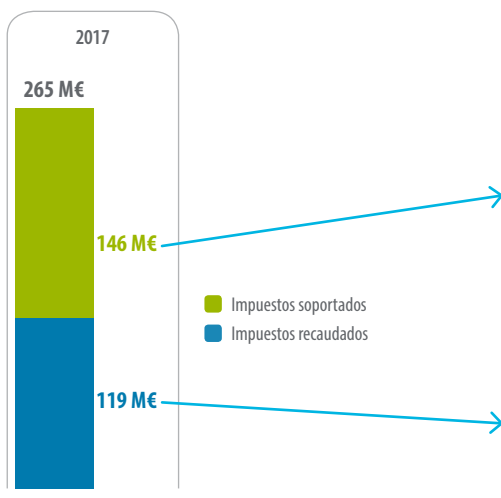
## Contribución tributaria total

La contribución tributaria total de Enagás en 2017 ascendió a 265 millones de €, de los cuales un 55% se corresponden con impuestos soportados (146 millones de €) y un 45% con impuestos recaudados (119 millones de €).

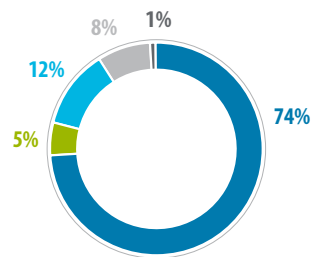
La Contribución Tributaria Total está calculada siguiendo la metodología Total Tax Contribution (TTC) de PwC, con criterio de caja y teniendo en cuenta las entidades del grupo que consolidan mediante integración global (Enagas S.A., Enagas GTS, S.A.U., Enagás Transporte S.A.U., ETN, S.L., Enagas

Mexico, S.A. de C.V, Enagás Perú, S.A.C, Enagás Financiaciones, S.A.U., Enagás Internacional, S.A.U., Enagas USA LLC y Enagas Chile SPA) y las entidades que consolidan con integración proporcional (Gasoducto Extremadura, S.A., y Gasoducto Al-Ándalus, S.A. y GNL Quintero).

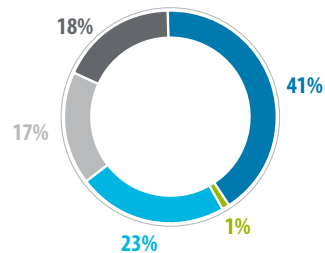
### Contribución tributaria total



### Impuestos soportados



### Impuestos recaudados



- Impuestos sobre beneficios
- Impuestos sobre propiedades
- Impuestos asociados al empleo
- Impuestos sobre productos y servicios
- Impuestos asociados al medioambiente

## Excelencia operativa

### Plan de eficiencia

Enagás continúa impulsando la eficiencia como una de las palancas claves que aseguren la sostenibilidad del negocio a corto, medio y largo plazo. Para ello, nuestro actual plan de eficiencia se focaliza en los siguientes ámbitos:

- Infraestructuras, impulsando planes orientados a mejorar la eficiencia y optimizar la gestión del mantenimiento a través de herramientas de mejora continua y excelencia operativa (programa de mejora continua y proceso de transformación digital); reduciendo las emisiones del CO<sub>2</sub> a través de la eficiencia energética y la eliminación de emisiones fugitivas (ver capítulo '[Cambio climático y eficiencia energética](#)').
- Personas, promoviendo medidas que permitan adecuar los recursos y estructuras organizativas a la estrategia, así como potenciando el talento como activo crítico de la compañía (ver capítulo '[Personas](#)') y la innovación

(programa de emprendimiento corporativo).

- Administración y soporte, poniendo en marcha actuaciones que aseguren la contención del gasto, ajustándolo a las necesidades del negocio en cada momento (Plan de eficiencia en costes).

### Programa de mejora continua

Enagás aborda la excelencia operativa basado en diferentes metodologías Lean – Kaizen. Los pilares fundamentales de este programa son promover el cambio cultural en la compañía, así como, nuevas metodologías y formas de trabajar que permitan capacitar a los profesionales, generando equipos autónomos de mejora continua enfocados a la resolución de problemas y a la eficiencia operativa.

El programa se estructura en las siguientes líneas:

- Formación y capacitación para garantizar la implantación de la filosofía de mejora continua y sostenibilidad del programa.
- Desarrollo e implantación de la cultura de mejora en la operativa diaria con enfoque a resolución de problemas.
- Creación de grupos multidisciplinares orientados al desarrollo de proyectos específicos de mejora con foco en la eficiencia y la mejora de procesos.

En 2017 el programa se ha desplegado en la totalidad de las plantas de regasificación y almacenamientos subterráneos y se ha extendido a nuevos centros de transporte. Adicionalmente, se han implementado varios pilotos de proyectos transversales con impactos disruptivos en resultados. En 2018 se prevé la finalización de la implantación en el 100% de los centros de la red de transporte y la continuación con proyectos de mejora transversales.