

# 5.3

## 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.

### Plan de Gestión Sostenible

#### Principales líneas 2018

- BDI 442,6M€ en línea con el objetivo 3% CAGR 2016-2018.
- Sólida generación de caja. Desapalancamiento de 733M€.
- Mejora de los ratios de apalancamiento FF0/DN 18,8% (int. global) y 20,0% (*stand alone*).
- Dividendo de sociedades participadas 132,6M€ superior al objetivo de 120M€. Contribución al BDI: 19,6%.
- Dividendo (+5%) en línea con el objetivo de crecimiento hasta el año 2020.

#### Líneas 2019

- EBITDA ~ 938M€
- Beneficio después de impuestos ~ 418M€
- Dividendos de sociedades participadas ~ 120M€
- FF0/ND >15%
- Dividendo 1,60 €/acción (+5%)

# 1,53 €

dividendo por acción en 2018

# 442,6 M€

de beneficio después de impuestos

# 4.275 M€

de deuda neta (4,0x Deuda Neta/ EBITDA ajustado)

# 2,8%

coste medio de la deuda

# Excelencia financiera



## Resultados 2018

Los resultados están en línea con los objetivos establecidos para el año 2018. El descenso del beneficio neto respecto al ejercicio 2017 se debe principalmente al registro en el ejercicio 2017 del efecto de la combinación de negocios por etapas de GNL Quintero por importe de 52,4 millones de euros.

### Resultados 2018

En M€	2017	2018	% variación
Total de ingresos <sup>(1)</sup>	1.384,6	1.342,2	-3,1%
EBITDA <sup>(2)</sup>	1.110,3	1.060,7	-4,5%
EBIT <sup>(2)</sup>	732,1	691,0	-5,6%
Beneficio neto <sup>(1) (3)</sup>	490,8	442,6	-9,8%

<sup>(1)</sup> Cifras de la cuenta de resultados de las Cuentas Anuales Consolidadas de Grupo Enagás correspondientes al ejercicio 2018.

<sup>(2)</sup> Dichas magnitudes se recogen dentro del informe de Medidas Alternativas de Rendimiento, disponible en: [https://www.enagas.es/enagas/es/AccionistasElversores/InformacionEconomicoFinanciera/Medidas\\_Alternativas\\_de\\_Rendimiento\\_\(APM\)](https://www.enagas.es/enagas/es/AccionistasElversores/InformacionEconomicoFinanciera/Medidas_Alternativas_de_Rendimiento_(APM))

<sup>(3)</sup> 586,4 M€ Beneficio antes de impuestos, que incluye el resultado de las inversiones contabilizadas por el método de la participación, el cual se registra neto de efecto fiscal. El desglose del beneficio antes de impuestos por país es: España 480,8M€, Chile 48,2M€, Perú 42,7M€, México 13,0M€, Suecia 4,7M€, Grecia -1,3M€, Suiza -0,9M€ y EEUU -0,8M€.



## Evolución de la acción

A cierre del ejercicio 2018, la acción de Enagás se situó en 23,61€ por acción, lo que supone un 1,1% por debajo del cierre del ejercicio anterior y una capitalización de 5.636 millones de euros. Teniendo en cuenta los dividendos abonados en el ejercicio 2018, la rentabilidad total para un accionista de la compañía en el año 2018 fue del +5,1%. A lo largo de este año, la acción de Enagás ha tenido un comportamiento más positivo que su índice de referencia nacional, el Ibex 35 (-15,0%), y que su índice sectorial europeo, el EuroStoxx Utilities (-2,1%).

Durante el año 2018, la acción de Enagás alcanzó un máximo de 25,77 euros por acción (14 de Diciembre) y un mínimo de 20,25 euros por acción (9 de febrero). El volumen medio anual fue de 936.254, ligeramente menor que el que se registró a cierre de 2017, que fue de 1.010.783 acciones. El consenso de analistas al finalizar el año estima un Precio medio Objetivo de 23,7 euros por acción, con un 52% de recomendación de "Mantener", 41% "Vender" y 7% "Comprar" las acciones de la compañía.

