



Capítulo 2

Estrategia



Contexto de operación



Enagás opera en un escenario global de transición ecológica, en el que las energías renovables (con una alta tasa de crecimiento debido a las políticas de fomento y reducción de costes) y el gas natural (con un mayor crecimiento absoluto gracias a políticas ambientales y la abundancia de recursos competitivos), especialmente vía GNL, lideran la transición hacia un mix energético bajo en carbono.

La sustitución de carbón y petróleo por gas natural sigue siendo clave en la contención de las emisiones globales. De los 15 principales emisores de CO₂, Estados Unidos es el que más ha reducido sus emisiones desde 2010, gracias a que ha sido el que más cuota de carbón ha desplazado con gas natural. En el mismo periodo, a pesar de su fortísimo crecimiento económico, China ha podido contener el crecimiento de sus emisiones (incluso reducirlas en 2014-2016), gracias a su mayor apuesta por el gas frente al carbón.

Además, la regulación ambiental en el sector marítimo, los planes de mejora de calidad del aire en las ciudades y los objetivos de reducción de emisiones de CO₂ suponen un impulso para la demanda de gas en el transporte marítimo y terrestre en el corto plazo.



En el largo plazo, la visión de la Unión Europea de neutralidad en emisiones en 2050 nos exige focalizarnos en los gases renovables (biometano e hidrógeno), energías limpias con un enorme potencial cuya producción contribuye a la economía circular. La integración de los gases renovables en el sistema energético contribuye a la sostenibilidad, competitividad y estabilidad.

El biometano obtenido a partir de residuos constituye una fuente de suministro energético renovable, local y almacenable, con impacto positivo sobre el empleo y la economía rural.

Por otro lado, el hidrógeno renovable (el obtenido por electrólisis a partir de electricidad renovable) se está posicionando como un nuevo vector energético global que permite el almacenamiento del excedente de energía eléctrica procedente de fuentes renovables y puede usarse en todos los sectores energéticos.

Estas energías renovables no eléctricas pueden ser transportadas a través de la red de infraestructuras gasistas ya existentes, maximizando la utilización de las mismas y contribuyendo a una transición energética justa.



El contexto en España

La demanda de gas natural para la industria representa en torno al 60% de la demanda total de gas natural en España y desde el año 2016 la demanda total ha crecido en media anual un 4,2%. Actualmente, esta energía es insustituible por su potencia (elevado poder calorífico) y versatilidad.

Por ello, Enagás fomenta la competencia en el mercado y la liquidez en el Mercado Ibérico del Gas, así como el incremento de las interconexiones con el resto de Europa con el objetivo de avanzar en la integración del mercado europeo. De esta forma, se eliminan las barreras que resultan en diferenciales de precios del sistema español respecto al de los sistemas gasistas de sus países vecinos.

El gas natural es la solución más limpia y eficiente en el sector industrial para cubrir sus necesidades de energía térmica de alta temperatura, contribuyendo a su competitividad y, por tanto, al desarrollo económico y al empleo. Ello se hace especialmente patente en industrias intensivas en consumo energético y en aquellas donde las exportaciones tienen un elevado peso. En este sentido, la cogeneración a gas natural es la solución óptima para aumentar la eficiencia y competitividad en la industria (presenta un rendimiento global superior al 90%) y reducir las emisiones de GEI.

Por otro lado, desde el año 2018 en adelante, el Sistema Gasista español presenta superávit neto anual, y permitirá pagar la totalidad de la deuda antes de lo previsto, en un entorno de demanda creciente.

El gas natural es la solución más limpia y eficiente en el sector industrial

Otras geografías

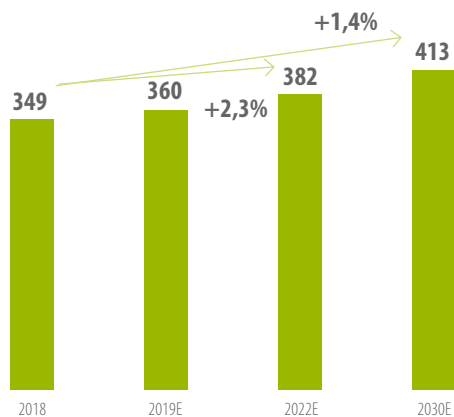
En 2018 Enagás ha reorientado su estrategia en Europa incrementando su presencia en la región del Sudeste, que se está convirtiendo en uno de los centros neurálgicos del desarrollo de infraestructuras gasistas.

