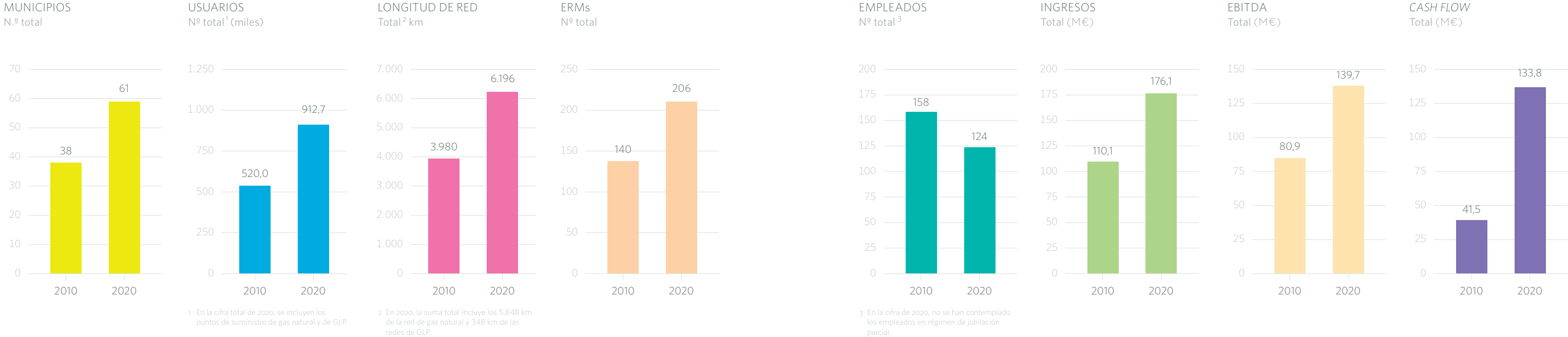


Contenidos

MAGNITUDES	2	2.10 <i>Big data</i>	34
CARTA DEL PRESIDENTE	4	2.11 Robotización	35
		2.12 Clientes	37
		2.13 Red de distribución	48
COMPañÍA	8		
1.1 Consejo de Administración	10	CAPITAL HUMANO	55
1.2 Comité de Dirección	10	3.1 MRG ante el covid-19	56
1.3 Marco regulatorio	11	3.2 Diez años gestionando a personas	56
1.4 Prevención de delitos penales	13	3.3 Formación en el año del teletrabajo	58
1.5 Ciberseguridad	13	3.4 Prevención	61
1.6 Telecomunicaciones	15		
1.7 Gestión corporativa de riesgos	16	GAS Y SOCIEDAD	63
1.8 Responsabilidad social corporativa	17	4.1 Gases renovables	64
1.9 Protección de datos	18	4.2 Gas Natural Vehicular (GNV)	65
		4.3 Medio ambiente	68
NEGOCIO	21		
2.1 Mercado residencial	22	RESULTADOS	71
2.2 Gran consumo	25	5.1 Resumen de resultados	72
2.3 Nueva edificación	26	5.2 Resultados operativos	73
2.4 Mercado GLP	28	5.3 Ingresos	74
2.5 <i>Enerty</i>	28	5.4 Posición financiera y balance	74
2.6 Oficina virtual	29	5.5 <i>Cash flow</i> de las operaciones	76
2.7 Colaboradores	31	5.6 Inversiones	77
2.8 Comercializadoras	32		
2.9 Inspecciones periódicas	33		

Magnitudes básicas



Carta del presidente

El año 2020 pasará a la historia como el año del covid-19. Un año marcado por los impactos de todo tipo en la salud, en la economía y en los hábitos de consumo y de vida en las sociedades de todos los continentes.

En este año se ha puesto a prueba la capacidad de las empresas para hacer frente a situaciones nuevas, que no se habían previsto, quizá tampoco imaginado, y para las que no había planes de emergencia previos. No se trataba solo de adoptar medidas para evitar el contagio de una enfermedad desconocida al principio y aún poco conocida hoy, sino, sobre todo, de mantener la vida de las personas y la actividad de las empresas utilizando los recursos disponibles con la máxima flexibilidad para adaptarse a condiciones complicadas, pero manteniendo en todo lo posible la casi normalidad de la vida diaria, la calidad del servicio y la seguridad de las operaciones.

No será fácil olvidar este año. MRG ha sido capaz de seguir operando con el trabajo a distancia y el esfuerzo individual en un contexto distinto, nuevo. Y todo ello con una dimensión humana de adaptación, solidaridad y ayuda que va más allá de las condiciones materiales del trabajo, y que también se ha puesto de manifiesto a lo largo de estos meses.

Las restricciones de todo tipo a la movilidad y a las actividades económicas siguen presentes, aunque de forma atenuada paulatina y progresivamente, a medida que se va

controlando la expansión de la epidemia y el riesgo sobre la salud. Esperemos que en 2021 podamos dar por pasada esta página y retornar a la plena normalidad.

El impacto de la reducción de actividad causada por las medidas adoptadas para controlar la pandemia ha sido muy fuerte. El PIB de España ha sufrido una caída del 11% con relación a 2019. La demanda de gas natural se redujo en un 9,6%, y otras energías finales también sufrieron de forma dramática. La demanda de energía eléctrica cayó el 5,1% y la de productos del petróleo el 18,5% en su conjunto, aunque las caídas más fuertes se dieron en las gasolinas (-21%) y en los querosenos (-55%), como consecuencia de las restricciones al transporte, sobre todo al aéreo.

El impacto en los sectores energéticos ha sido, por lo tanto, extraordinario, y la recuperación de la demanda de energía, según las mejores previsiones, no llegará antes de 2022. La recuperación económica plena tardará más en alcanzarse.

Con todo, el principal problema al que nos enfrentamos es la reducción decidida por el regulador en los ingresos de los próximos años, cercana al 20%, lo que plantea un reto estratégico y operativo de gran envergadura y de consecuencias a corto y largo plazo.

A pesar de todas las dificultades, en 2020 hemos conseguido la mayoría de los objetivos previstos. El esfuerzo de adaptación al covid-19 y, al mismo tiempo, el mantenimiento del empleo han dado resultados.

En primer lugar, y como puede verse en las cuentas del ejercicio, hemos conseguido unos excelentes resultados, a pesar de las limitaciones de la regulación vigente. Los resultados muestran al cumplimiento de los objetivos

financieros y el mantenimiento de los niveles de calidad de servicio y de seguridad en las operaciones, consecuencia de la orientación de la compañía a la mejora interna permanente.

En el actual clima de presión regulatoria, es necesario revisar la estrategia y concentrarse en las líneas de actuación prioritarias. Para MRG, las prioridades estratégicas siguen siendo las mejoras operativas, el servicio al cliente, el gobierno corporativo, la regulación y la transición energética.

En el terreno de las operaciones, el foco de MRG está desde hace años en la excelencia operativa, en la atención al cliente y en la mejora permanente de las prácticas de gestión. Seguimos trabajando en la captación de nuevos clientes, ayudando a sustituir combustibles más contaminantes en los sectores de pequeñas industrias y en el sector residencial, con la sustitución y modernización de instalaciones de calefacción, y en el sector comercial, con soluciones integrales de calefacción y agua caliente en edificios, al tiempo que ofrecemos reducciones de costes al consumidor, que hacen más atractiva la sustitución.

Hemos avanzado en la mejora de la relación con los clientes, tanto en las inspecciones periódicas y lecturas como en las operaciones domiciliarias y en la reducción del número de reclamaciones, que son dos de los retos aún por culminar.

En 2020, a pesar de las dificultades y de las limitaciones de la regulación vigente, gracias al esfuerzo de adaptación y al mantenimiento del empleo hemos conseguido la mayoría de los objetivos previstos

Continúa el plan de apertura de nuevas “gasineras” dentro del ámbito de actuación de Madrileña Red de Gas, que tendrá continuidad en próximos ejercicios, con un mayor número de instalaciones

Nuestra relación con el cliente es, y debe ser, cada vez más digital, rápida y cercana, apoyándonos en las posibilidades que las tecnologías nos ofrecen para simplificar y automatizar todos los procesos repetitivos.

Asimismo, continúa el plan de apertura de nuevas estaciones de recarga de gas para vehículos (“gasineras”) dentro del ámbito de actuación de Madrileña Red de Gas, que tendrá continuidad en próximos ejercicios, con un mayor número de instalaciones, en un mercado de claro crecimiento.

Seguimos manteniendo los niveles de seguridad de las operaciones de red y hemos progresado en el control del fraude. También avanzamos en la reducción de mermas y esperamos en este año reducirlas a un nivel que no implique pagos por este concepto, también reducir notablemente las mermas de GLP.

En lo que se refiere a la regulación, está prevista la revisión de la norma relativa a las mermas, cuya inadecuación hemos señalado repetidamente, pues se basa en criterios técnicos desequilibrados. Esperamos que el diálogo con la CNMC y con el gobierno tenga como resultado una regulación adecuada a las diferencias que se dan, y pueden darse, entre empresas en la estructura de las distintas redes y de clientes.

En cuanto a la retribución de la actividad de distribución, hemos recurrido la decisión de la CNMC, debido a la incoherencia de la circular y al injustificado impacto negativo que suponía para nuestra empresa la primera versión de la circular. Por otra parte, el proceso de consulta pública fue claramente insuficiente y manifiestamente mejorable. También hemos recurrido la resolución sobre el ajuste de las retribuciones entre empresas, posterior a la circular.

En Madrileña Red de Gas consideramos que la estabilidad regulatoria es esencial para asegurar la libertad de empresa y su pacífica actividad a corto y largo plazo, las decisiones de inversión, que crean riqueza y empleo, y el atractivo de España para los inversores. La regulación sectorial no es otra cosa que la expresión concreta del principio de seguridad jurídica, esencial para la vida de una sociedad y para la pervivencia del Estado de Derecho.

Por último, una mención a la transición energética. El Plan Nacional Integrado de Energía y Clima (PNIEC) ha definido objetivos de reducción de emisiones para 2030, con los consiguientes cambios en las matrices de energía primaria y final. El PNIEC, remitido a Bruselas en 2019, fue revisado a principios de 2020 y, por el momento, representa la guía de la política energética para la próxima década. Sin embargo, el marco legal básico de la transición deberá estar en la próxima Ley de Transición Energética, ya en tramitación en el Congreso de los Diputados.

El PNIEC dedica una atención detallada al sector eléctrico, al considerar la electrificación como una de las herramientas fundamentales de los cambios en la matriz energética de España. El gas, en cambio, recibía menos atención, aunque

en los últimos meses se ha ido creando una conciencia más clara de la importancia del gas metano en sus diferentes formas (gas natural, biogas, biometano) no solo durante los próximos años, sino a largo plazo, en línea con la visión que se va extendiendo en el mundo. A esto se añade la atención al hidrógeno como vector energético limpio a futuro. MRG ha incluido en su visión estratégica todos estos elementos como piezas de una estrategia de adaptación progresiva de las actuales empresas operadoras de redes de distribución al papel de los diferentes gases en un contexto energético cambiante. En los próximos años, el reto será traducir esta nueva visión en crecimiento y rentabilidad.

A largo plazo, el gas resulta insustituible en no pocos procesos industriales, y es una alternativa perfectamente aceptable y muy atractiva para otros usos finales, en tanto que no haya otras tecnologías que ofrezcan los mismos costes y prestaciones. Además, las redes de gas permiten poner a disposición de los usuarios, de forma eficiente, gas renovable a corto y medio plazo e hidrógeno a largo plazo. Esta potencialidad distingue al gas de otros combustibles, y lo convierte en complemento indispensable de la electricidad.

Esperamos que los esfuerzos de la industria y el diálogo con las Administraciones permitan asegurar al gas —a los gases— el papel que les corresponde en la transición y más allá, garantizando la actividad de gestión de las redes a muy largo plazo. La próxima Ley de Transición Energética deberá establecer objetivos racionales y factibles para todos los subsectores afectados, y el marco regulatorio deberá ajustarse para facilitar alcanzarlos. En el diseño de la política de transición energética se juegan no solo cuestiones técnicas o puramente políticas, sino la seguridad jurídica,

Está creciendo la conciencia de la importancia del gas metano en sus diferentes formas, a lo que se añade la atención al hidrógeno como vector energético limpio a futuro

la seguridad de suministro y la competitividad de sectores enteros, tanto energéticos como consumidores de energía en cualquiera de sus formas.

Pero, además del diseño de las políticas, la regulación es el otro pilar de la seguridad jurídica. Seguimos insistiendo en que la regulación de sectores como el energético, en un escenario nuevo, necesita de un continuo y fino ajuste, cuyo éxito depende, sobre todo, de un diálogo continuo con los actores.

Por último, deseo expresar el agradecimiento de la compañía a los accionistas, especialmente por su apoyo en un año complicado como el que acaba de terminar y por su apoyo en el desarrollo de esa visión estratégica, que será la base de los éxitos que esperamos alcanzar en los próximos años. E igualmente, a todo el equipo humano de MRG, con el reconocimiento por el esfuerzo y dedicación en 2020, y la confianza en el futuro de la compañía en esta segunda década de su existencia.



Pedro Mielgo



Compañía

A pesar de la excepcionalidad vivida a lo largo de este 2020 por la pandemia del covid-19, en Madrileña Red de Gas hemos seguido innovando y trabajando por la mejora continuada de la compañía en diferentes ámbitos y siempre de manera transversal, con la implicación y el compromiso de todas nuestras unidades de negocio. Entre las iniciativas llevadas a cabo por MRG destacan aquellas relacionadas con el nuevo marco regulatorio, la política de gestión de riesgos, la ciberseguridad, las telecomunicaciones y la protección de datos personales.