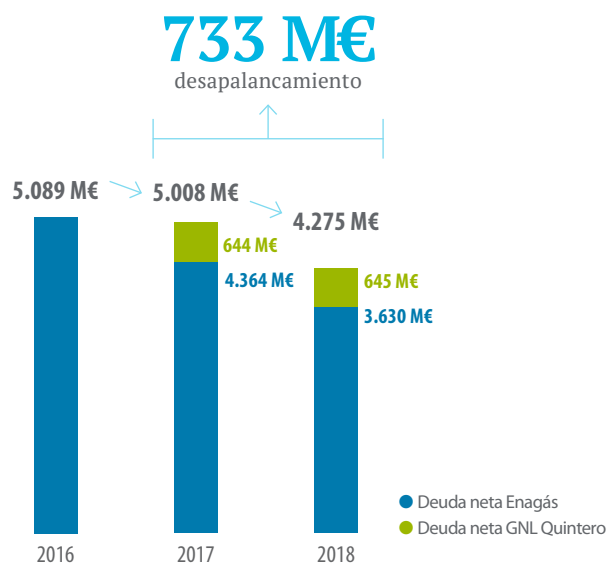
Los resultados de 2018 están en línea con los objetivos establecidos



## 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



Enagás ha reducido su endeudamiento neto por la generación de flujos de caja, la materialización del true up de TAP (415,2M€) una vez cerrada la financiación del proyecto, así como por la venta de Swedegas (100,5M€).

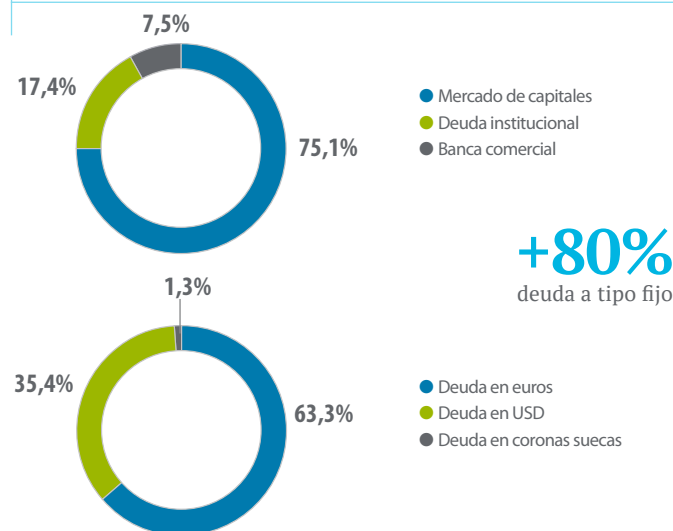
## Apalancamiento y liquidez

	2017	2018
Deuda neta/EBITDA ajustado (*) Int. Global <sup>2</sup>	4,4x	4,0x
Deuda neta/EBITDA ajustado (*) Stand Alone <sup>2</sup>	4,4x	3,8x
FFO/Deuda neta Int. Global <sup>2</sup>	17,4%	18,8%
FFO/Deuda neta Stand Alone <sup>2</sup>	17,8%	20,0%
Coste neto de la deuda Int. Global <sup>1</sup>	2,7%	2,8%
Coste neto de la deuda Stand Alone	2,2%	2,3%
Liquidez. Int Global <sup>1</sup>	2.484 M€	2.809 M€

(1) Cifras informadas en la Memoria correspondiente a las Cuentas Anuales Consolidadas de Grupo Enagás del ejercicio 2018

