



# SOPHIA



## FASES 3 + 4

# DISEÑO ESTRATÉGICO Y PLAN DIRECTOR

Caso: REDEIA / RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA

Elaborado con Claude

## Sin Mesa de Expertos

Desarrollo Corporativo ante la Transición Energética

Perspectiva:	Consultor Externo
Escenario objetivo:	S3 "Travesía en Turbulencia" (P=35%)
Horizonte:	2025 — 2028
Versión:	Base 0 Sin mesa de Expertos (pendiente)
Fecha:	19 de diciembre de 2025

## FASE 3: DISEÑO ESTRATÉGICO

### Encuadre del Mandato

**Perspectiva adoptada:** CONSULTOR EXTERNO — Asesorando a cliente institucional que necesita evaluar exposición a Redeia, anticipar evolución del sector y diseñar posicionamiento resiliente.

**Escenario objetivo:** S3 "Travesía en Turbulencia" (P=35%) — Veredicto ambiguo, conflicto enquistado, adaptación con retrasos. No apostar por mejor ni peor caso; construir posición robusta con opcionalidad.

### PERFIL A: Inversor Institucional en Redeia

Factor	Evaluación
Calidad del activo	ALTA — Monopolio natural, infraestructura crítica
Visibilidad de ingresos	ALTA — Regulación garantiza flujos
Riesgo reputacional	ELEVADO — Apagón ha dañado percepción
Riesgo regulatorio	MEDIO-ALTO — Nuevo periodo 2026 en negociación
Upside potencial	LIMITADO — Utility madura
Downside potencial	MODERADO — Sanciones/reclamaciones post-apagón

### Recomendación: MANTENER CON COBERTURA

Acción	Timing	Justificación
Mantener posición core	Inmediato	Dividendo 0,80€ atractivo (yield ~5%)
No incrementar hasta Q1 2026	3-6 meses	Esperar resultado investigación CNMC
Establecer stop-loss en 13€	Inmediato	Protección ante escenario S4
Monitorizar señales alerta	Continuo	Ver lista Early Warning
Considerar puts OTM	Si disponible	Cobertura barata ante cola negativa

### Escenarios de ajuste:

Si ocurre...	Entonces...
CNMC exonera a REE	Incrementar posición 20-30%
CNMC culpabiliza a REE	Reducir posición 50%
Nuevo incidente eléctrico	Salir completamente
Acción supera 18€ sostenidamente	Tomar beneficios parciales

## PERFIL B: Empresa Industrial (Data center, hidrógeno, electrointensiva)

Factor	Evaluación
Disponibilidad conexión	CRÍTICA — 83,4% nudos saturados
Tiempo de espera	LARGO — 2-7 años para nuevas conexiones
Dependencia de REE	TOTAL — No hay alternativa al TSO
Riesgo de proyecto	ALTO — Incertidumbre sobre capacidad de red
Capacidad de influencia	BAJA — Actores fragmentados

### Recomendación: ANTICIPACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN

Acción	Timing	Justificación
Estudiar planificación 2025-2030	Inmediato	Identificar zonas con inversión prevista
Priorizar ubicaciones con capacidad	Fase diseño	Evitar nudos saturados
Presentar alegaciones planificación	Antes 16/12/2025	Influir en decisiones inversión
Considerar autoconsumo + almacenamiento	Diseño proyecto	Reducir dependencia conexión externa
Contemplar Portugal/Francia	Plan B	Interconexiones como alternativa

**Zonas con mejor perspectiva:** Corredor Mediterráneo, Galicia-Portugal, País Vasco, Canarias

**Zonas con peor perspectiva:** Aragón (solo 2% inversión prevista), Suroeste peninsular

## PERFIL C: Empresa Eléctrica (Generador/Distribuidor)

Factor	Evaluación
Relación con REE	DETERIORADA — Conflicto post-apagón
Posición negociadora	FORTALECIDA — CNMC escucha sus argumentos
Riesgo de culpabilidad	MEDIO — Informe Gobierno repartió responsabilidades
Oportunidad regulatoria	ALTA — Negociación TRF 2026-2031
Dependencia de REE	ESTRUCTURAL — No hay alternativa