1.1 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

- Consilia Asesores, S. L.** Presidencia
(Pedro Mielgo, persona física representante)
- Dennis van Alphen** Consejero
- Martijn Verwoest** Consejero
- Andrew Scott Wilkie** Consejero
- Qingtong Li** Consejero
- Dong Dong** Consejero
- Simon Davy** Consejero
- Romain Bruneau** Consejero
- Pierre Benoist d’Anthenay** Consejero
- María Martín** Secretaria (no consejera)

1.2 COMITÉ DE DIRECCIÓN

- Alejandro Lafarga** Director general
- Rafael Fuentes** Director jurídico
- Inés Zarauz** Directora financiera
- David Ortiz** Director de expansión
- Glen Lancaster** Director de operaciones
- María Vázquez** Directora de recursos humanos
- Félix Blasco** Director de operaciones de red

1.3 MARCO REGULATORIO

El sector gasista español está regulado por la Ley 34/1998, de 7 de octubre, del Sector de Hidrocarburos, reformada por la Ley 12/2007, de 2 de julio, el Real Decreto-ley 13/2012 y la Ley 8/2015, de 21 de mayo, así como por la Ley 18/2014, de 15 de octubre, y por su normativa de desarrollo, entre la que destacan, por su importancia, el Real Decreto 1434/2002, de 27 de diciembre, el Real Decreto 949/2001, de 3 de agosto, y el Real Decreto 984/2015, de 30 de octubre.

El Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico es el organismo competente en la regulación del sector de gas y electricidad, mientras que la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (en adelante, CNMC) es la autoridad regulatoria que tiene encomendadas las tareas de mantener y asegurar la competencia efectiva y el funcionamiento transparente del sector energético español. Hasta la publicación de la Ley 3/2013, de 4 de junio, dichas funciones corrían a cargo de la Comisión Nacional de Energía (en adelante, CNE), ahora integrada en la CNMC. Las Comunidades Autónomas tienen competencias tanto de desarrollo normativo como de ejecución de la normativa dentro de su ámbito de actuación.

A comienzos de 2019 se aprobó el Real Decreto-ley 1/2019, de 11 de enero, donde se recogen las medidas urgentes para adecuar las competencias de la CNMC a las exigencias derivadas del derecho comunitario en relación a las Directivas 2009/72/CE y 2009/73/CE emitidas por el Parlamento y el Consejo de la Unión Europea, de 13 de julio de 2009, sobre normas comunes para el mercado interior de la electricidad y del gas natural. Dicho decreto ha modificado la Ley 3/2013, de 4 de junio, de creación de la CNMC; la Ley 34/1998, de 7 de octubre, del sector de hidrocarburos; la

Ley 24/2013, de 26 de diciembre, del sector eléctrico; y la Ley 18/2014, de 15 de octubre, de aprobación de medidas urgentes para el crecimiento, la competitividad y la eficiencia. En este sentido, las principales modificaciones han sido las siguientes:

- Se garantiza la independencia del organismo regulador en la aprobación de sus circulares normativas.
- En relación con la retribución de las actividades de transporte y distribución de gas y electricidad y de las plantas de gas natural licuado (GNL), a excepción de los almacenamientos subterráneos de gas natural, es la CNMC la entidad que aprueba la metodología, los parámetros retributivos, la base regulatoria de activos y la remuneración anual de la actividad. Asimismo, la CNMC es también quien aprueba la metodología de peajes, la estructura y los valores concretos de los mismos, mientras que al Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico le corresponde la aprobación de la estructura de los cargos, su metodología y sus valores, así como la metodología y las condiciones de acceso y conexión a las redes de transporte y distribución de electricidad y gas natural; la regulación de las reglas de funcionamiento de los mercados organizados y la retribución del operador del sistema eléctrico y del gestor técnico del sistema gasista.

Durante este ejercicio de 2020, la CNMC ha aprobado, entre otras, las siguientes circulares y resoluciones :

- Circular 1/2020, de 9 de enero, por la que se establece la metodología de retribución del gestor técnico del sistema gasista.

- Circular 2/2020, de 9 de enero, por la que se establecen las normas de balance de gas natural.
- Circular 4/2020, de 31 de marzo, por la que se establece la metodología de retribución de la distribución de gas natural.
- Circular 6/2020, de 22 de julio, por la que se establece la metodología para el cálculo de los peajes de transporte, redes locales y regasificación de gas natural.
- Circular 8/2020, de 2 de diciembre, por la que se establecen los valores unitarios de referencia de inversión y de operación y mantenimiento para el periodo regulatorio 2021-2026, así como los requisitos mínimos para las auditorías sobre inversiones y costes en instalaciones de transporte de gas natural y plantas de GNL.
- Resolución de 17 de diciembre de 2020, por la que se establece la cuantía de retribución del gestor técnico del sistema para 2021 y la cuota para su financiación.
- Resolución de 17 de diciembre de 2020, por la que se establece el ajuste retributivo de la actividad de distribución aplicable a las empresas que desarrollan la actividad de distribución en el periodo regulatorio 2021-2026. En el caso de Madrileña Red de Gas, dicho ajuste retributivo asciende a 24.516.919 €.
- Propuesta de resolución de 29 de diciembre de 2020, de la CNMC, por la que se establece la retribución para el “año de gas 2021” (de 1 enero a 30 septiembre de 2021) de las empresas que realizan

las actividades reguladas de plantas de GNL, de transporte y de distribución de gas natural (RAP/DE/008/20). Dicha propuesta, que se encuentra actualmente en trámite de audiencia, prevé una retribución provisional para Madrileña Red de Gas de 104.279.650,35 € en 2021.

Intercambio de informacion entre comercializadora y distribuidora (SCTD) y regulación
El 30 de diciembre de 2019 se publicó en el BOE la entrada en vigor de los nuevos formatos de los ficheros de intercambio de información entre distribuidores y comercializadores, tanto de energía eléctrica como de gas natural, aprobados por la CNMC el 18 de diciembre de ese mismo año.

La nueva versión de formatos 2.0 estandariza operativas, incluye novedades regulatorias e introduce mejoras operativas detectadas durante los tres años de experiencia con la versión 1.0, como la protección de los derechos del consumidor con el desistimiento y la garantía de suministro, la consulta de información de contratación en tiempo real y la consideración de multicontratos de gas.

La implantación de estos nuevos formatos en MRG se ha llevado a cabo en dos fases: una primera, el 6 de julio del 2020, y una segunda, el 4 de enero de 2021. El resultado de ambas fases ha sido un éxito gracias a que, durante la ejecución del proyecto, se han seguido metodologías ágiles de trabajo por *sprints* quincenales, se ha realizado un seguimiento continuo de bloqueos y riesgos entre todos los implicados y se ha establecido una línea de trabajo entre negocio, sistemas y nuestros *partners* tecnológicos Atos (mantenedora del sistema global de comunicación SCTD) y DxC Techonology (equipo funcional de nuestro sistema SAP).

La implantación de los nuevos formatos 2.0 ha sido un éxito gracias a metodologías ágiles de trabajo, el seguimiento continuo de bloqueos y riesgos y la línea de trabajo establecida entre negocio, sistemas y nuestros *partners* tecnológicos Atos

Cabe destacar, como un aspecto fundamental del éxito del proyecto, la batería de pruebas de regresión integradas, realizadas junto con las comercializadoras de gas para garantizar el correcto funcionamiento de los desarrollos, así como la coordinación entre todas las unidades de negocio de Madrileña Red de Gas, por el carácter transversal del proyecto, en el que se ha implicado toda la compañía.

1.4 PREVENCIÓN DE DELITOS PENALES

De conformidad con la Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, Madrileña Red de Gas mantiene actualizado su modelo de gestión de prevención de delitos penales, que incluye un mapa propio de riesgos penales, así como su propio protocolo de prevención.

El compromiso de MRG, en cuanto a la adopción de nuevas actuaciones que garanticen la prevención de delitos penales, es firme. Mediante las correspondientes herramientas de gestión de riesgos, durante este ejercicio 2020 se ha procedido a estudiar la situación actual de los controles establecidos, analizando su grado de cumplimiento y eficacia.

En consecuencia, se ha aprobado un plan de acción dirigido a la mejora continuada de dichos controles.

Desde su fundación, MRG considera esencial que todos los empleados de la compañía tengan conocimientos en esta materia. Para facilitar la comprensión y el alcance del modelo de gestión en lo referente a la prevención de delitos penales, se han impartido cursos de formación de carácter general y también específicos, de conformidad con las necesidades detectadas a través de la monitorización anual que se realiza.

1.5 CIBERSEGURIDAD

En un mundo hiperconectado, donde la mayoría de las actividades se gestionan a través de la red y de dispositivos electrónicos, garantizar la seguridad de las operaciones y de la información es una necesidad imperante para MRG. Hoy en día, es impensable el desarrollo del proceso de negocio sin los sistemas de información ni la tecnología que los soporta. Dichos sistemas y su tecnología son objetivos de los ciberdelincuentes, que utilizan diversas técnicas para acceder a redes corporativas, secuestrar información, instalar *malware* y comprometer los activos de las empresas o usuarios. Las amenazas de la ciberdelincuencia cambian y evolucionan, y cada día surgen nuevos riesgos que atentan contra los procesos, los activos y la información de las empresas.

Esta nueva realidad exige que nuestro mayor reto sea garantizar la ciberseguridad. Para conocer y gestionar todos los riesgos que implican los ataques cibernéticos, trabajamos bajo un planteamiento global y coordinado, respaldado por la estrategia corporativa.

Durante el primer semestre de 2020, hemos estructurado un ambicioso plan de acción para 2021-2023 que nos sitúe como referente en ciberseguridad

En función del análisis de los factores propios del sector gasístico, de nuestros objetivos estratégicos y de los requisitos más exigentes del mercado, hemos analizado nuestro nivel actual en materia de ciberseguridad y cuál debería ser el nivel que ha de alcanzar la compañía.

Durante el primer semestre de 2020 y de la mano de la consultora Deloitte, hemos realizado una evaluación del nivel de ciberseguridad en nuestros procesos y en nuestras redes. Así, se han identificado los riesgos que afectan, o pueden afectar en un futuro, a los procesos de negocio, y se ha estructurado un ambicioso plan de acción para el periodo 2021-2023 que nos sitúe en una posición referente en cuanto a ciberseguridad.

Por otro lado, la migración de nuestros sistemas a Amazon Web Services (AWS) nos ha permitido beneficiarnos de una red diseñada para proteger la información, identidades, aplicaciones y dispositivos. De esta manera, hemos mejorado nuestra capacidad para cumplir con los requerimientos de seguridad y conformidad central, tales como localización de datos, protección y confidencialidad.

Además, AWS nos ha permitido automatizar las tareas de seguridad que antes se hacían de forma manual, lo que reduce los errores de configuración humanos y, por tanto,

incrementa la seguridad. Estas acciones llevadas a cabo en la infraestructura desplegada en AWS se han centrado en:

Cifrado de volúmenes EBS

Con el objetivo de cumplir una serie de políticas de seguridad, se requería cifrar todos los volúmenes EBS adjuntados a servidores virtuales EC2. Este cifrado permite a MRG proteger la información, convirtiéndola en código ilegible que no puede ser descifrado fácilmente por personas sin autorización. Para ello, se utiliza un *software* de encriptación para cifrar cada bit de información que va en volumen de disco, de esta manera se evita el acceso no autorizado a la información almacenada.

Instalación agente *antimalware*

La instalación de un agente *antimalware* permite a MRG prevenir, detectar y remediar *software* malicioso en los dispositivos informáticos individuales. La utilización de un *software antimalware* en la nube fue la opción elegida por MRG, ya que este tipo de tecnología *antimalware* permite analizar los archivos en la nube en lugar de hacerlo en el servidor, con lo que se ha conseguido liberar recursos computacionales y dar una respuesta más rápida.

Para cumplir con las políticas de seguridad, se instaló el agente de ESET antivirus ERA Agent en todos los servidores virtuales EC2 desplegados en la cuenta de AWS de Madrileña Red de Gas. Gracias a ello pudimos detectar 37 servidores sin el agente instalado sobre los que se realizó una instalación múltiple, sirviéndonos de *playbooks* de Ansible.

Una vez realizada la instalación de todos los agentes en los diferentes servidores virtuales, se comprobó el correcto funcionamiento de los mismos para asegurar el éxito del proyecto.

Durante este 2020 también se han llevado a cabo diversas acciones destinadas a sensibilizar a nuestros usuarios, que son el principal vector de entrada de amenazas cibernéticas, y a fortalecer la seguridad de nuestras redes e infraestructuras. Entre estas, destacan las siguientes:

- Auditoría de ciberseguridad de dispositivos de telemedida.
- Programa de sensibilización a usuarios.
- Implantación de un gestor de contraseñas.
- Configuración y organización de un SIEM-SOC.
- Cifrado de volúmenes de la infraestructura.
- Instalación de *antimalware* en la infraestructura.
- Encriptación de discos.
- Segmentación de redes.

Por último, hemos ejecutado más de 2.000 controles sobre nuestros procesos. Se han revisado los sistemas perimetrales SCADA, HMI, PLCs y RTUs, además de todos los sistemas de IT, y hemos realizado diez campañas de sensibilización y de formación entre nuestros usuarios, además de identificar un total de 28 nuevos proyectos para el plan de acción 2021-2023.

1.6 TELECOMUNICACIONES

Las telecomunicaciones y las herramientas para el trabajo en remoto se han convertido en elementos clave del nuevo mundo empresarial. Aunque suponen un gasto recurrente, de poco valor añadido en el pasado, hoy es más necesario que nunca asegurarlas, potenciarlas y optimizarlas.