(2) Dichas magnitudes se recogen dentro del informe de Medidas Alternativas de Rendimiento, disponible en [https://www.enagas.es/enagas/es/AccionistasElInversores/InformacionEconomicoFinanciera/Medidas\\_Alternativas\\_de\\_Rendimiento\\_\(APM\)](https://www.enagas.es/enagas/es/AccionistasElInversores/InformacionEconomicoFinanciera/Medidas_Alternativas_de_Rendimiento_(APM))

## Tipología de la deuda

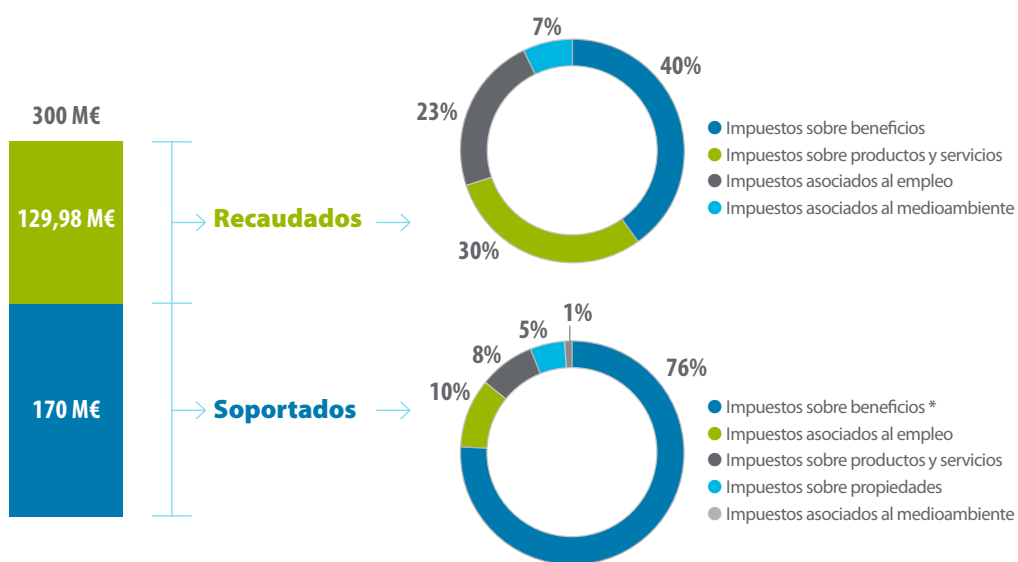


## Contribución tributaria total

La contribución tributaria total de Enagás en 2018 ascendió a 300 millones de €, de los cuales un 57% se corresponden con impuestos soportados (170 millones de €) y un 43% con impuestos recaudados (130 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 integradas globalmente y operaciones conjuntas (ver apartado '1.3 Principios de consolidación, a) Métodos de consolidación' de las Cuentas Anuales Consolidadas).

### Contribución tributaria total Enagás



\* Incluye los siguientes conceptos: Impuesto sobre Sociedades, Impuesto sobre Actividades Económicas y Retenciones renta capital mobiliario.



# Excelencia operativa



## Hub logístico comercial

Por su situación geográfica, España se posiciona como la puerta de entrada de GNL y gas natural a Europa, procedente de diversos orígenes. Es el país europeo con más plantas de regasificación, y cuenta también con una red mallada de gasoductos, dotando así al país de gran capacidad de almacenamiento, transporte y flexibilidad operativa.

En este escenario, y tras más de cuatro décadas de experiencia en el desarrollo, mantenimiento y operación de plantas de regasificación y gasoductos de transporte, posiciona a Enagás como uno de los transportistas con mayor prestigio a nivel europeo en cuanto a eficiencia de instalaciones se refiere.

Hoy en día, nuestras terminales están reconocidas como unas de las más eficientes de Europa, con una disponibilidad superior al 99%. En Enagás ponemos a disposición de los clientes nuestras instalaciones donde prestamos tanto los servicios logísticos tradicionales de GNL, refiriéndonos a servicios como descarga de buques, regasificación, trasvase de GNL a buques y carga de cisternas, como nuevos servicios de *Small Scale* y *bunkering* para

los cuales estamos adaptando nuestras instalaciones día a día. En todos los casos, trabajamos buscando la mejora continua de nuestras instalaciones implementando las últimas tecnologías.