### Recomendación: PRESIÓN CALIBRADA

Acción	Timing	Justificación
Mantener presión mediática moderada	Hasta Q1 2026	Mientras CNMC no publique informe
Documentar posición técnica	Continuo	Preparar defensa ante reclamaciones
Negociar TRF agresivamente	2025-2026	Momento de debilidad de REE
Evitar escalada personal	Continuo	Ataques a Corredor contraproducentes
Plan contingencia operativa	Inmediato	Coordinación alternativa si REE se debilita

**Líneas rojas:** No bloquear comunicación técnica con CECOEL • No boicotear procedimientos de seguridad • No filtrar información confidencial del sistema

## PERFIL D: Administración Pública (CCAA, Ayuntamientos)

Factor	Evaluación
Capacidad influencia planificación	MEDIA — Pueden presentar alegaciones
Competencias red secundaria	SÍ — Autorizan instalaciones en territorio
Dependencia de MITECO	ALTA — Planificación es competencia estatal
Riesgo político apagón	VARIABLE — Según territorio afectado

### Recomendación: ACTIVISMO PLANIFICADOR

Acción	Timing	Justificación
Presentar alegaciones planificación	Antes 16/12/2025	Última oportunidad de influir
Documentar proyectos "maduros y firmes"	Inmediato	MITECO prioriza proyectos con certidumbre
Coordinar con industria local	Continuo	Demanda agregada tiene más peso
Negociar directamente con REE	Paralelo	Pueden facilitar actuaciones
Planes de resiliencia local	Post-apagón	Lecciones aprendidas del incidente

## PERFIL E: REE/Redeia (la propia empresa)

Factor	Evaluación
Legitimidad técnica	CUESTIONADA — Apagón erosionó confianza
Posición ante CNMC	VULNERABLE — Investigación en curso
Relación con eléctricas	DETERIORADA — Conflicto abierto con AELEC
Marco regulatorio	FAVORABLE — Pero condicionado a resultado investigación
Capacidad técnica real	ALTA — Pero procedimientos obsoletos
Apoyo político	SÓLIDO — MITECO y SEPI protegen, por ahora

### Recomendación: DEFENSA ACTIVA + MODERNIZACIÓN ACELERADA

Acción	Timing	Justificación
Evitar nuevo incidente técnico	PRIORIDAD ABSOLUTA	Segundo apagón = S4 casi seguro
Acelerar almacenamiento + inercia	Inmediato	Reducir vulnerabilidad técnica real
Preparar defensa documental CNMC	Antes Q1 2026	Argumentario técnico exhaustivo
Revisar P.O.7.4 y procedimientos	Inmediato	Eliminar flancos de crítica
Comunicación proactiva con AELEC	Continuo	Desescalar conflicto, buscar puntos comunes
Fortalecer relación MITECO/SEPI	Continuo	Mantener escudo político activo
No prejuzgar resultado investigación	Hasta Q1 2026	Evitar declaraciones que comprometan

**Escenario crítico:** Si CNMC atribuye responsabilidad principal a REE, la empresa debe tener preparado plan de gestión de crisis que incluya: comunicación inmediata, posible cambio directivo preventivo, propuesta de reformas internas antes de que sean impuestas, y estrategia legal para limitar sanciones.

### Análisis de Robustez: ¿Funcionan en todos los escenarios?

#### ANÁLISIS DE ROBUSTEZ: ESTRATEGIAS vs. ESCENARIOS

Estrategia	S1	S2	S3★	S4
Mantener con cobertura	✓	✓	★	■
Esperar CNMC	■	✓	★	✓
Priorizar capacidad	✓	✓	★	✓
Presión calibrada	■	✓	★	✓
Activismo CCAA	✓	✓	★	✓
REE: Defensa activa	✓	✓	★	■

★ = Óptimo ✓ = Funciona ■ = Riesgo moderado ■ = Oportunidad perdida menor

**Conclusión:** Las estrategias recomendadas son **robustas** — funcionan razonablemente en todos los escenarios, con optimización para S3. Evitan apuestas direccionales que podrían fallar catastróficamente si el escenario evoluciona diferente al esperado.