Enagás está posicionada en los mercados gasistas de LATAM con mayor proyección para aprovechar oportunidades de crecimiento en la región, donde el sector *midstream* presenta sólidos fundamentos por el fuerte aumento esperado de demanda, y los nuevos recursos competitivos que requieren la adaptación a cambios de flujo.

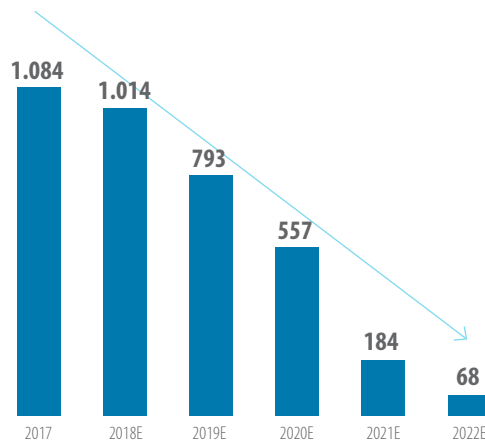
Estados Unidos es un mercado clave tanto por su consumo interno como por sus exportaciones. Sus desarrollos de infraestructuras gasistas permiten desplazar grandes volúmenes de carbón y liderar la reducción de emisiones de CO₂ a nivel mundial (> 420 MtCO₂ anuales 2017 vs. 2010; equivalente a aproximadamente 1,5 veces las emisiones anuales del sector energético en España).

Por otro lado, el GNL se consolidará como la vía de suministro de gas natural de mayor crecimiento. La capacidad de regasificación crecerá cerca de un 25% hasta 2023, y un 45% de esta nueva capacidad será flotante (actualmente apenas supone un 12%), estando mucho más distribuida geográficamente que la *on-shore*.

Evolución demanda (TWh) [GRI 302-2]



Recuperación deuda del Sistema (M€)



Prioridades estratégicas

En base a este contexto de operación, Enagás define las siguientes prioridades estratégicas para los próximos años:

Prioridades estratégicas 2019-2023

Crecimiento sostenible asegurando el papel como TSO en la descarbonización y transición ecológica

Áreas de crecimiento:

Nuevos negocios

- Gases renovables (biometano/hidrógeno)

Core business

- Desarrollo de infraestructuras gasistas
- Posicionamiento regional (filiales)
- Inyección de gases renovables en la red

Expanded core business

- Operación infraestructuras flotantes y licuefacción
- Desarrollo *small scale*
- Servicios a participadas y terceros

Sostenibilidad

Eficiencia energética y reducción de emisiones

Minimización del impacto ambiental de nuestras operaciones

Personas y cultura

- Atracción y retención del talento
- Generación de entornos de trabajo sostenibles

Rol del gas natural y de los gases renovables en el modelo energético

- Nuevos usos del gas natural
- Desarrollo de energías limpias (biometano/hidrógeno)

Creación de valor para nuestros grupos de interés

Sostenibilidad del dividendo a largo plazo

Sostenibilidad financiera del Sistema Gasista

Fortaleza y disciplina financiera

- Evolución de deuda neta
- Ratio FFO/Deuda neta *stand alone*

Actividad internacional

- Contribución inversiones internacionales al BDI
- Aportación de caja de sociedades participadas internacionales

Sólida generación de flujos de caja

El gas natural como pieza clave en la transición energética

El gas natural lidera junto con las energías renovables la transición hacia un mix energético bajo en carbono

Criterios de inversión

Extendemos nuestros criterios de inversión solvente a todos los ámbitos de negocio, incorporando la sostenibilidad:



Resultados

Flujos de caja estables y predecibles, con retornos atractivos.



Perfil de riesgo

Riesgo similar en negocios regulados y no-regulados.



Gobierno corporativo

Rol estratégico como socio industrial, participando activamente en la gestión de los activos.



Socios

Alianzas con socios locales y con capacidades complementarias.



Core business

Creación de valor en las principales áreas de *expertise*: GNL, transporte y almacenamiento.



Sostenibilidad

Contribuir a la descarbonización de la economía y a la mejora de la calidad de aire.

Cumplimiento de objetivos 2018



Las prioridades estratégicas se establecen como objetivos de compañía vinculados a la retribución variable de todos los profesionales de Enagás, incluyendo el Presidente y CEO, vinculando así la retribución a objetivos económicos, ambientales y sociales. [\[GRI 102-35\]](#)

Además, Enagás tiene vigente un Plan de incentivo a largo plazo (ILP) sujeto al cumplimiento de objetivos alineados a las prioridades estratégicas, vinculando así la retribución al compromiso con la gestión a largo plazo.