En definitiva, hemos apostado por la creación de un “hub logístico” para Europa en el mercado del gas, impulsando así el uso de nuestras infraestructuras a través de los servicios tradicionales como de los nuevos servicios que pudieran surgir a pequeña escala como el bunkering y el Small Scale.

## Sistema Gasista español

Enagás, compañía midstream con más de 4 décadas de experiencia en el desarrollo y mantenimiento de infraestructuras gasistas y en la operación y gestión de redes de gas, fue certificado como Gestor de Red Independiente (TSO: *Transmission System Operator*) por la Comisión Europea en 2012, culminando así su posicionamiento como referente a nivel europeo. Además, tiene la función de Gestor Técnico del Sistema, tras la publicación de la Ley de Hidrocarburos, siendo responsable de la operación y de la gestión técnica de la Red Básica y de transporte secundario, y garantizará la continuidad



[Consulta el Informe Anual del Sistema Gasista Español en la web corporativa](#)

y seguridad del suministro de gas natural y la correcta coordinación entre los puntos de acceso, los almacenamientos, el transporte y la distribución.

La actividad principal de Enagás se desarrolla en España desde sus orígenes, en 1969 y hasta la actualidad, con la construcción de una red mallada de más de 12.000 kilómetros de gasoductos de alta presión, facilitando el acceso al gas desde casi cualquier punto de la península ibérica. Está presente en seis de las siete plantas de regasificación de la Península Ibérica (cuatro terminales en propiedad cien por cien y dos participadas) y tiene tres almacenamientos subterráneos. Como principal transportista, Enagás ha desarrollado las principales infraestructuras del Sistema Gasista español, que lo han convertido en un referente en materia de seguridad y diversificación de suministro y ha consolidado su presencia a nivel internacional.

### A la vanguardia en tecnología y eficiencia

- ▶ **100%** de disponibilidad en todas las terminales de GNL
- ▶ **Superior a 3.500 m³/h** ratio medio de carga de buques en todas nuestras plantas
- ▶ **Cero pérdidas operacionales de boil-off** en operaciones de carga de buques
- ▶ **Coefficiente mínimo de mermas** en operaciones
- ▶ **Máxima flexibilidad** sin penalización en el proceso de asignación y ajuste de *slots* para descarga y carga de buques
- ▶ **Terminales preparadas para recibir los buques de GNL más grandes del mundo** Q-Max de hasta 266.000 m³ GNL

### Terminales de GNL

Enagás es una de las compañías con más terminales de GNL en el mundo. Somos pioneros en el desarrollo, mantenimiento y operación de estas infraestructuras y nuestro conocimiento y experiencia nos han posicionado internacionalmente como líderes en el sector.