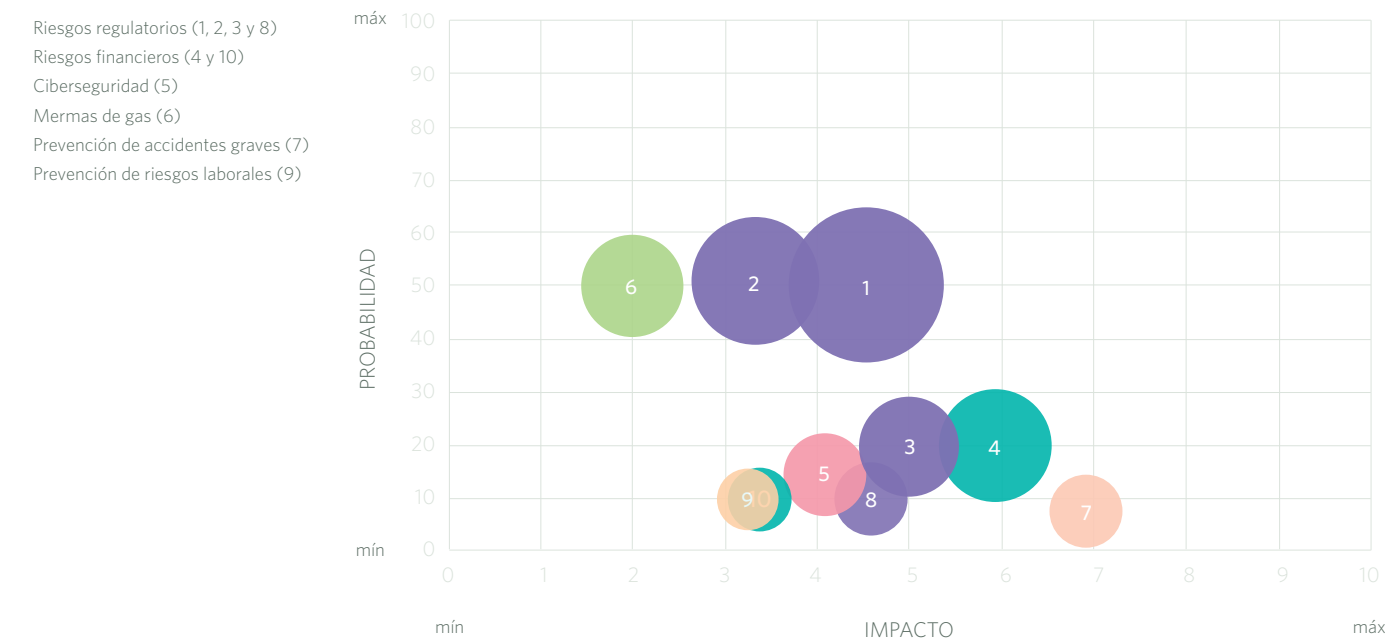
Con el objetivo de garantizar la disponibilidad de herramientas para el trabajo en remoto, y a la vez optimizar costes y buscar valor añadido en las telecomunicaciones para el negocio, en MRG hemos realizado una auditoría de todos nuestros activos de telecomunicaciones, tanto externos como internos, dirigida a la revisión de:

- Acuerdos con proveedores de telecomunicaciones.
- Condiciones como tarifas, permanencias y servicios.
- Gasto medio mensual en telefonía móvil, fija y conexiones.
- Número de dispositivos.
- Necesidades de comunicaciones y datos de cada unidad de negocio.

Los resultados de esta auditoría nos han permitido reducir el presupuesto global un 25%, mediante la reestructuración de todos los servicios de telecomunicaciones: actualización de los contratos a las necesidades reales, mejora de las tarifas, supresión de servicios no necesarios, ampliación de los servicios básicos, como la tarifa de datos a empleados (de 1 a 5Gb), y mejora tecnológica de la red de datos y de la centralita.

Por otro lado, MRG fue la primera distribuidora en implantar, en 2010, Gmail como herramienta corporativa de correo electrónico. En 2020, hemos actualizado la Suite de correo electrónico y de trabajo de la compañía con la edición GSuite Business de Google Workspace, añadiendo espacio ilimitado a nuestras cuentas de Gmail y Google Drive y aumentando la seguridad en las comunicaciones. Al mismo tiempo, se ha realizado un reajuste de las cuentas activas, cuyo número se ha reducido hasta el 30%.

MAPA DE RIESGOS DE MRG



1.7 GESTIÓN CORPORATIVA DE RIESGOS

Según lo establecido en el reglamento de funcionamiento interno de Madrileña Red de Gas, el Comité de Auditoría y Riesgos reporta directamente al Consejo de Administración y opera de acuerdo a lo establecido en el reglamento, donde se definen sus objetivos, funciones y composición. Dicho comité está integrado por representantes del Consejo de Administración, el Comité de Dirección y el departamento de gestión de riesgos.

Los contenidos de la agenda se tratan en reuniones periódicas del comité, cuya celebración se realiza previamente a cada reunión del Consejo de Administración.

Son consensuados al inicio de cada nuevo ejercicio fiscal. Entre las materias más recurrentes se encuentran el seguimiento del mapa de riesgos corporativo, los riesgos más relevantes y los controles y planes de mitigación establecidos o propuestos, la auditoría de cuentas, la política de prevención de delitos penales y el riesgo de ciberseguridad.

El resultado de dichas actividades permite a MRG emitir recomendaciones destinadas a la gestión de riesgos y/o al Consejo de Administración. Asimismo, y con motivo del covid-19, se ha definido un mapa de riesgos específicos. En él se contemplan los riesgos de carácter financiero, como los potenciales impactos en los beneficios operativos, la liquidez

La gestión de riesgos se trata en las reuniones periódicas del Comité de Dirección, incorporando información sobre la evolución del mapa de riesgos en los reportes mensuales remitidos a los accionistas

y el riesgo crediticio, así como otros relacionados con las dificultades para realizar intervenciones en los domicilios de usuarios afectados por la pandemia, la disponibilidad de recursos para la continuidad de las operaciones y/o los fallos de la cadena de suministro, además de la monitorización del funcionamiento del plan de continuidad del negocio y los seguimientos de prevención de riesgos laborales.

La integración de la política de gestión de riesgos en la compañía se ha articulado mediante la implantación progresiva de los análisis transversales de los riesgos, en los que intervienen las unidades de negocio y corporativas más vinculadas con los procesos afectados. De igual forma, la gestión de riesgos ocupa una parte de la agenda en las reuniones periódicas del Comité de Dirección, incorporando información sobre la evolución del mapa de riesgos en los reportes mensuales remitidos a los accionistas.

En la actualidad, el mapa de riesgos de MRG contempla los diez riesgos más comunes, que se evalúan aplicando un criterio fundamentado en:

- La probabilidad de ocurrencia de un riesgo en una escala del uno al diez.

- El impacto de la combinación de la afección al valor actual neto y al impacto reputacional, ambas en una escala del uno al diez. La afección al valor actual neto considera tanto el impacto económico directo para los próximos veinte años como las posibles sanciones.

El mapa de riesgos de MRG contempla aquellos riesgos emergentes mediante actualizaciones periódicas de sus contenidos. Además, establece nuevos controles de alto nivel que se suman a los ya existentes. Se han implantado una serie de planes de acción que contribuyen a mitigar las consecuencias de dichos riesgos.

Las evoluciones más recientes registradas en el mapa de riesgos están relacionadas con los cambios regulatorios sectoriales, que entran en vigor a partir de 2021, y la colección de riesgos que llevan asociados, habiéndose perfeccionado la definición y evaluación de los mismos según se ha ido disponiendo de información más detallada sobre las potenciales consecuencias que se puedan llegar a producir en caso de que estos se materialicen. Asimismo, en paralelo se ha ido desarrollando una estrategia destinada a prevenir y mitigar los potenciales impactos asociados a dichos riesgos.

1.8 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Por quinto año consecutivo, Madrileña Red de Gas ha participado en la iniciativa GRESB Infraestructure, aportando la información de responsabilidad social corporativa solicitada. Los resultados obtenidos ofrecen una visión global de la evolución de la compañía respecto a ejercicios anteriores, así como su grado de madurez en la materia en

comparación con otras empresas del mismo sector. A raíz de un análisis en profundidad de dichos resultados, se han identificado mejoras que se deben implantar en el modelo de gestión ambiental, social y de gobierno (ESG, por sus siglas en inglés), con las que seguiremos avanzando a lo largo del ejercicio de 2021.

En la Memoria de ESG pueden localizarse los capítulos específicos de gestión ambiental, social y de gobierno, redactados a partir del estándar de la Iniciativa de Reporte Global (GRI, por sus siglas en inglés). Se han identificado las referencias del contenido de dicho estándar para facilitar la localización de esta información. Asimismo, esta memoria ha sido objeto de verificación externa por la compañía global de servicios de ensayo, inspección y certificación BVQI.

1.9 PROTECCIÓN DE DATOS

El modelo de gestión de protección de datos de Madrileña Red de Gas se ha definido tomando como base la estructura de los sistemas de gestión ISO, de forma que puedan aprovecharse adecuadamente las sinergias existentes con el resto de sistemas. Partiendo de la política de seguridad de la información y protección de datos personales, MRG dispone de un delegado de protección de datos con participación activa en el Comité de Dirección, el Comité de Auditoría y Riesgos y el Comité de Ciberseguridad. Asimismo, disponemos de un manual de gestión desarrollado a partir de más de una decena de procedimientos de protección de datos personales. De cara al mantenimiento actualizado de sus contenidos, dichos procedimientos son objeto de revisiones periódicas. Con la implantación del modelo de evaluación de riesgos e impactos en los distintos tratamientos de protección de datos, la gestión se ha

organizado alrededor de las prioridades y oportunidades identificadas. En la actualidad se continúan desarrollando mejoras para la identificación de los interesados.

Por otro lado, este modelo de gestión contempla también la interacción con las partes interesadas mediante la publicación en la página web de la compañía de la política de protección de datos personales, así como la información de tratamiento de datos personales destinada a los interesados, cuya difusión se refuerza a través de las diversas comunicaciones que se envían a los usuarios. Igualmente, engloba la gestión activa del buzón del delegado de protección de datos.

Dentro de nuestro modelo de gestión se encuentran plenamente integradas las siguientes acciones:

- Acciones de coordinación de actividades empresariales en materia de protección de datos con los encargados de tratamiento mediante reuniones, unificación de criterios y acuerdos de buenas prácticas.
- Monitorización del desempeño de protección de datos de nuestra cadena de proveedores a través de la información que aportan en el portal Repro-Achilles sobre la madurez de sus políticas de privacidad. También a través de los informes de auditoría realizados por la comunidad Repro-Achilles.
- Interacción con la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD), con motivo de varios procesos de tutela del ejercicio de los derechos de los interesados.

En materia de protección de datos personales, en 2020 destacan la gestión de los derechos de los interesados, la gestión de incidencias y la resolución de consultas

- Registro de incidencias de protección de datos, cuya investigación contribuye a introducir mejoras en la gestión de la información.

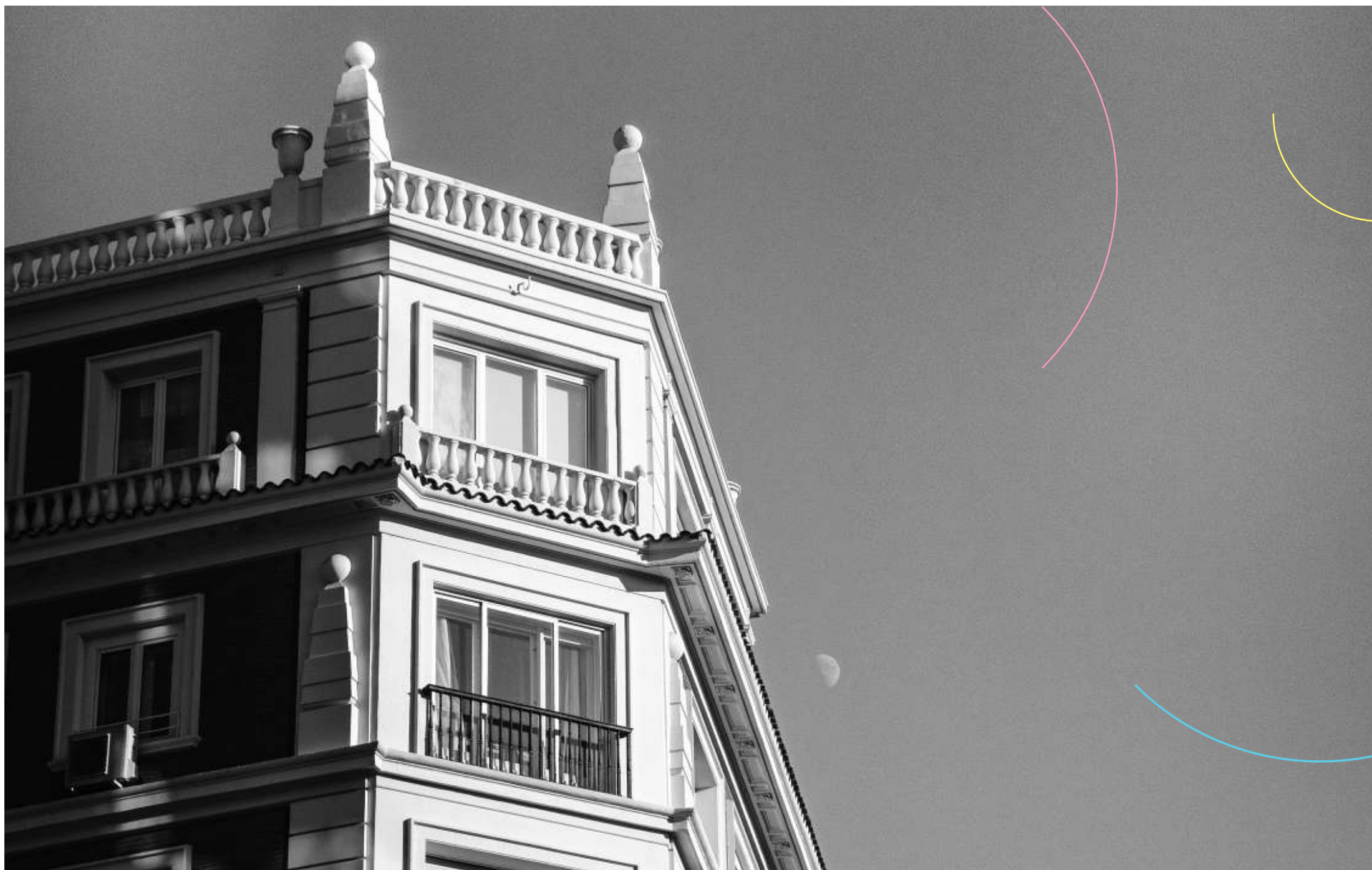
Finalmente, las actividades más relevantes en materia de protección de datos personales durante 2020 se han centrado fundamentalmente en la gestión de los derechos de los interesados, la gestión de incidencias y la resolución de consultas. Muchas de estas últimas están relacionadas con la interpretación de la legislación vigente y con el ejercicio de los derechos de protección de datos personales de los interesados.