En 2018 hemos cumplido con los objetivos establecidos y estamos avanzando en la consecución de nuestros objetivos a largo plazo:

Prioridades estratégicas	Objetivos del Plan de ILP 2016-2018 (% peso)	Consecución ILP* (%)	Objetivos anuales 2018 (% peso)	Consecución objetivos 2018 (%)
Política de Retribución del Accionista	Retorno Total para el Accionista (RTA) relativo (20%): <ul style="list-style-type: none"> • Considera la evolución de la acción y la política de dividendos • Se mide de forma relativa respecto a un grupo de comparación • Los inversores y <i>proxy advisors</i> esperan que el plan esté vinculado a este objetivo 	0%	Mejorar los resultados económicos de la compañía (35%) <ul style="list-style-type: none"> • Resultado después de impuestos a 31.12.2018. 	100%
Priorizar el negocio core: Activos regulados	Fondos de las Operaciones (FFO) como indicador de solidez financiera y crecimiento del beneficio neto (40%): <ul style="list-style-type: none"> • Considera tanto el EBITDA del negocio regulado como los dividendos procedentes de la inversión internacional • Es un indicador de referencia para los inversores. El cumplimiento de este objetivo permitiría cumplir con el objetivo de reparto de dividendo del Grupo, de inversión y de amortización de deuda 	125%	Afianzar los ingresos regulados mediante: (20%) <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de las actuaciones regulatorias y retributivas que permitan garantizar los ingresos de la Compañía. • Reducción nivel de gasto operativo respecto del ejercicio 2017 • Desarrollo de proyectos de negocio regulados 	70%
Aprovechar oportunidades de crecimiento internacional	Dividendo procedente de la inversión internacional (30%): <ul style="list-style-type: none"> • Mide la rentabilidad del negocio internacional • La inversión internacional está incluida como indicador en la retribución variable anual 	125%	Consolidación del Plan Estratégico de la compañía a través de: (25%) <ul style="list-style-type: none"> • Actualización estratégica • Consolidación negocio internacional • Contribución a la diversificación a través de la prestación de servicios y nuevos negocios 	100%
Sostenibilidad como impulso a la estrategia de la compañía	Plan de Gestión Sostenible (10%): <p>Se propone evaluar los siguientes aspectos del Plan de Sostenibilidad por parte de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Responsabilidad Social Corporativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Huella de carbono (reducción 30% respecto al periodo 2013-2015) • Compromisos Ministerio asociados a igualdad y no discriminación • Responsabilidad Social Corporativa 	105%	Impulsar la sostenibilidad y el buen gobierno a través de la definición de una estrategia de Sostenibilidad 2020, la eficiencia energética y reducción de emisiones, la mejora del posicionamiento de Enagás ante los inversores socialmente responsables y potenciando nuestras personas y recursos (20%)	100%

* Adquisición y enajenación de acciones propias: ver 'Cuentas Anuales Consolidadas', punto "3.1.Patrimonio neto, b) Acciones propias"



[Ver detalle de objetivos e indicadores en el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros](#)

Nuevo Plan de Incentivo a Largo Plazo 2019 – 2021

[GRI 102-35]