## Trade-offs Explícitos

### Para Inversores:

Opción A	Opción B	Trade-off
Mantener posición	Vender ahora	Dividendo estable vs. evitar riesgo de cola
Esperar CNMC	Comprar más ahora	Información vs. oportunidad precio bajo
Cobertura con puts	Sin cobertura	Coste de prima vs. protección ante S4

Recomendación: Priorizar preservación de capital. Upside limitado, downside puede ser significativo.

### Para Industria:

Opción A	Opción B	Trade-off
Esperar conexión a red	Invertir en autoconsumo	Coste vs. independencia
Ubicación óptima (saturada)	Ubicación disponible	Economía proyecto vs. certidumbre
España	Portugal/Francia	Ecosistema conocido vs. capacidad de red

Recomendación: Priorizar certidumbre de conexión. Proyecto con acceso garantizado vale más que optimizado pero bloqueado.

## FASE 4: PLAN DIRECTOR

Horizonte: 2025-2028 (3 años) | Revisión: Trimestral

### Cronograma de Decisiones Críticas

#### CRONOGRAMA DE DECISIONES CRÍTICAS 2025-2028



### Hitos y Triggers de Decisión

#### Hito 1: Informe CNMC (Q1 2026) — BIFURCACIÓN PRINCIPAL

Resultado	Inversor	Industria	Eléctrica
REE exonerada	Incrementar 20-30%	Acelerar proyectos	Reducir presión, cooperar
Resp. compartida	Mantener posición	Continuar plan	Presión moderada
REE culpabilizada	Reducir 50%	Revisar dependencia	Documentar reclamaciones

#### Hito 2: Nuevo Periodo Regulatorio (1 enero 2026)

Resultado	Acción
TRF confirmada ~6,5%	Validar modelo financiero Redeia
TRF inferior al esperado	Revisar valoración a la baja
Metodología favorable a REE	Señal positiva, considerar incremento

#### Hito 3: Primer Año sin Incidentes (28 abril 2026)

Resultado	Acción
Sin incidentes significativos	Narrativa "lección aprendida" se consolida
Incidente menor	Alerta, monitorizar respuesta
Incidente grave	Escenario S4, ejecutar contingencia

## Sistema de Monitorización (KPIs)

Categoría	Indicador	Fuente	Frecuencia	Umbral Alerta
Financiero	Cotización Redeia	Bolsa Madrid	Diaria	<13€ o >18€
Financiero	Rating crediticio	S&P/Fitch	Trimestral	Cambio perspectiva
Operativo	Incidentes frecuencia/tensión	REE/ENTSO-E	Mensual	>3 incidentes/mes
Regulatorio	Comunicaciones CNMC	BOE/CNMC	Continua	Cualquier sanción
Político	Comparecencias Senado	Senado	Según agenda	Tono agresivo PP
Sectorial	Declaraciones AELEC	Prensa	Semanal	Escalada conflicto
Técnico	Almacenamiento instalado	REE	Trimestral	<ritmo PNIEC

## Señales de Alerta Temprana (Early Warning)

### ■ Señales positivas (hacia S1):

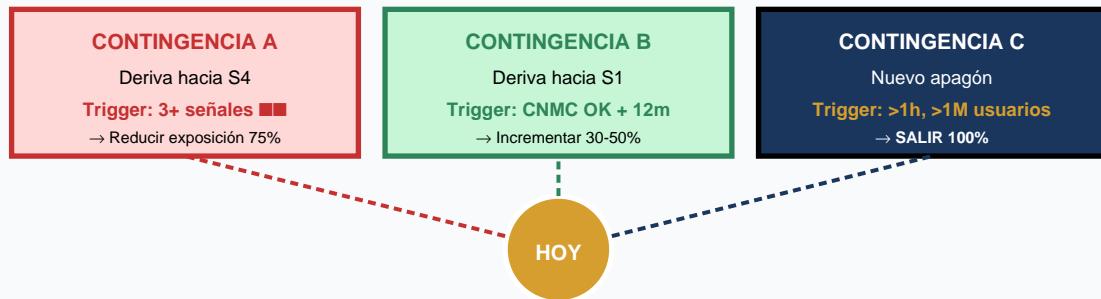
- Informe CNMC sin atribución específica a REE • AELEC reduce declaraciones hostiles
- Acción supera 17€ sostenidamente • Almacenamiento supera 8 GW en 2027
- Beatriz Corredor reelegida sin oposición