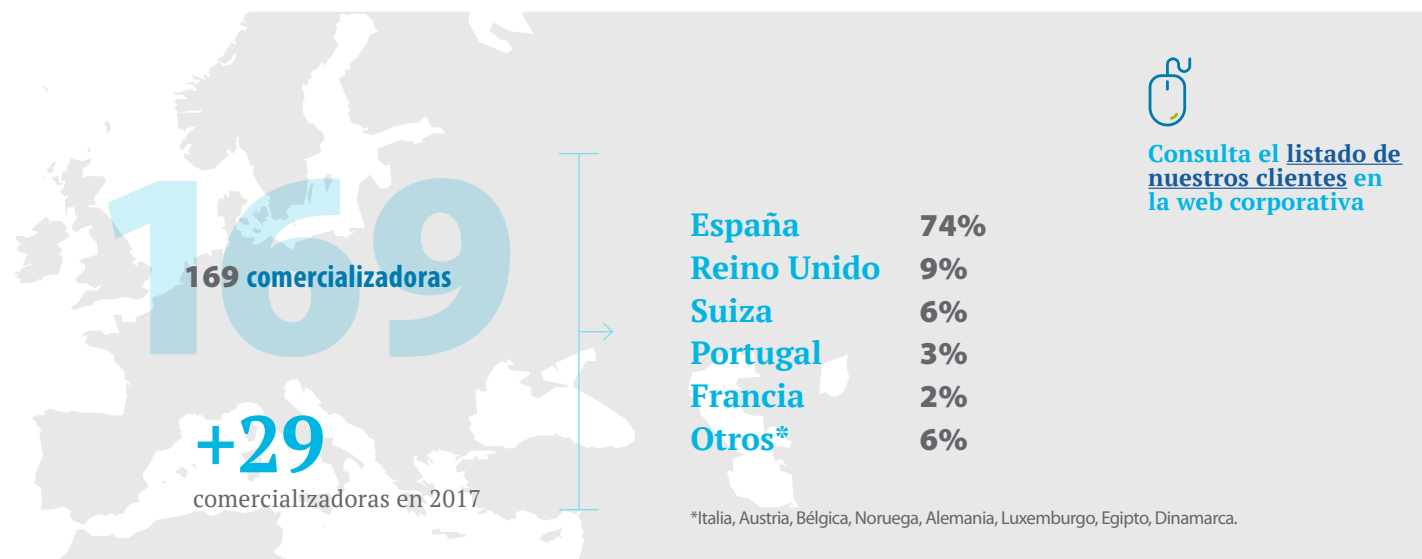
Nuestras terminales cuentan con una posición geoestratégica única ya que su disposición entre las cuencas atlántica, cantábrica y mediterránea, favorece el transporte marítimo y la diversificación de orígenes y destinos de GNL. Además, y en cuanto a emisiones se refiere, España se sitúa como la puerta de entrada de una posible ECA (*Emission Control Area*), pues estamos hablando de una zona que podría ser declarada particularmente sensible a la contaminación donde el crecimiento del mercado *Small Scale* podría ser una solución de la misma.

Contamos también con un servicio de Vetting para el análisis y la inspección de buques metaneros, tanto en los ámbitos de *Large Scale* como en *Small Scale*.

### Servicios comerciales en España

En Enagás trabajamos para proporcionar a nuestros clientes una serie de servicios que prestamos, de acuerdo con la normativa vigente. Los servicios de Acceso de Terceros a la Red (ATR) que prestamos en nuestras instalaciones se clasifican fundamentalmente en:

- Servicios de gas natural licuado (GNL)
- Servicios de gas natural (GN)
- Servicios de medición de gas
- Otros Servicios:
  - > Laboratorios de calibración/ensayo, acreditados por la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC):
    - Calidad de gas
    - Volumen de gas
    - Instrumentación de presión y temperatura
  - > Otros servicios vinculados a infraestructuras



La mayor parte de estos servicios, se comercializan como servicios individuales. No obstante, la nueva normativa española que regula el acceso de terceros a la red, el Real Decreto 984/2015, establece la posibilidad de ofrecer servicios agregados. Para ello, Enagás está trabajando intensamente junto al resto de operadores de GNL y comercializadoras en el diseño de una propuesta de servicios agregados que responda a las necesidades de nuestros clientes.

En 2018 la utilización de la capacidad de almacenamiento en plantas 100% propiedad de Enagás se ha incrementado un 6% respecto a 2017. Del mismo modo, el número de cargas de cisternas se ha incrementado en un 11,9% respecto a 2017, con 29.134 cargas realizadas a 652 destinos. El volumen de regasificación en plantas 100% de Enagás ha sido de 101,27 TWh en 2018, el mayor volumen de regasificación de la UE.