Asimismo, se ha continuado revisando las cláusulas contractuales de protección de datos personales de los contratos, incorporando nuestras cláusulas contractuales específicas donde ha sido necesario, con la finalidad de contemplar todas las particularidades de la amplia variedad de servicios que se contratan.

Como novedades relevantes respecto a pasados ejercicios, cabe señalar el incremento significativo de la actividad del buzón del correo del delegado de protección de datos, que ha pasado de las 300 solicitudes de 2019 a las 800 de

2020. También se ha de destacar la notificación a la AEPD de una brecha de seguridad de protección de datos, cuya investigación puso de manifiesto la necesidad de incorporar mejores mecanismos automatizados de gestión de la información. Por último, la primera propuesta de sanción de la AEPD en materia de protección de datos aún está pendiente de resolución definitiva en los tribunales.

Igualmente, y al objeto de impulsar la cultura interna de protección de datos, en el repositorio de normativa interna se han publicado noticias acerca de las revisiones y actualizaciones realizadas, manteniendo el control de la vigencia de la documentación allí recopilada.

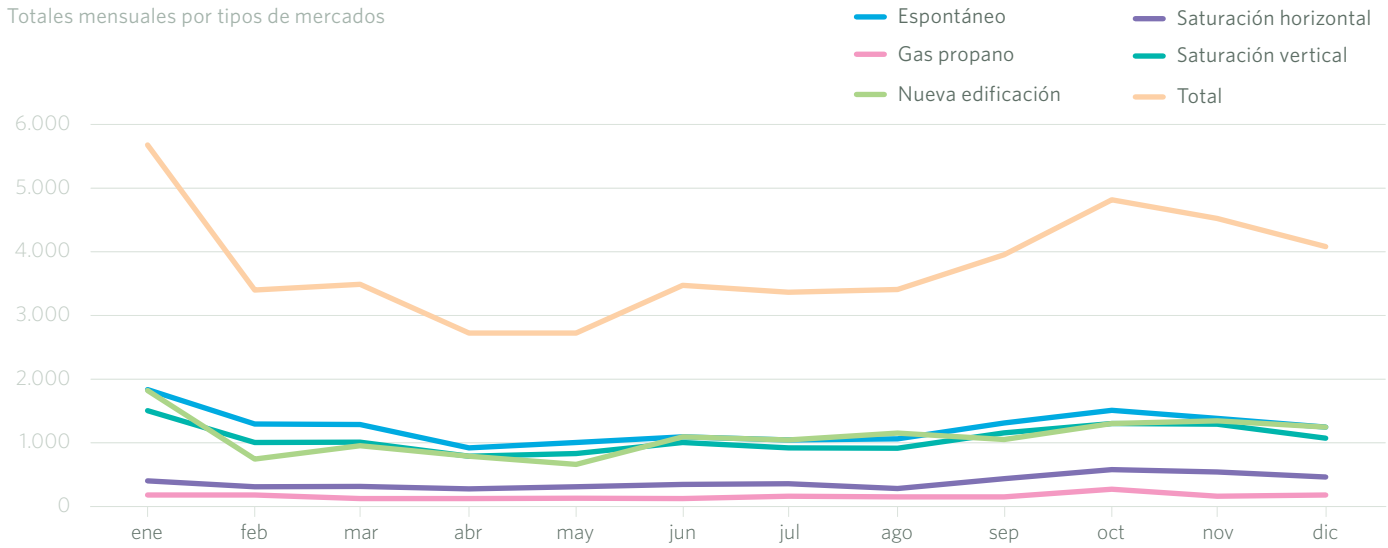


Negocio

Madrileña Red de Gas ha obtenido óptimos resultados en el mercado de gran consumo y ha logrado mantener su compromiso con los grandes promotores para entregar las promociones en marcha en 2020. También ha potenciado la creación de grupos de colaboración con las comercializadoras e involucrado de forma más activa a todos los colaboradores que conforman la empresa extendida de MRG. El año destaca por haber optimizado e impulsado la digitalización, la automatización y el autoservicio en la relación con los clientes. Se han activado nuevos canales como WhatsApp, también se ha afianzado la oficina virtual y se han desarrollado nuevos recursos como los robots o el uso del *big data*. Su compromiso con el medio ambiente en este año de la descarbonización se ha concretado en distintas iniciativas; entre otras, el desmantelamiento de más de cien plantas de GLP.

2. NEGOCIO

NUEVAS CONTRATACIONES, 2020
Totales mensuales por tipos de mercados



2.1 MERCADO RESIDENCIAL

La repercusión tanto social como económica del covid-19 ha marcado el ejercicio 2020, y su influencia ha afectado en mayor medida a los mercados de expansión de finca habitada, reflejo fiel de la sociedad madrileña. A pesar del duro confinamiento en los primeros meses del año, en MRG hemos continuado con la actividad de altas, cumpliendo nuestro compromiso a la vez que asegurábamos la máxima protección de nuestros empleados y clientes con medidas y protocolos exigentes.

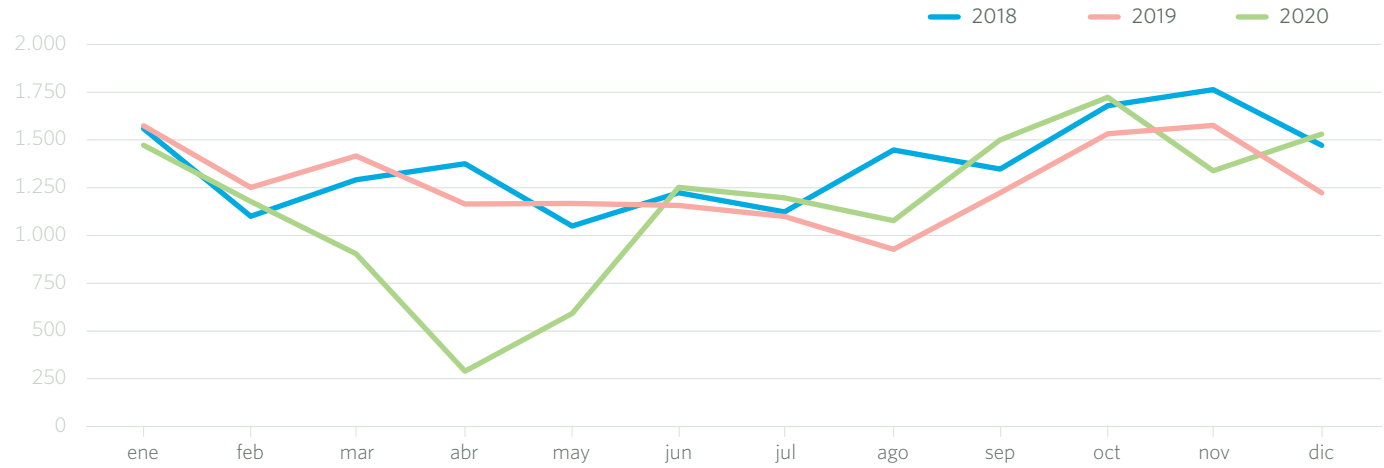
En el periodo más férreo del estado de alarma en Madrid, se han evaluado varios indicadores para medir el grado de afectación de este sobre el negocio y poder ofrecer un reporte periódico a las Administraciones públicas, de manera que diéramos la mayor información posible para aportar soluciones futuras. Las cuarentenas domiciliarias, así como

la prevención de los clientes en las visitas presenciales a las viviendas, han ocasionado la anulación de más de 150 visitas, principalmente durante los meses de marzo y abril.

Debido a la dificultad a la hora de realizar las visitas domiciliarias, la disminución en las altas se vio incrementada por una reducción radical de nuevas contrataciones, ya que en la Comunidad de Madrid se impusieron diversas limitaciones a la actividad de las comercializadoras de gas natural. Todos estos condicionantes han tenido un gran impacto en los objetivos marcados de cara a la expansión en el mercado residencial, originando un hueco de hasta 1,500 puntos de suministro por debajo de lo esperado en la primera mitad del año.

Durante la segunda mitad del año, y con el objetivo de recuperar todas las altas perdidas, hemos centrado nuestros

ALTAS MERCADO RESIDENCIAL, 2020
Total mensual



esfuerzos en reducir ese hueco acumulado. Con el foco puesto en la actividad comercial, y por medio de nuestro canal tradicional de empresas instaladoras, en Madrileña Red de Gas hemos diseñado campañas *ad hoc* en zonas concretas de cerca de 20 municipios. Con el objetivo de movilizar más de 7,500 puntos de suministro potenciales, desde Madrileña Red de Gas hemos lanzado interesantes ofertas económicas para el cliente final.

Por otro lado, y dada la limitación existente para realizar visitas comerciales a domicilio, se utilizaron como alternativa cartelería y *flyers* publicitarios. El resultado de estas campañas tradicionales no fue todo lo satisfactorio que se esperaba, lo que nos ha llevado a poner en marcha nuevas técnicas de venta que han aportado un aprendizaje muy valioso de cara a la innovación y la implantación de mejoras en el futuro.

En 2020, a pesar del confinamiento, hemos continuado con la actividad de altas, cumpliendo nuestro compromiso y asegurando la máxima protección de nuestros empleados y clientes con medidas y protocolos exigentes

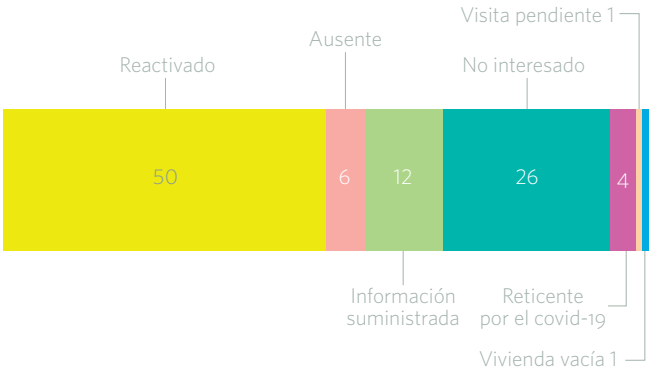
En 2020, el consumo de gas natural se ha incrementado en más de 210 GWh en el mercado de gran consumo

Asimismo, a través de nuestro *call center* de acción comercial, en MRG hemos iniciado un proyecto para la reactivación del mayor número de puntos de suministro en el menor tiempo posible. El resultado ha sido la activación masiva de más de 1.000 nuevos puntos de suministro en viviendas propiedad de diversos grupos inmobiliarios. Del mismo modo, hemos impulsado una campaña de recuperación de *leads* perdidos. Esta colaboración abre la puerta a futuras oportunidades de expansión, principalmente en mercados de nueva edificación y alquileres.

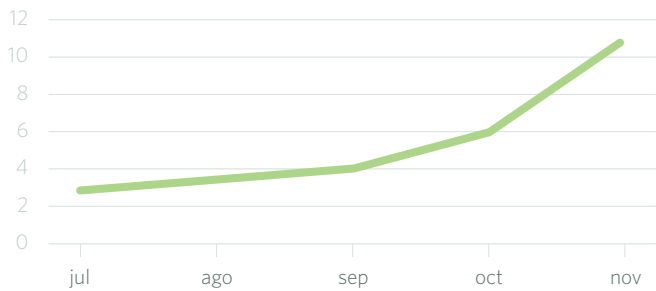
Focalizados en la recuperación de la actividad comercial en nuevas instalaciones de gas, desde Madrileña Red de Gas hemos puesto en marcha un proyecto piloto de telemarketing que nos ha permitido llegar de forma más directa y segura a nuestros clientes potenciales. Esta nueva iniciativa nos está facilitando adquirir un mayor conocimiento de estos clientes y la captación de nuevos puntos de suministro.

La constante mejora de la oferta realizada al cliente, la optimización del argumentario comercial utilizado en las llamadas, así como la colaboración con diferentes empresas, han supuesto una importante mejora para la compañía y unos óptimos resultados. De ahí, el nuevo contrato de colaboración firmado con Unisono para 2021.

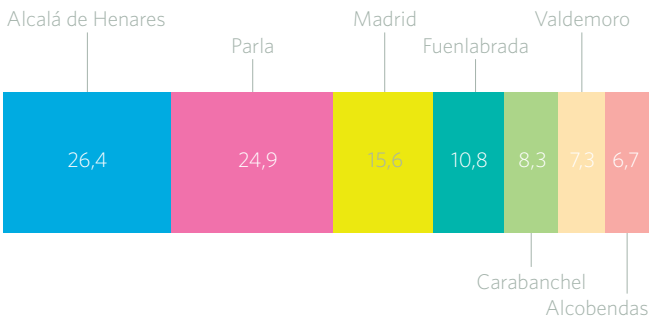
RESULTADO DE LAS CAMPAÑAS EN FINCAS HABITADAS
Total anual según estado (%)



GENERACIÓN LEADS FRENTE A LLAMADAS TELEMARKETING
Total (%)



DISTRIBUCIÓN DE CITAS POR LOCALIDAD, 2020
Total acumulado (%)



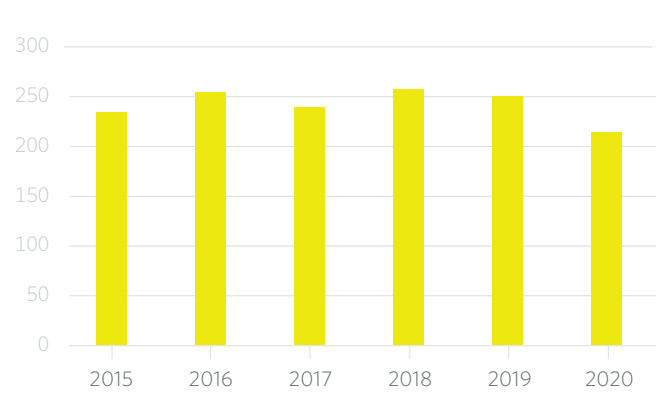
2.2 GRAN CONSUMO

Para Madrileña Red de Gas, el mercado de gran consumo es de una enorme relevancia. Por ello, la especialización de nuestros equipos por mercado ha promovido una labor comercial más efectiva, ya que nuestros comerciales pueden atender de manera más eficiente las diferentes necesidades de los clientes en función de su perfil.