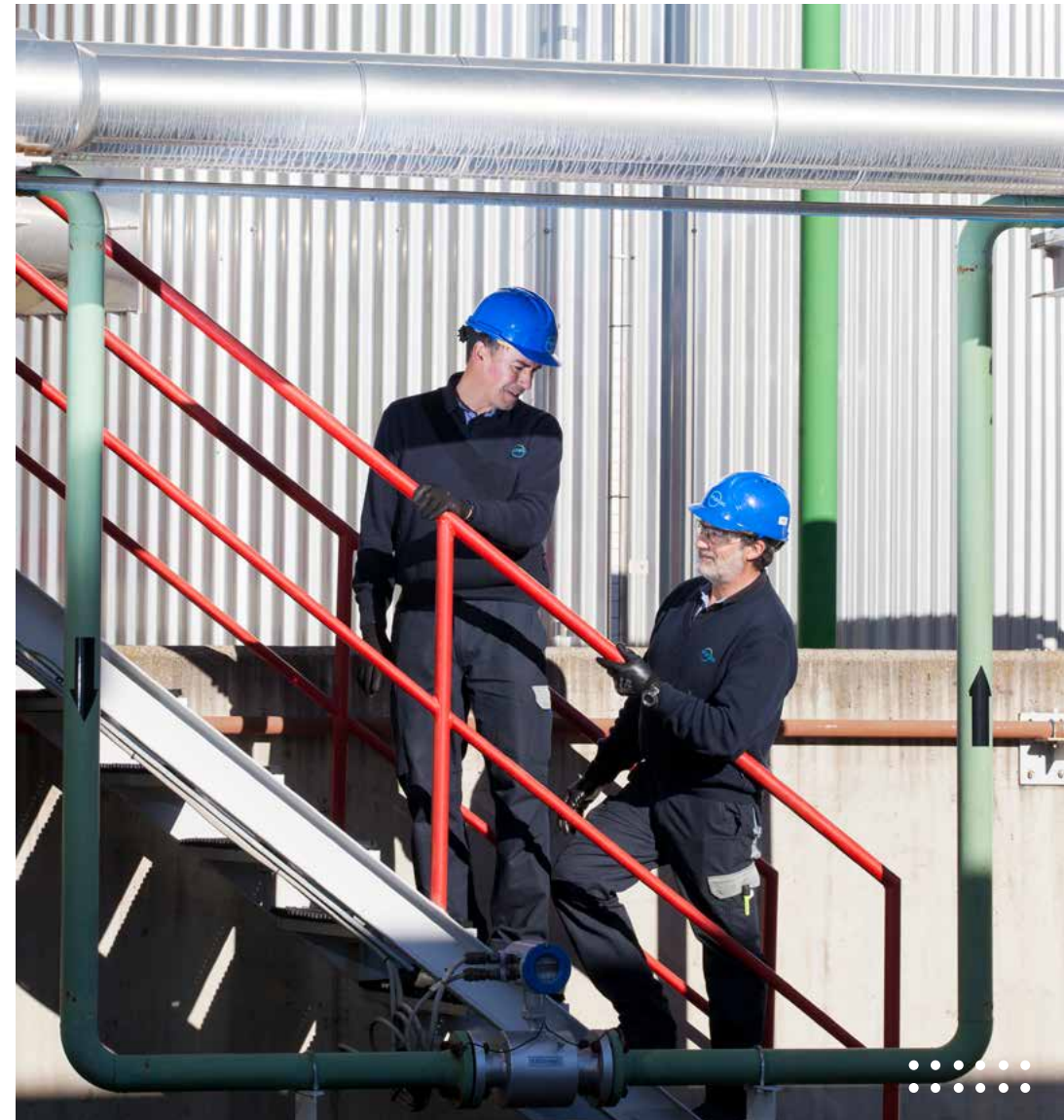
En 2019 se ha aprobado el Plan de Incentivo a Largo Plazo 2019 – 2021 que da continuidad al anterior (ver capítulo '[Gobierno Corporativo](#)') e incluye los siguientes objetivos a largo plazo:

Prioridades estratégicas

Objetivos Plan de Incentivo a Largo Plazo 2019-2021

Retribución del Accionista	<p>Garantizar el Retorno Total para el Accionista de Enagás.</p> <ul style="list-style-type: none"> • RTA relativo: Posición de Enagás en el <i>ranking</i> del Grupo de Comparación. • RTA absoluto
Activos regulados	<p>Consolidar los flujos de caja como "driver" de solvencia y aseguramiento del cobro de dividendos por parte del accionista Enagás</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resultados acumulados correspondientes a los Fondos de las Operaciones de la Sociedad (FFO)
Crecimiento internacional	<p>Consolidar los flujos de caja aportados por las sociedades participadas al accionista (Grupo Enagás)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flujos de caja acumulados recibido de las sociedades participadas (Dividendo)
Sostenibilidad	<p>Garantizar un crecimiento sostenible y orgánico a través del cumplimiento de iniciativas consideradas en el Plan de Sostenibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducción media de emisiones de CO₂ en el periodo 2019-2021 vs. 2018 • Porcentaje de mujeres • Inversión asociada al incremento de la presencia de los gases renovables en el mix energético.