## Gestión de Clientes

Nuestros clientes son las empresas transportistas, las comercializadoras, las distribuidoras y los consumidores directos en mercado (consumidores que se conectan directamente a nuestras instalaciones), a los que Enagás proporciona una amplia gama de servicios de gas natural licuado (GNL) y de transporte y almacenamiento subterráneo de gas natural.

Enagás evalúa periódicamente la satisfacción de sus clientes y profesionales (ver capítulo '[Personas](#)') a través de encuestas de satisfacción, cuyos resultados y planes de mejora asociados comunica a dichos grupos de interés.

En el caso de clientes, los resultados obtenidos en 2018 han sido los siguientes: [\[GRI 102-21, GRI 102-42, GRI 102-43, GRI 102-44\]](#)

### Resultados clientes 2018

		Nº de respuestas sobre el total	Evaluación de los servicios prestados	Servicios	
Operación del negocio	Enagás como transportista	Comercializadoras	34/44	8,94/10	Gestión de capacidad y análisis de viabilidades, programación y operación de infraestructuras, etc.
		Operadores del Sistema (transportistas y distribuidoras)	2/6	8,12/10	
	Enagás como Gestor Técnico del Sistema	Comercializadoras	75/543	9,01/10	Programación, operación, repartos y balances, etc.
		Operadores del Sistema	17/87	8,94/10	



[Consulta los planes de mejora asociados a las encuestas de satisfacción en la web corporativa](#)

En 2018 se han recibido 95 reclamaciones por parte de los clientes, habiéndose resuelto el 100% de las mismas.

La eficiencia es una de las palancas claves para asegurar la sostenibilidad del negocio a corto, medio y largo plazo

## 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 de 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).

### Programas de mejora continua y de agilidad

Enagás tiene en marcha un Programa de mejora continua definido con el objetivo de impulsar nuevas formas de trabajo y colaboración entre los equipos. Este programa aborda 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 2018 se ha desplegado el proyecto piloto iniciado en 2015 en la totalidad de las instalaciones de la compañía. Esta iniciativa involucra a más de 450 profesionales y dota a los mismos de metodologías que permiten obtener resultados muy satisfactorios basados en la mejora de la comunicación, implantación de acciones de mejora, estandarizaciones de tareas críticas y resolución de problemas diaria de manera estructurada.

Adicionalmente y de cara a afrontar nuevos retos de la compañía, en el 2018 se han abordado proyectos transversales con equipos multidisciplinares permitiendo dar soluciones innovadores con alto impacto en el corto plazo, apoyándose en nuevas metodologías, *Lean-Kaizen* y *design thinking* entre otras. En 2019 el Programa se focalizará en iniciativas orientadas a la sostenibilidad y la continuación del programa con proyectos de mejora transversales.

Por otro lado, el Programa de agilidad responde a uno de los retos que tiene la organización para adaptarse mejor a los cambios ganando en movilidad y rapidez de actuación para maximizar la entrega de valor al cliente y para fomentar formas de trabajar

diferentes y más innovadoras. La agilidad en Enagás se está impulsando a nivel de compañía y a nivel de proyectos y servicios.

Durante 2018, se ha creado un Hub de Agilidad que trabaja en la definición de la filosofía, cultura ágil y en el impulso de pilotos *Agile*. Asimismo, se han lanzado 3 pilotos con metodología *Agile* para testar la viabilidad de introducir esta metodología y analizar su posible escalado a áreas concretas de la organización.

### 11/2018

**Enagás recibe la Mención de Honor de los Premios *Kaizen Lean* en la categoría "Excelencia en el Sistema de Mejora Continua" por el Programa Global de Mejora Continua. Gracias a este programa, en Enagás se promueve la identificación de iniciativas de mejora en la operativa diaria y se impulsan proyectos transversales con alto impacto en resultados y, de este modo, se genera un cambio cultural sostenible en el tiempo.**