### ■ Señales negativas (hacia S4):

- CNMC recomienda sanciones a REE • Demanda judicial por daños prospera
- Incidente de tensión/frecuencia significativo • Rating en revisión negativa
- Acción cae por debajo de 13€ • Dimisión/cese de Corredor o García Merino
- Gobierno impulsa separación funcional

## Planes de Contingencia

### PLANES DE CONTINGENCIA: TRIGGERS Y ACCIONES



## Recursos y Presupuesto Estimado

Para Monitorización y Análisis (Consultor Externo):

Concepto	Coste Anual
Suscripción datos mercado eléctrico	5.000 €
Seguimiento regulatorio especializado	12.000 €
Informes de analistas (sell-side)	8.000 €
Asesoría legal (retainer)	15.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>40.000 €/año</b>

Para Actualización CTR — SOPHIA:

Concepto	Frecuencia	Coste
Actualización Base	Trimestral	3.000-5.000 €
Alerta ante evento crítico	Ad-hoc	1.500-2.500 €
Informe profundo post-CNMC	Única	8.000-12.000 €

## Propuesta de Valor CTR — SOPHIA

Análisis Tradicional	SOPHIA CTR
Informe estático, caduca rápido	Actualización trimestral, vivo
Opinión de un analista	Metodología estructurada reproducible
Predicción única	Matriz de escenarios con probabilidades
"Comprar/Vender"	Estrategia condicional según evolución
Sin seguimiento	Dashboard de monitorización continua

## RESUMEN EJECUTIVO — PLAN DIRECTOR

### Posicionamiento Recomendado: ESPERA ACTIVA

**Para REE/Redeia:** Prioridad absoluta: evitar nuevo incidente técnico. Acelerar despliegue almacenamiento e inercia sintética. Preparar defensa documental exhaustiva ante CNMC. Comunicación proactiva con AELEC para desescalar conflicto. Revisar procedimientos operativos obsoletos (P.O.7.4). No hacer declaraciones que prejuzguen resultado investigación. Fortalecer relación con MITECO y SEPI.

**Para Inversores:** Mantener posición actual con cobertura de downside. No incrementar hasta Q1 2026 (informe CNMC). Stop-loss en 13€. Preparar para ajustar según resultado de investigación.

**Para Industria:** Priorizar ubicaciones con capacidad de conexión disponible. Consultar mapas de saturación. Presentar alegaciones a planificación. Considerar autoconsumo + almacenamiento.

**Para Eléctricas:** Mantener presión calibrada hasta informe CNMC. No romper comunicación operativa con REE. Negociar agresivamente TRF con CNMC. Preparar defensa documental.

**Para CCAA:** Activismo en fase de alegaciones a planificación. Documentar proyectos maduros. Coordinar con industria local para demanda agregada.

### Próximos Pasos Inmediatos

Periodo	Acción
Ahora - 16 dic	Presentar alegaciones a planificación 2025-2030 (si aplica)
Dic 2025	Establecer sistema de monitorización de señales
Ene 2026	Revisar posición ante entrada nuevo periodo regulatorio
Q1 2026	ESPERAR informe CNMC — bifurcación principal
Post-CNMC	Ejecutar ajuste estratégico según resultado

  
SOPHIA — Sistema Operativo de Prospectiva Híbrido Humano-IA  
Inteligencia Prospectiva Aumentada  
[www.sophia.com](http://www.sophia.com)