[Ver detalle de objetivos e indicadores en el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros](#)



Gestión de riesgos

[GRI 102-11, GRI 102-15, GRI 102-29, GRI 102-30, GRI 102-31, GRI 201-2]

El grupo Enagás cuenta con un modelo de control y gestión de riesgos orientado a garantizar la consecución de los objetivos de la compañía de forma predecible y con un perfil medio-bajo para el conjunto de sus riesgos. Este modelo permite adaptarse a la complejidad de su actividad empresarial en un entorno competitivo globalizado y con un contexto económico complejo, donde la materialización de un riesgo es más rápida y con un efecto contagio evidente. Este modelo se basa en los siguientes aspectos:

- La consideración de unas tipologías estándar de riesgos a los que está sometida la compañía:
 - > Estratégicos y de Negocio.
 - > Operacionales y Tecnológicos.
 - > Financieros y Fiscales.
 - > Crédito y Contraparte.
 - > Reputacionales.
 - > Responsabilidad Penal.
 - > Cumplimiento y Modelo.
- La segregación e independencia de las funciones de control y gestión de riesgos articulada en la compañía en tres "líneas de defensa":

- > Por un lado, las unidades de negocio que son propietarias de los riesgos que asumen en el desarrollo ordinario de sus actividades, y son por tanto, responsables de su identificación y medición.
- > Además, existe un área de control y gestión de riesgos que se encarga de: i) asegurar el buen funcionamiento del sistema de control y gestión de riesgos, ii) participar activamente en la elaboración de la estrategia de riesgos y en las definiciones de impactos sobre su gestión y iii) velar porque los sistemas de control y gestión mitiguen los riesgos adecuadamente.
- > Por último, la función de auditoría interna es responsable de supervisar la eficiencia de los controles de riesgos establecidos.
- La existencia de unos órganos de gobierno con responsabilidades en el proceso de control y gestión de riesgos de la compañía:
 - > El Consejo de Administración es responsable de la aprobación de la política de control y gestión de riesgos. Sus otras responsabilidades en materia de riesgos se encuentran delegadas en la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.
 - > La Comisión de Auditoría y Cumplimiento principalmente supervisa la eficacia de los sistemas de control y gestión de riesgos y evalúa los riesgos de la compañía (identificación, medición y establecimiento de las medidas de gestión).
 - > El Comité de Riesgos establece la estrategia global de riesgos, los límites de riesgo globales de la compañía, revisa el nivel de exposición al riesgo y las actuaciones de corrección en caso de incumplimiento.
- El establecimiento de un marco de apetito al riesgo, que recoge los niveles de riesgo considerados como aceptables, y que son fijados de modo coherente con los objetivos de negocio establecidos y el contexto de mercado en el que se desarrollan las actividades de la compañía.

- La transparencia en la información proporcionada a terceros, garantizando su fiabilidad y rigor.

El análisis integral y la monitorización periódica de todos los riesgos permiten un adecuado control y gestión de los mismos, entendiendo las relaciones entre ellos y facilitando su valoración conjunta. Esto se realiza teniendo en cuenta las diferencias de cada tipología de riesgos en cuanto a su naturaleza, la capacidad de gestión sobre los mismos, las herramientas de medición de riesgos, etc.

El modelo existente se ve completado con la realización de análisis específicos de riesgos que facilitan la toma de decisiones en base a criterios de riesgo-rentabilidad en aquellas iniciativas del grupo Enagás de carácter estratégico, nuevos negocios o iniciativas de especial relevancia desde la perspectiva de riesgos. Existe una función de riesgos que realiza este análisis de forma de independiente, transversal (cubriendo todas las tipologías de riesgos) y homogénea (con operaciones similares y con la medición de riesgos global).

Por otro lado, se indican a continuación los principales riesgos a los que está expuesto el grupo Enagás:

El análisis integral y la monitorización periódica de todos los riesgos permiten un adecuado control y gestión de los mismos

Detalle de los Principales Riesgos [GRI 102-11, GRI 102-15]