A pesar de la dureza con la que la pandemia ha golpeado este mercado, durante 2020 el consumo de gas natural se ha visto incrementado en más de 210 GWh, lo que confirma la relevancia del gas natural como energía en el sector de gran consumo, ya que la cogeneración tiene capacidad para producir, en un mismo proceso, energía eléctrica y calor útil, lo que en el ámbito industrial posee especial interés, pues redundo en una mayor eficiencia y sostenibilidad, así como en un importante ahorro para este tipo de mercado.

Cabe destacar los buenos resultados obtenidos por MRG en el mercado de gran consumo, que cada año se abre al uso del gas natural en sus instalaciones. Empresas como la farmacéutica Pharmaloop han apostado por una cogeneración para autoconsumo, cuyos logros se traducen en una mayor eficiencia en el proceso de generación de energía y, en consecuencia, en un ahorro en el consumo de energía primaria y de agua, lo que aumenta la competitividad de la empresa debido a la consiguiente reducción de sus costes. Otro ejemplo reseñable es el de La Santamaría, fábrica de alimentación líder en aperitivos artesanos, que ha pasado de elaborar sus productos en un pequeño local en Santa María de la Cabeza a la apertura de una fábrica en Valdemoro, donde han optado por el gas natural frente a la electricidad. Esta decisión les ha llevado a conseguir un notable ahorro y un mayor rendimiento productivo.

EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE GRAN CONSUMO
Total consumo anual (GWh)



Asimismo, instituciones como el Centro Penitenciario de Navalcarnero también han optimizado la eficiencia energética de sus instalaciones y han visto incrementado su rendimiento, gracias al cambio de calderas de gasoil por calderas de gas natural, suministrado por MRG.

Finalmente, en un año marcado por el covid-19, en MRG nos sentimos parte de la solución para todos aquellos sectores que se han visto afectados, en mayor o menor medida, y que han sufrido o están sufriendo todavía las consecuencias de esta crisis sanitaria. Desde los inicios de la pandemia, estamos realizando un gran esfuerzo para ofrecer ayuda a los sectores más afectados. En este sentido, hemos desarrollado campañas especiales destinadas al ramo de la restauración y a las pymes, a quienes ofrecemos facilidades para la instalación de gas natural en sus instalaciones.

En la Comunidad de Madrid, 2020 también ha sido el año de la descarbonización, la lucha contra el cambio climático y la mejora de la calidad del aire, compromiso que MRG ha adquirido con diferentes Administraciones, como, por

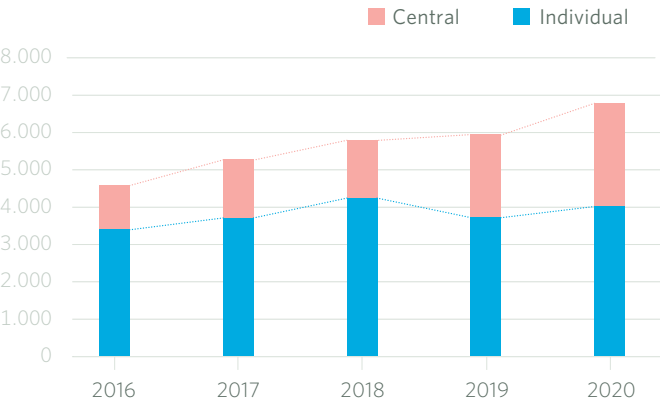
ejemplo, el Ayuntamiento de Madrid, con un línea de ayudas a la comunidades de vecinos mediante la ordenanza de calidad y sostenibilidad Madrid 360. En un periodo de transición energética en el que sigue existiendo un gran número de comunidades que consumen combustibles contaminantes, como el carbón o el gasóleo, el gas natural juega un papel determinante para reducir las emisiones y, al mismo tiempo, mejorar la calidad del aire. Sin embargo, el ritmo de transformación de las salas de calderas no ha sido el deseado durante este atípico año, pues la necesidad de mantener la distancia social ha obligado a las comunidades de vecinos a aplazar las reuniones oportunas para la toma de este tipo de decisiones.

2.3 NUEVA EDIFICACIÓN

A pesar de las dificultades motivadas por el covid-19 a la hora de mantener reuniones fluidas con los grandes promotores, en Madrileña Red de Gas hemos logrado establecer con ellos un contacto muy estrecho, gracias a los medios tecnológicos disponibles hoy en día, lo que ha facilitado seguir colaborando y ayudando en todo aquello que les era necesario para cumplir con el objetivo de entregar de las promociones en marcha en el ejercicio 2020.

Pese a las incertidumbres generadas por la pandemia, las promociones con suministro individual puestas en gas por MRG han alcanzado las 3.990 viviendas, el 24,5% más de la previsión estimada. Además, se han puesto en gas más de 30 salas de calderas centrales para ACS y calefacción, que han representado un incremento total de 2.800 viviendas. Asimismo, Madrileña Red de Gas ha firmado cuatro convenios de colaboración para redes de terceros, de 2.560 m de longitud, para 1.151 viviendas potenciales.

EVOLUCIÓN DE NUEVA EDIFICACIÓN
Total según tipo de caldera

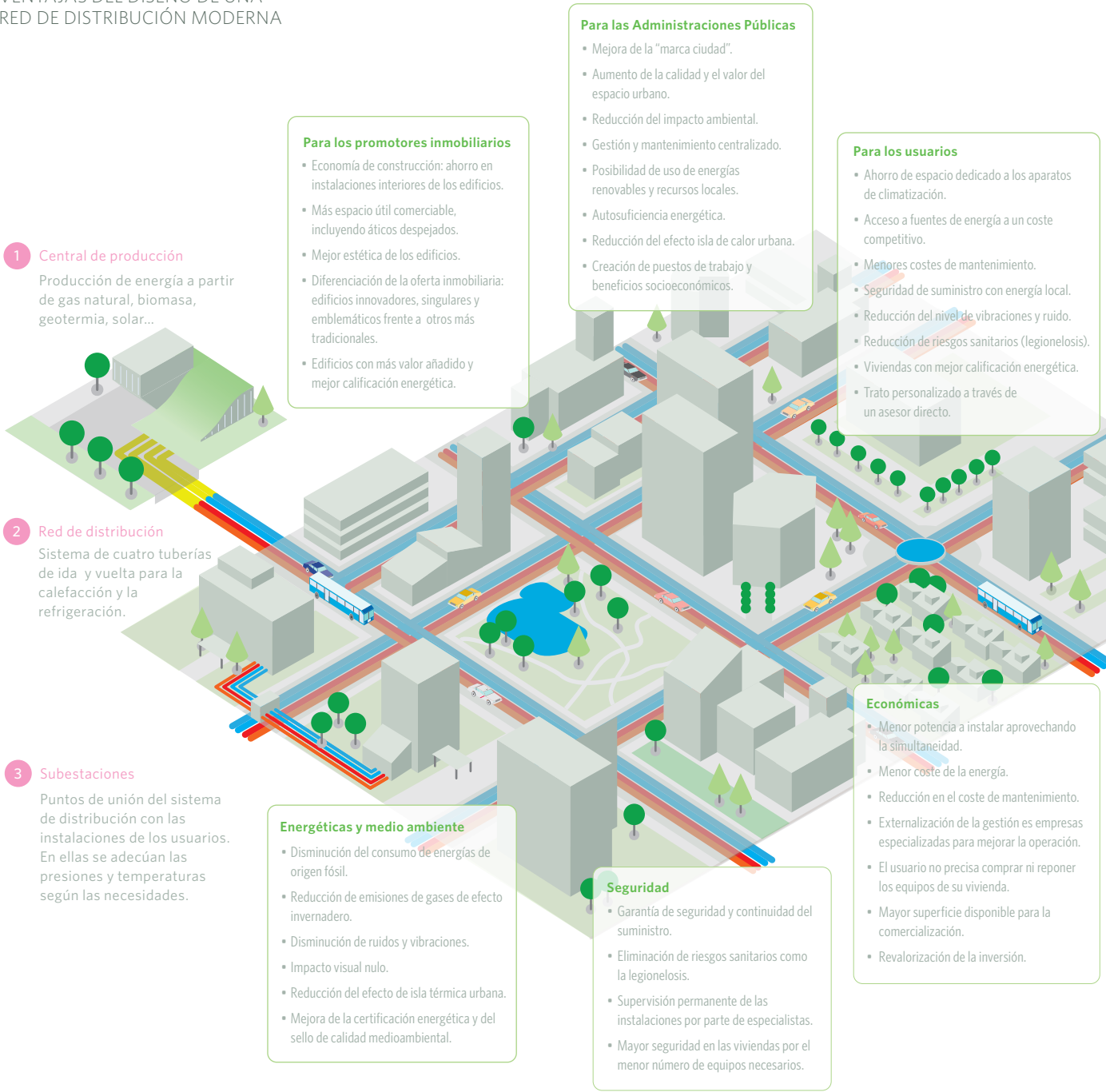


Las promociones con suministro individual puestas en gas por MRG han alcanzado las 3.990 viviendas, el 24,5% más de la previsión estimada

También hemos establecido un canal de comunicación que permite informar puntualmente a promotores, constructores y prescriptores de las novedades, tanto en cuestiones técnicas y administrativas como de legislación. Esta nueva iniciativa ha sido acogida con gran interés.

Finalmente, en MRG estamos trabajando en el estudio de un proyecto de red urbana, destinado a nuevos desarrollos urbanísticos, capaz de ofrecer agua caliente sanitaria, calefacción, refrigeración e incluso alumbrado. Este se va a desarrollar al noroeste de la Comunidad de Madrid, en un nuevo entorno sostenible dentro del municipio de Pozuelo de Alarcón.

VENTAJAS DEL DISEÑO DE UNA RED DE DISTRIBUCIÓN MODERNA



En Madrileña Red de Gas apostamos por el autoservicio, elemento clave para optimizar la experiencia de nuestros clientes

2.4 MERCADO GLP

En línea con nuestro compromiso de reducción de emisiones, hemos continuado un año más con el plan de conversión de puntos de GLP a gas natural. A pesar de los cuatro meses de inactividad debidos al confinamiento, hemos transformado a gas natural un total de 27 instalaciones, lo que ha significado que 700 viviendas que consumían GLP hoy sean menos contaminantes gracias a la transformación a gas natural. Desde MRG hemos realizado estas actuaciones poniendo especial interés en la calidad de los trabajos, con objeto de lograr una satisfacción total de nuestros clientes, que ven incrementada la seguridad de su instalación a la vez que ayudan a reducir emisiones más contaminantes al consumir una energía más limpia y ecológica.

En relación con nuevas redes de GLP, en el municipio de Los Molinos se ha materializado un acuerdo mercantil con la compañía Xucrogas S.L. para el traspaso de 61 nuevos puntos de suministro de GLP que incluye más de 3.000 metros de red y más de 60 acometidas. Asimismo, se ha firmado un convenio de colaboración comercial con la citada sociedad para la transformación de más de 300 nuevos puntos de suministro dentro de la zona de distribución de MRG.

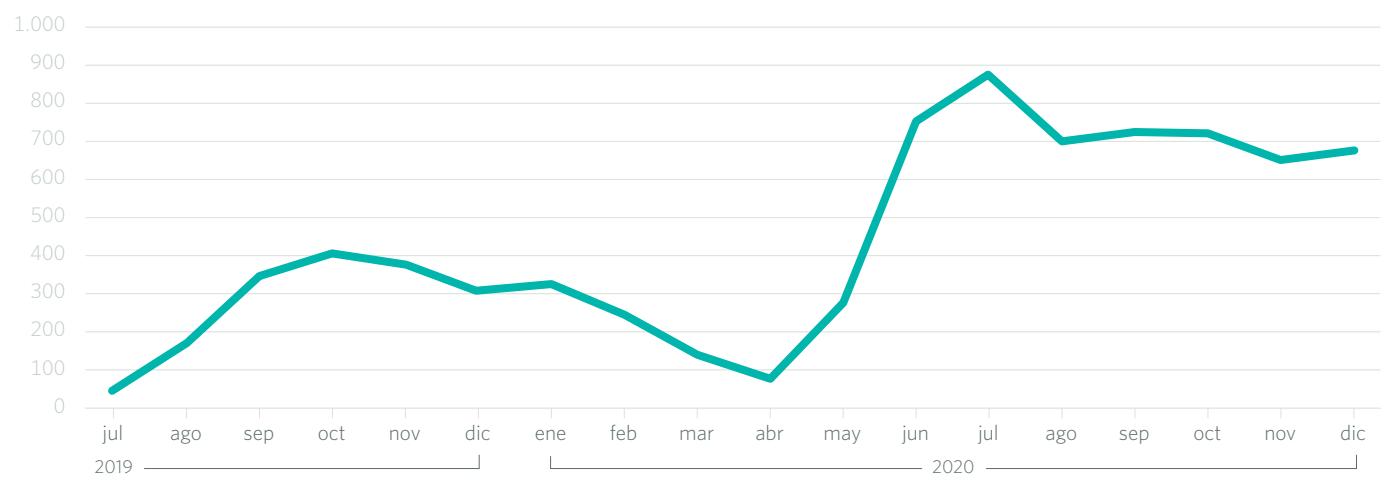
En este 2020, también hemos continuado avanzando en la digitalización y automatización de los procesos de alta,

cambio de titularidad y cese de suministro de nuestros 22.710 clientes de GLP. Hasta este año todo el proceso se realizaba de forma manual, lo que implicaba un mayor empleo de tiempo y posibles errores asociados a esta forma de gestión. La digitalización nos ha permitido reducir el 70% el tiempo de gestión y validación de la documentación. Además, se ha producido un aumento del 50% en los registros de documentación necesaria para cada gestión, una reducción del 70% de los errores asociados a una gestión manual y el 100% de autonomía en la generación de órdenes para ejecutar en campo.

2.5 ENERTY

En consonancia con los últimos años, el desarrollo de los procesos internos de la compañía, al utilizar nuevas herramientas digitales e implementar mejoras en las existentes, ha continuado en el presente ejercicio con la consolidación de *Enerty*. Esta herramienta es el fruto de la colaboración entre la Asociación de Empresas Instaladoras de Madrid (AGREMIA) y Logalty, empresa experta en certificados y transacciones digitales. Gracias a este ambicioso proyecto hemos eliminado los certificados en papel, aportando transparencia y seguridad jurídica al proceso de certificación de instalaciones. Ahora, al eliminar los documentos físicos, existe una mayor eficiencia en los procesos y se identifica unívoca y fehacientemente al responsable de la firma de los certificados. Por otra parte, el documento del certificado se ha estandarizado, adaptándose al modelo oficial publicado en el “Reglamento técnico de distribución y utilización de combustibles gaseosos”, lo que asegura el correcto cumplimiento de la normativa aportando eficacia probatoria. Asimismo, nos ha permitido acabar con la posible pérdida de datos, asegurando su disponibilidad inmediata las 24 horas del día los 365 días del año en cualquier ubicación. También ahora podemos garantizar la longevidad

EVOLUCIÓN DE LAS SOLICITUDES A TRAVÉS DE LA OFICINA VIRTUAL
Totales mensuales



de los documentos sellados, además de mejorar la atención al cliente aportando una copia del certificado en tiempo real.

Desde el pasado junio 2020, un total de 41 empresas instaladoras disfrutan ya de las ventajas que ofrece *Enerty*: ahora se realizan más de 600 certificados digitales. Además, desde MRG continuamos trabajando en la integración total de *Enerty* en nuestros sistemas y herramientas de movilidad, adaptándolo para la realización de otros documentos, como los justificantes de corrección de anomalías en las inspecciones periódicas anuales.

La excelente acogida que ha tenido *Enerty* entre el gremio de empresas instaladoras plantea nuevas oportunidades en otros ámbitos de expansión, como son los certificados eléctricos y de otro tipo de instalaciones.

2.6 OFICINA VIRTUAL

Todos nuestros estudios y la experiencia de estos diez años nos llevan a confirmar la tendencia de que nuestros clientes demandan mayor facilidad a la hora de realizar sus gestiones, mayor rapidez y más autonomía; y hacerlas cómo, cuándo y desde donde quieran. Por ello, en Madrileña Red de Gas apostamos por el autoservicio, elemento clave para optimizar la experiencia de nuestros clientes.

Tras años potenciando nuestra oficina virtual y el servicio de Respuesta de Voz Interactiva (IVR) con procesos en autoservicio, en 2020 hemos dado un paso más para permitir a nuestros clientes interactuar con nosotros de forma más rápida y sencilla, de modo que estemos a menos clics de distancia.

El proceso de envío de lecturas en autoservicio ha pasado de 65.000 lecturas registrada en 2019 a las 525.000 de 2020, lo que ha supuesto un crecimiento del 800%

Estamos convencidos de que ofrecer una atención al cliente más fácil es ofrecer una mejor experiencia. Por eso, hemos mejorado y acercado aún más al cliente los procesos de envío de lecturas y gestión de citas, de forma que puedan realizarlos sin necesidad de estar registrados en la oficina virtual.

Gracias a estas mejoras, el proceso de envío de lecturas en autoservicio ha pasado de 65.000 lecturas registrada en 2019 a las 525.000 de 2020, lo que ha supuesto un crecimiento del 800%.

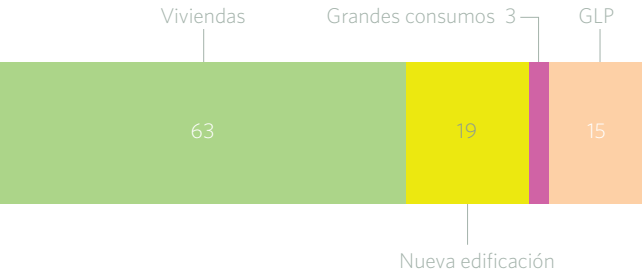
Asimismo, en la oficina virtual se han implementado los procesos de gestión de nuevas altas, a través de un motor de recepción de solicitudes que se comunica con el sistema y puede dar respuesta inmediata cuando el cliente realiza la solicitud *online*. Para casos especiales, la solicitud es enviada al *back-office*. Allí es atendida por el equipo de Madrileña Red de Gas, que responde al cliente a través de esta plataforma, facilitándole un localizador de su solicitud y enviándole notificaciones por correo electrónico.

Ahora las respuestas a estas solicitudes son rápidas, directas y reales, ya que se eliminan intermediarios, disponiendo así

GESTIÓN DE NUEVAS ALTAS EN LA OFICINA VIRTUAL, 2020
Según su estado



GESTIÓN DE NUEVAS ALTAS EN LA OFICINA VIRTUAL, 2020
Según el tipo de mercado



de un soporte más para atender y ayudar a nuestros clientes desde el inicio como alta nueva. Ello ha supuesto pasar de 51 solicitudes de alta de suministro, en el primer mes de implantación, a recibir más de 750 solicitudes mensuales. A día de hoy, el 84% de las solicitudes ya están tramitadas y el 2% en gestión; el 14% restante se corresponde a gestiones no relacionadas con altas nuevas, que se derivan a la oficina virtual de clientes ya existentes.

Asimismo, del volumen total de altas nuevas gestionadas a través de la oficina virtual, el 65% de las solicitudes se concentra en viviendas ya edificadas y un 18% en viviendas de nueva edificación. El mercado de grandes consumos —en su mayoría locales comerciales— representa el 3% de estas altas que, por su singularidad, se gestionan de manera personalizada; el 14% restante se trata de tramitaciones *online* para altas de GLP.

Además de las solicitudes de alta nueva de gas natural, también se han incorporado a la oficina virtual la contratación de GLP, el cambio de titular y el cese de suministro. De esta manera, el cliente puede cargar de forma sencilla e intuitiva la documentación necesaria que, tras nuestra validación, pasa al proceso automático de nueva alta o cambio de titular. Estas facilidades han supuesto la tramitación de 879 solicitudes y la reducción de los costes derivados de la antigua contratación telefónica, suponiendo un punto y seguido en la política de digitalización de MRG.

Asimismo, se ha implementado la oficina virtual para las empresas instaladoras, de forma que puedan tramitar las altas y disponer *online* de toda la documentación e información de las campañas comerciales. En breve, también estará disponible la tramitación de documentación técnica a través de este canal.

Finalmente, y en nuestro afán de mejorar y facilitar el acceso a la información a nuestra empresa extendida, se ha continuado con el fomento del uso de nuestras herramientas Frappe y cartografía digitalizada de Reins en nuevas treinta pymes.

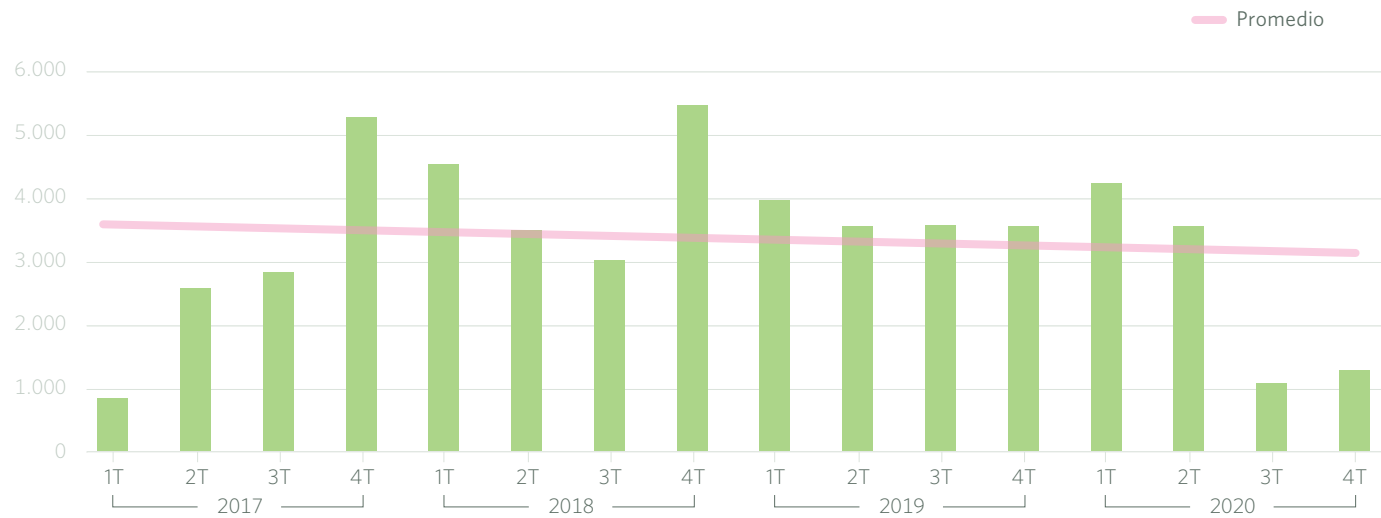
2.7 COLABORADORES

Como señal de fidelidad hacia nuestro canal más tradicional —las empresas instaladoras—, MRG ha mantenido durante este ejercicio su oferta pública y una serie de campañas comerciales, lo que ha permitido que más de 300 empresas instaladoras se hayan adherido a las mismas para, así, poder obtener importantes aportaciones comerciales en aquellas instalaciones realizadas en su ámbito de actuación.

También se han incorporado ocho nuevas empresas a nuestra red de locales abanderados, al objeto de involucrar de forma más activa a todos los colaboradores que conforman nuestra empresa extendida. Esto nos ha permitido rediseñar y mejorar los procesos para asegurar una mejor comunicación con el cliente final y disponer de una información de sus necesidades lo más precisa posible.

Además de las solicitudes de alta nueva de gas natural, hemos incorporado a la oficina virtual la contratación de GLP o el cambio de titular

RECLAMACIONES A LA CNMC TRAMITADAS POR LAS COMERCIALIZADORAS
Total por trimestre



Los grupos de trabajo bilaterales entre MRG y las comercializadoras han supuesto una reducción del 33% de las reclamaciones trasladadas por las comercializadoras

2.8 COMERCIALIZADORAS

En MRG trabajamos para democratizar la información de nuestro servicio al cliente, permitiendo el acceso, de manera transparente, tanto a la comercializadora como a su cliente final. Con este objetivo, en 2020 hemos puesto al servicio de las comercializadoras un catálogo de web services que pueden utilizar y, así, aportar un valor extra a sus clientes.

Esta colaboración, establecida a través de grupos de trabajo bilaterales entre la distribuidora y la comercializadora, ha dado sus primeros frutos con la reducción del 33% de las reclamaciones trasladadas por la comercializadora. Estos buenos datos responden a la mejora de la resolución en la primera llamada (FCR) para los clientes de la distribuidora y de la comercializadora, así como a la mejora de la calidad de información, servicio y plazos, para mayor satisfacción

del cliente, y al aumento de la autonomía del servicio de cliente de la comercializadora, que ha reducido el volumen de reclamaciones comunicadas a la distribuidora. También hemos mejorado la coordinación y la comunicación para minimizar el impacto de incidencias puntuales.

En esta línea, el objetivo de MRG es continuar potenciando aún más estos grupos de colaboración en 2021.

2.9 INSPECCIONES PERIÓDICAS

En MRG hemos potenciado nuestro proceso de inspección para poder continuar ofreciendo a nuestros clientes la máxima atención y aplicar todas las medidas de seguridad para proteger a nuestros empleados y clientes en este año marcado por el covid-19 y el confinamiento domiciliario.

En este sentido, cabe destacar el protocolo de seguridad implantado para las operaciones de campo, garante de la tranquilidad y seguridad de nuestros clientes. Hemos remitido más de 171.717 comunicaciones con la información sobre dicho protocolo.

A pesar de las dificultades derivadas de los meses de confinamiento, desde MRG hemos llevado a cabo la campaña de inspecciones periódicas (IP). En total, se han realizado 126.620 IP, de las cuales 103.505 han correspondido a la campaña ordinaria 2020, que se ha cerrado con un éxito del 91,66 %. Las 23.115 IP restantes han sido realizadas a clientes que no las tenían en vigor y cuya situación ha quedado regularizada, todo un logro teniendo en cuenta que se ha tenido que concentrar la actividad en un periodo de tiempo menor, debido a la paralización de los trabajos durante los meses de confinamiento.

Asimismo, se han producido 27.928 cambios de cita, lo que equivale al 19,72% de las IP planificadas en 2020 frente al 15,81% de 2019.

En relación con el compromiso adquirido con el cliente, hemos logrado cumplir en el 99,8% de los casos. Además, hemos mejorado las comunicaciones en los procesos de mayor dificultad, como las instrucciones para el envío de los justificantes de corrección de anomalías (JCA) o el recordatorio del fin del plazo para el envío de documentación.

Otro aspecto destacable, en cuanto a las inspecciones durante este ejercicio fiscal, ha sido la implantación de procesos más personalizados, con el fin de aportar una mayor seguridad a nuestros clientes. De esta forma, y mediante el envío previo de la foto del inspector y sus datos, estos pueden conocer de antemano al técnico que realizará la inspección en su domicilio. También se ha puesto en marcha el envío de una clave de seguridad que el cliente debe solicitar al inspector en el momento que acude a su domicilio.