Tipo de Riesgo	Descripción del Riesgo	Nivel de Riesgo(*)	Medidas de Control y Gestión
Riesgos Estratégicos y de Negocio			
Riesgo regulatorio	Las actividades que desarrolla el grupo Enagás están notablemente afectadas por el marco regulatorio y retributivo. Cualquier cambio estructural en el marco regulatorio y/o retributivo, o bien, de parámetros retributivos podrían afectar a los ingresos de las actividades del negocio.	Asumible	<ul style="list-style-type: none"> Relación continua de colaboración con organismos reguladores y administraciones públicas. Realización de propuestas de desarrollo regulatorio. Participación en diferentes asociaciones con agentes del sector gasista.
Riesgo comercial y demanda	<ul style="list-style-type: none"> La evolución de la demanda de transporte, regasificación y almacenamiento subterráneo de gas natural en España tiene un impacto sobre la retribución regulada que reciben estas actividades. En algunos mercados internacionales en los que la compañía desarrolla sus actividades, los ingresos están afectados por el desempeño de su actividad comercial. 	Aceptable	<ul style="list-style-type: none"> Análisis internos sobre evolución de demanda, capacidad del sistema gasista, etc. Participación en proyectos para fomentar el uso de gas natural. Desarrollo de planes comerciales estratégicos, estudios exhaustivos del mercado potencial de GNL, biogás y de generación y desarrollo de nuevos proyectos.
Riesgos de desarrollo de infraestructuras	<ul style="list-style-type: none"> Los nuevos desarrollos de infraestructuras están sujetos a la obtención de licencias, permisos y autorizaciones de la administración. La evolución de esos procesos complejos podría afectar negativamente a la compañía. En la ejecución de los proyectos de infraestructuras, pueden surgir imprevistos que supongan desvíos en los plazos de ejecución o en los costes de inversión inicialmente planificados. 	Aceptable	<ul style="list-style-type: none"> Relación continua de colaboración con las administraciones públicas. Seguimiento de los procesos de las tramitaciones necesarias. Planes de contingencia establecidos para corregir desvíos imprevistos.
Riesgo legal	Los resultados de la compañía pueden verse afectados por las incertidumbres derivadas de la distinta interpretación de contratos, leyes o regulación que pueda tener la compañía y terceras partes, así como de los resultados de las acciones legales que puedan llevarse a cabo.	Aceptable	<ul style="list-style-type: none"> Gestión y seguimiento de procesos judiciales. Seguimiento de la situación existente con las autoridades administrativas correspondientes.

(*) Nivel de riesgo: Aceptable / Asumible / Relevante / Crítico

Tipo de Riesgo	Descripción del Riesgo	Nivel de Riesgo(*)	Medidas de Control y Gestión
Riesgos Operacionales y Tecnológicos			
Riesgo industrial en la operación de las infraestructuras	En la operación de las infraestructuras de transporte, plantas de regasificación y almacenamientos subterráneos se pueden producir accidentes, daños o incidencias que supongan pérdidas de valor o deterioro de resultados.	Asumible	<ul style="list-style-type: none"> Planes de emergencia, mantenimiento, mejora continua, existencia de sistemas de control y alarmas que garantizan la continuidad y calidad del servicio. Certificaciones de calidad, prevención y medioambiente y redundancia de equipos y sistemas. Contratación de pólizas de seguro.
Ciberseguridad	Daños en los sistemas corporativos e industriales consecuencia de ataques deliberados de terceros.	Aceptable	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo y actualizaciones del Plan Director de Ciberseguridad que recoge medidas de actuación específicas.
Riesgos Financieros y Fiscales			
Tipo interés, tipo cambio y liquidez	Volatilidad de tipos de interés y tipos de cambio, así como de movimientos de otras variables financieras que pueden afectar negativamente a la liquidez de la compañía.	Aceptable	<ul style="list-style-type: none"> Cobertura mediante contratación de derivados para establecer una estructura de deuda óptima. Cobertura natural mediante financiación en moneda funcional de negocio. Contratación de facilidades crediticias de disponibilidad incondicional e inversiones financieras temporales.
Riesgos fiscales	Posibles cambios en la legislación tributaria que afecten a los resultados de la compañía.	Aceptable	<ul style="list-style-type: none"> Asesoramiento de expertos en materia fiscal. Principios de actuación que rigen el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, evitando riesgos e ineficiencias fiscales.
Riesgos de Crédito y Contraparte			
Crédito y contraparte	Posibles pérdidas por el incumplimiento de pago de terceros con el grupo Enagás.	No aplicable	<ul style="list-style-type: none"> Monitorización de posiciones de deuda comercial y gestión de cobro en base a perfil cliente. Mecanismo de gestión de crédito mediante el establecimiento de garantías. Operaciones financieras con entidades de elevada solvencia. La aplicación de la NIF9 a partir de enero 2018 que supone provisionar la pérdida esperada por este riesgo.
Riesgos Reputacionales			
Riesgos reputacionales directos	Posible deterioro de la percepción o imagen del grupo Enagás desde los distintos grupos de interés.	Asumible	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación fluida y directa con los grupos de interés. Rastreo periódico de información perjudicial para la compañía.

Adicionalmente, el grupo Enagás ha iniciado un proceso de trato directo (previo a un arbitraje internacional) con el Estado Peruano para la recuperación de la inversión en el proyecto Gasoducto Sur Peruano por diferencias interpretativas del contrato de concesión.

(*) Nivel de riesgo: Aceptable / Asumible / Relevante / Crítico