El establecimiento de la “última milla”, un link con información disponible de los trabajos que debe ejecutar el técnico antes de la llegada al domicilio, ha permitido que nuestros clientes puedan gestionar mejor su tiempo, ya que posibilita ajustar al máximo la hora de llegada de nuestros inspectores a las viviendas.

A pesar de las dificultades derivadas de los meses de confinamiento, la campaña ordinaria de inspecciones periódicas en 2020 se ha cerrado con un éxito del 91,66%

El uso del *big data* y el desarrollo de la robotización han permitido a todas las unidades de negocio dedicarse a tareas de mayor valor añadido

Por otro lado, 2020 ha sido un año en el que MRG ha puesto mucho énfasis en la mejora del proceso de agenda, pasando de un uso del 11,4% de las operaciones en 2019 al 16,6% de 2020. Además, con estas mejoras hemos aumentado el FCR de nuestro *call center* —a principios de año rondaba el 50%, mientras que actualmente se sitúa en el 80%—, y también han mejorado notablemente la visibilidad y autonomía de la agenda por parte de nuestra empresa extendida, ya que hasta este año dependían exclusivamente de la gestión de la compañía.

Para ello, ha sido preciso integrar todos los servicios correspondientes a una misma zona y empresa colaboradora. Se han creado sistemas de alarmas diarias que avisaban de las agendas con alta ocupación. También la mejora de la visibilidad para nuestra empresa extendida les ha aportado mayor autonomía a la hora de modificar capacidades de la agenda y ha permitido asignar automáticamente los trabajos en campo a los terminales de los técnicos al llegar una nueva cita, optimizando, así, el trabajo administrativo y dando la posibilidad de acotar tiempos entre el momento del cambio de cita y la fecha elegida. Asimismo, se han introducido nuevos indicadores clave de rendimiento (KPI) para ver la evolución del proceso de agenda, permitiendo al cliente elegir el medio por el que quiere que se le notifique la cita y la posibilidad de opinar, mediante una encuesta, sobre los

huecos ofertados y la posibilidad de mejora continua (la valoración actual es 7,5/10).

Por último, destacar que en 2020 Madrileña Red de Gas licitó los servicios de IP, operaciones domiciliarias (OD) y altas de manera integrada, lo que ha permitido pasar de seis proveedores de servicios diferentes para un solo municipio con el servicio integrado a un escenario que integra todas las actividades para un mismo proveedor y para todo el territorio de actuación de Madrileña Red de Gas.

Esto ha sido posible gracias a la actualización de los alcances de los servicios prestados en IP, OD y altas, tras homogeneizar los acuerdos de niveles de servicio para las distintas operaciones en campo. Cada vez nos focalizamos más en el cliente, mejoramos la productividad en campo con ahorros de tiempo, desplazamiento en kilómetros y una mayor agilidad en el servicio al cliente y fomentamos una visión transversal de las operaciones en campo, integrada por los tres servicios, con una mayor colaboración e implicación entre los distintos departamentos y direcciones.

2.10 *BIG DATA*

Uno de los proyectos clave de este 2020 ha sido la creación de un repositorio de datos en la nube (*data lake*), donde se puede almacenar información de Madrileña Red de Gas que provenga de diferentes fuentes origen, con la idea de poder sacar el máximo rendimiento a los datos que poseemos en las diferentes aplicaciones de la compañía.

La creación de este repositorio de datos ha dado valor añadido a toda la cadena del proceso de analítica de datos: desde la extracción de datos para la ingesta en el *data lake*

hasta la explotación en los diversos cuadros de mando para el *reporting* operativo y de dirección.

Esta información se almacena en el repositorio en forma de registro único, siguiendo criterios de campos clave definidos, lo que facilita que, en un solo registro, se pueda obtener información relevante de diferentes aplicaciones de nuestro ecosistema y también compactar y relacionar información de diferentes fuentes, facilitando la búsqueda, la analítica y la explotación de datos.

Este proyecto ha permitido a MRG dar un salto cualitativo en el seguimiento operativo, con la creación de informes y cuadros de mando más visuales, con mucha más información e históricos, incluyendo indicadores clave de rendimiento de cada unidad, actualizados y explotados de forma diaria. Todo ello permite al área de negocio tomar decisiones mucho más ágiles.

Antes de poner en marcha esta plataforma, se obtenían los informes una vez al mes, con una inversión de 36 horas entre varios recursos; ahora se obtienen de forma diaria con una ejecución de menos de 30 minutos. Además, se ha homogeneizado la información entre todos los niveles y áreas, centrando los esfuerzos en la analítica, en lugar de la extracción, y liberando el 0,5% de los recursos humanos a tiempo completo (FTE, por sus siglas en inglés) que se dedicaba exclusivamente a extraer información.

La plataforma se ha desarrollado en Google Cloud con parámetros de escalabilidad y facilidad para la incorporación de nuevas fuentes y de analítica de datos, de forma que los usuarios puedan construirse sus propios informes e incorporar fácilmente otros nuevos según las necesidades del negocio.

2020 culmina con 11 procesos críticos de negocio robotizados que han eliminado más de 10.000 horas anuales de tareas repetitivas

2.11 ROBOTIZACIÓN

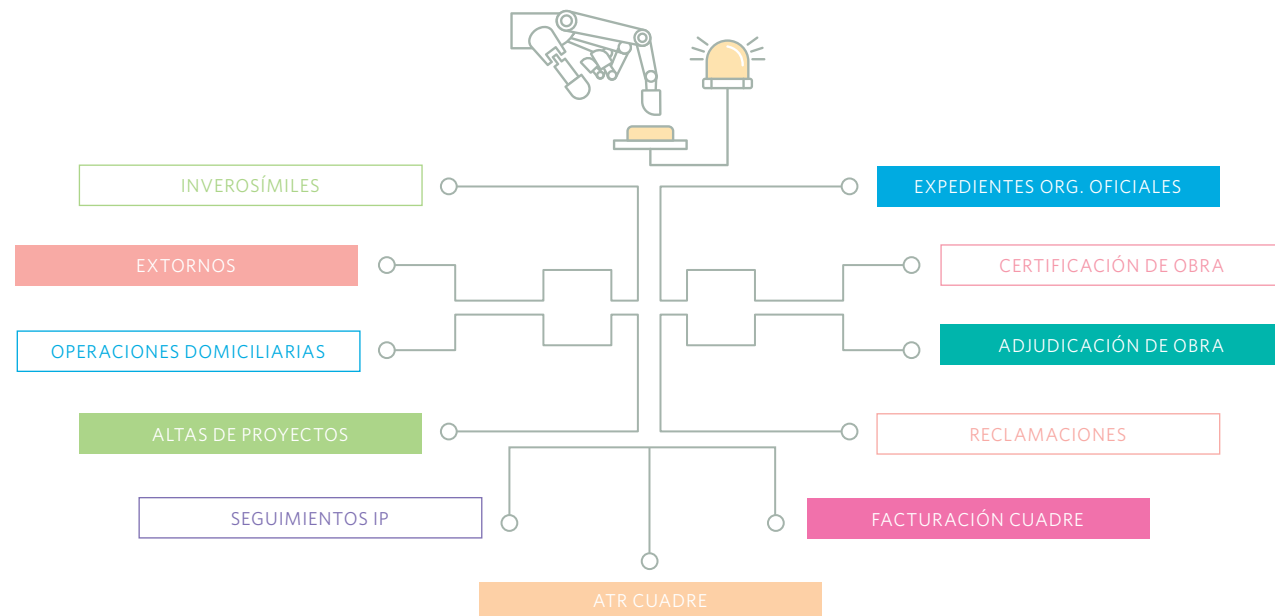
Ya se han cumplido unos años desde que en Madrileña Red de Gas incorporáramos la robotización de procesos a nuestra operativa normal con la implantación de un *bot* de automatización robótica de procesos (RPA) asistido con tecnología UiPath.

Tras este periodo de aprendizaje, evolución e incorporación de nuevos procesos en la robotización, el ejercicio de 2020 culmina con 11 procesos críticos de negocio robotizados, que han eliminado más de 10.000 horas anuales de tareas repetitivas y ha permitido a todas las unidades de negocio dedicarse a tareas de mayor valor añadido.

Tras aprender que la coordinación entre los diferentes sistemas y equipos es fundamental, hemos logrado la estabilización de todos los robots. Cada cambio o modificación que se realice en una aplicación, o en un proceso que tenga afectación en un robot, lo analizamos y determinamos su impacto para anticipar la adaptación del robot cuando sea necesario.

Además, hemos incorporado RPA asistido para la gestión de expedientes de fraude de la Dirección General de Industria. La gran cantidad de datos y de documentación necesaria procedente de distintas fuentes y sistemas requería de mucho tiempo. Dado que este tipo de reclamaciones responden a un patrón similar, en MRG

PROCESOS ROBOTIZADOS POR MRG



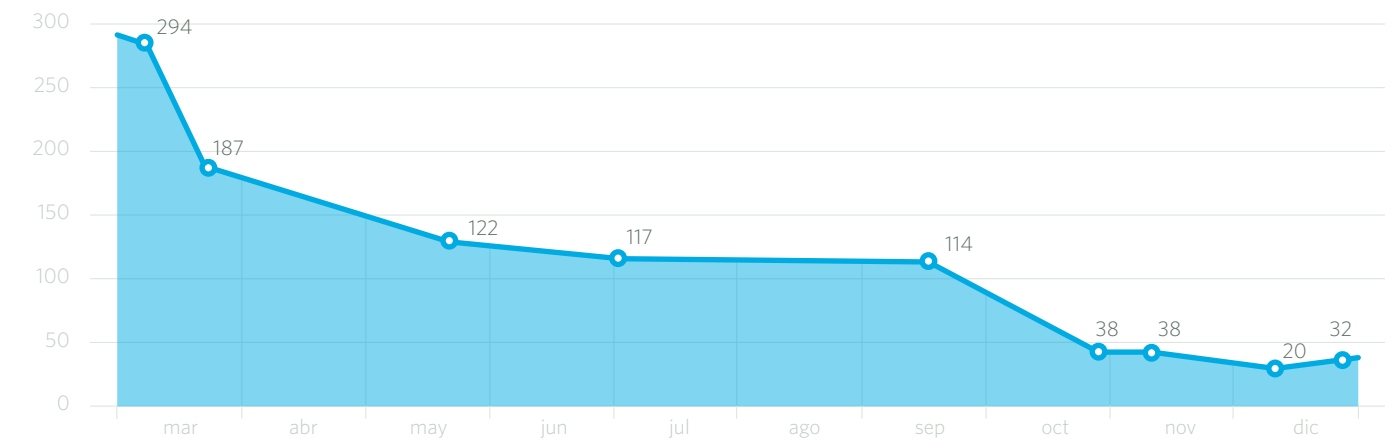
optamos por automatizar su respuesta basándonos en dos modelos de expediente tipo: uno para aquellos casos en los que la detección del fraude se realiza en visita conjunta con una OCA (Organismo de Control Autorizado) o una ECA (Entidad de Control Autorizada), y otro para aquellos casos donde solo interviene Madrileña Red de Gas en la detección del fraude.

La operativa del robot localiza los correos, por tipología, enviados por el organismo en cuestión, los registra en el sistema, junto con los documentos anexos correspondientes, y decide el tipo de respuesta, incluyendo los datos extraídos tras acceder a los distintos documentos y sistemas. El éxito de esta robotización ha sido un referente para la Dirección General de Industria de la Comunidad de Madrid, pues ha

supuesto una reducción del 90% de la cartera de expedientes pendientes de tratamiento. Además, se ha reducido el 60% del tiempo dedicado a la atención de dichos expedientes.

Cabe destacar que la robotización ha sido, y es, palanca fundamental en la transformación hacia la aportación de valor añadido para nuestros clientes, ya que nos permite dedicar todos nuestros esfuerzos a mejorar la experiencia de cliente, trabajar la excelencia, optimizar nuestros procesos y ser más eficientes. El cambio cultural que ha acompañado la robotización también ha hecho posible llevar la automatización a múltiples procesos y operativas, como la atención al cliente o la gestión de proveedores y comercializadoras.

EVOLUCIÓN EXPEDIENTES DE ORGANISMOS OFICIALES PENDIENTES DE TRÁMITE, 2020
Nº total



El cambio cultural que ha traído la robotización ha llevado la automatización a múltiples procesos y operativas, como la atención al cliente o la gestión de proveedores y comercializadoras

2.12 CLIENTES

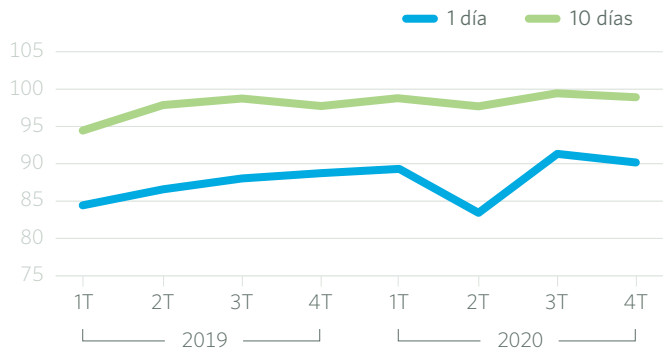
Enfocados en el cliente

Uno de los mejores marcadores de la proyección de MRG es la gestión de nuestros clientes. Cada paso que damos va encaminado a depurar procesos, reducir costes y consolidar el conocimiento dentro de la compañía.

Este conocimiento nos sirve para alcanzar el objetivo de fortalecer cada vez más la relación con nuestros clientes, dirigiendo los recursos comerciales a campañas adecuadas a cada momento o aplicando nuestros esfuerzos en cada cliente, potencial o real, como un desafío. Todo el equipo de Madrileña Red de Gas está implicado en la generación de los procesos adecuados que ofrezcan experiencias personalizadas a cada uno de nuestros clientes.

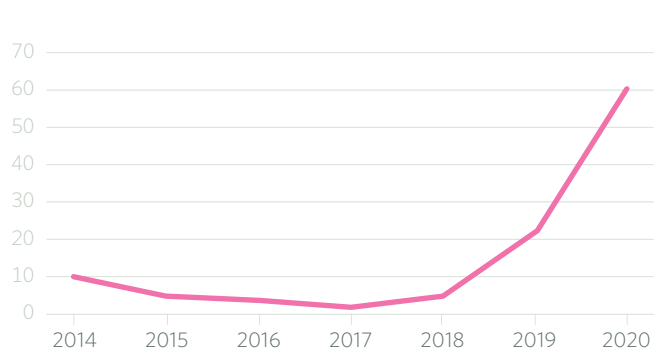
2. NEGOCIO

EVOLUCIÓN DE LA RESOLUCIÓN DE SOLICITUDES*
Variación trimestral (%)



* Se incluyen las solicitudes de información, las demandas de actuación y las reclamaciones.

AUTOSERVICIO
Variación anual (%)



El cliente puede realizar el 70% de sus gestiones o peticiones de información más comunes a través del canal WhatsApp

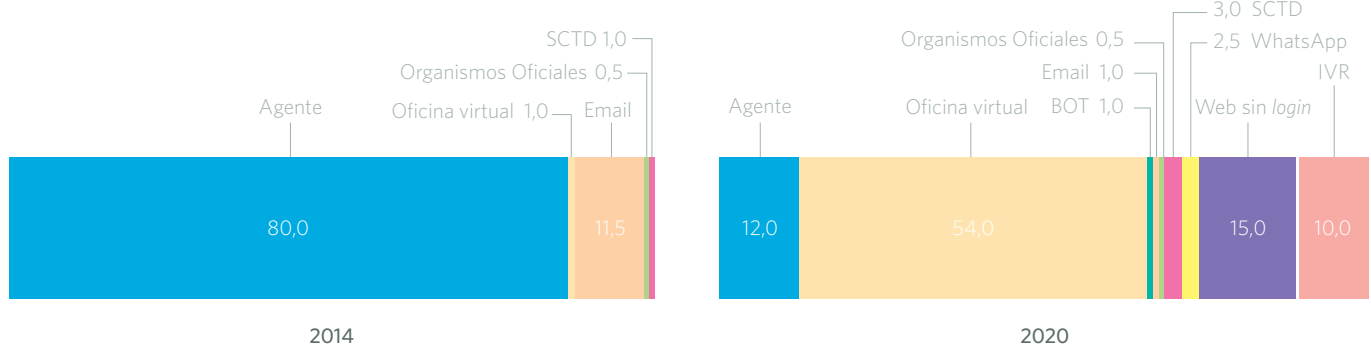
Para ello, se hace imprescindible tener al día los datos de contacto de nuestros clientes. El teléfono móvil y el correo electrónico aumentan el grado de efectividad en la gestión con los usuarios. Las muchas iniciativas realizadas este año, como la promoción de nuestro portal de oficina virtual, la validación de los datos de contacto por nuestros operarios en campo y en el *call center*, la revisión de flujos de información de datos de contacto, comunicados por las comercializadoras tras las solicitudes, el *data mining* de comunicaciones e intervenciones históricas para complementar datos o la sustitución progresiva de cartas en papel para aquellos clientes con datos de teléfono y/o correo electrónico, hoy

nos permite comunicarnos con el 62% de nuestros clientes por correo electrónico y disponemos del número de móvil del 75%, lo que nos hace ser más ágiles en la última milla en campo; además de resultar más eficientes y ecológicos al reducir el consumo de papel.

Asimismo, la consolidación del canal WhatsApp, de desarrollo prioritario para la compañía, que acerca la comunicación digital a segmentos de clientes habitualmente no digitalizados, ha facilitado que el cliente pueda realizar el 70% de sus gestiones o peticiones de información más comunes a través de este canal. Ahora también es posible facilitar la lectura del contador por WhatsApp, lo que ha tenido una gran acogida. Prueba de ello han sido las más de 30.000 conversaciones gestionadas, el 4% de todas las interacciones del *call center*.

Otra novedad destacable de este ejercicio ha sido el cambio de proveedor de servicios. Hemos implementado una herramienta propia de gestión multicanal de servicio al cliente y reorganizado la atención telefónica en cuatro niveles especializados:

EVOLUCIÓN ATENCIÓN AL CLIENTE SEGÚN CANALES
Total anual (%)



- Nivel 1: servicio rápido para solicitudes sencillas.
- Nivel 2: servicio con autonomía enfocado en resolver solicitudes complejas en la primera llamada.
- Nivel 3: *customer champion*; especialistas en procesos de negocio.
- Nivel 4: urgencias; servicio dedicado a dar la mejor respuestas 24x7.

Esta nueva organización nos ha posibilitado aprovechar las herramientas en inteligencia artificial (IA) en la nube, desarrollar una mayor autonomía y agilidad para implementar nuevos servicios a clientes, una mayor integración entre diferentes plataformas y un mayor *feedback*, así como una mejor canalización de la atención al cliente.

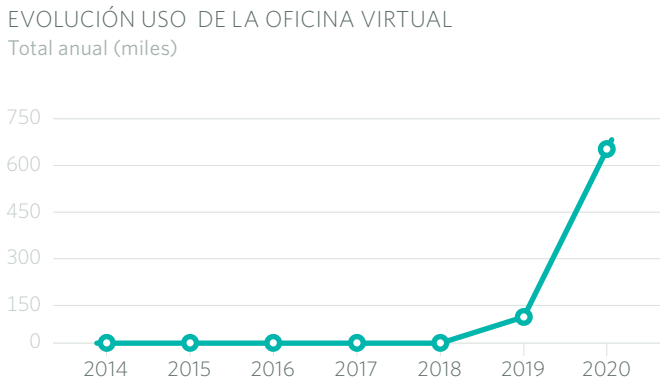
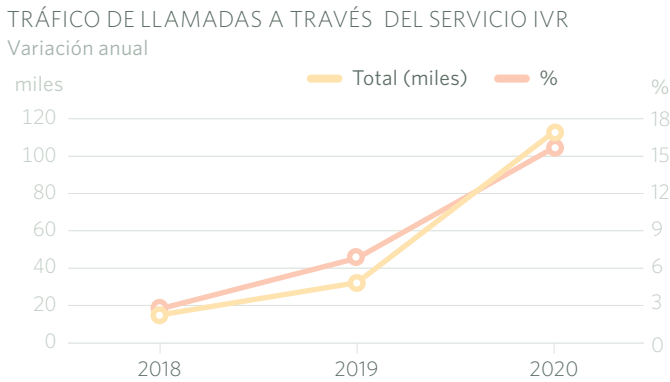
Además, hemos obtenido una reducción del 17% en el coste del servicio. También se ha cuadruplicado el porcentaje de autoservicio en el *call center* hasta el 16%, se ha potenciado la atención de llamadas a través del canal WhatsApp

En 2020 hemos iniciado la fase I de nuestro *contact center* en la nube, basado en el servicio Saas, de Amazon Connect

y ha habido una mayor autonomía en la gestión del tráfico de llamadas.

Asimismo, durante este ejercicio 2020 hemos iniciado la fase I de nuestro *contact center* en la nube, basado en el servicio Saas, de Amazon Connect, que, en un futuro, se verá implementado con la incorporación de servicios de IA Amazon Lex.

Esta primera fase del proyecto ha resultado exitosa: nos ha aportado un control superior del tráfico de llamadas en el *call center* —podemos balancear el tráfico de un *call center* a otro, en función de las necesidades— y una gran



autonomía a la hora de diseñar, actualizar e interactuar con los árboles de opciones/locuciones. Todo ello se ha traducido en la de reducción de los tiempos de implantación de mejoras, la agilidad en la modificación de árboles/locuciones (antes se dependía de los sistemas aportados por el proveedor del servicio y de su gestión), la identificación de clientes a través de su teléfono y la implantación de encuestas tras llamadas atendidas. También hemos logrado optimizar nuestras opciones de IVR y la obtención de los informes de seguimiento/KPI del servicio.

Otra apuesta de Madrileña Red de Gas en este 2020 ha sido la optimización de uno de los canales *premium* de la compañía: la oficina virtual, que reporta un gran valor añadido para nuestros clientes y, a la vez, genera grandes eficiencias de tiempo y recursos en nuestras unidades de negocio. La optimización de la oficina virtual ha consistido en ampliar la sección de ayuda y mejorar el *chatbot* existente; también se ha incorporado WhatsApp y una sección directa de incidencias, que son gestionadas con máxima prioridad. Todos estos cambios se traducen en un incremento del 50% en la mejora de la información y de la ayuda ofrecidas,

el 40% más de autonomía del cliente a la hora de gestionar sus inspecciones periódicas y el 50% de mejora en la gestión de reclamaciones.

Siguiendo con la atención al cliente, otro de los ejemplos reseñables de nuestro progreso continuo es contar con un *back-office* especializado desde donde resolver, de una forma ágil y dinámica, todas aquellas solicitudes que no son resueltas en el *front-office*. Y lo hemos hecho posible gracias al trabajo continuo realizado entre las unidades de negocio para identificar escenarios de solicitudes recurrentes que faciliten el establecimiento de pautas de gestión y contestación, estableciendo protocolos para la correcta tipificación de las solicitudes y coordinando las comunicaciones masivas. De esta manera, se evita el volumen excesivo de comunicaciones que puedan impactar de forma negativa en el cliente.

Todo ello se traduce en unos óptimos resultados: el 30% de mejora en la información aportada al cliente en el cierre de sus solicitudes, el aumento del 15% de la automatización de solicitudes reiteradas o de poco valor añadido y la resolución

En MRG se ha producido una permanente transformación y adaptación en relación a la atención al cliente y la apertura de nuevos canales para tal fin

de solicitudes (información, demandas de actuación y reclamaciones) en el plazo de uno a diez días.

Podemos concluir, si echamos la vista atrás, que durante estos primeros diez años de MRG se ha producido una permanente transformación y adaptación en relación a la atención al cliente y la apertura de nuevos canales para tal fin. Ha sido durante los tres últimos años cuando se ha intensificado esta transformación tras la implantación del autoservicio y el aumento de nuestras comunicaciones sobre el impacto de los procesos en la gestión de los puntos de suministro del cliente.

Todo ello se debe a la digitalización y la erradicación del formato papel, a la evolución de la página web y nuestra oficina virtual, que ofrece una autonomía 24x7 para la gestión de las solicitudes más comunes, a la ampliación de nuestra atención automática a través de IVR en *call center*, sin necesidad de esperas y, por último, al acompañamiento continuo a nuestros clientes, a quienes facilitamos una mayor información a través de nuestras interacciones de procesos.

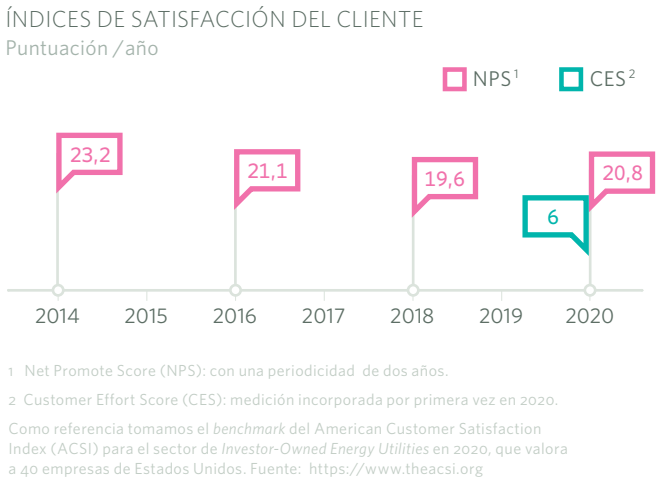
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN (%)

	2014	2016	2018
Atención al cliente	61,9	71,9	58,4
Inspección periódica	84,0	76,4	85,0
Operaciones domiciliarias	83,9	82,0	85,0
Lecturas	77,9	77,6	79,6
Altas	81,0	81,7	83,2
Urgencias	84,7	83,0	77,0
Global	78,5	78,8	78,9

Fidelización
Para Madrileña Red de Gas es fundamental la comunicación con los clientes. Queremos anticiparnos a sus necesidades, que nos conozcan, queremos aportarles valor añadido, porque ellos son la razón de ser de la compañía.

Bajo esta premisa, durante 2020 hemos dado un salto cuantitativo y cualitativo en las comunicaciones con ellos. Hemos enviado al 95% de los nuevos clientes para suministros y/o cambio de titular un correo electrónico de bienvenida, en el que les informamos sobre quiénes somos y cuáles son nuestras responsabilidades y deberes.

Asimismo, hemos potenciado las comunicaciones digitales sobre IP, a través de SMS, correos electrónicos y mensajes de WhatsApp, anticipándonos a sus dudas, planificando junto a ellos la cita, acompañándolos en todo el proceso, desde las semanas previas a la inspección hasta la visita y la gestión de las anomalías y su resolución. Dichas comunicaciones digitales se han visto incrementadas hasta el 86%, con la consiguiente reducción en emisiones de más de 15.500 kg de CO₂, gracias al ahorro en papel;



Para MRG el cliente lo es todo. Por eso, creemos que al ofrecerle una buena experiencia en todas sus interacciones con nuestra compañía estamos mejorando su día a día

el cumplimiento por parte de nuestros inspectores en las citas de IP ha sido del 99,8%.

También, y de forma *online*, hemos puesto a disposición de todos nuestros clientes sus informes de consumo, con una comparativa frente a su histórico, sus vecinos o su municipio. Hemos incluido consejos para ser más eficientes, y hemos facilitado el seguimiento de incidencias, mediante la comunicación vía SMS y/o correo electrónico del estado y la resolución de las incidencias.

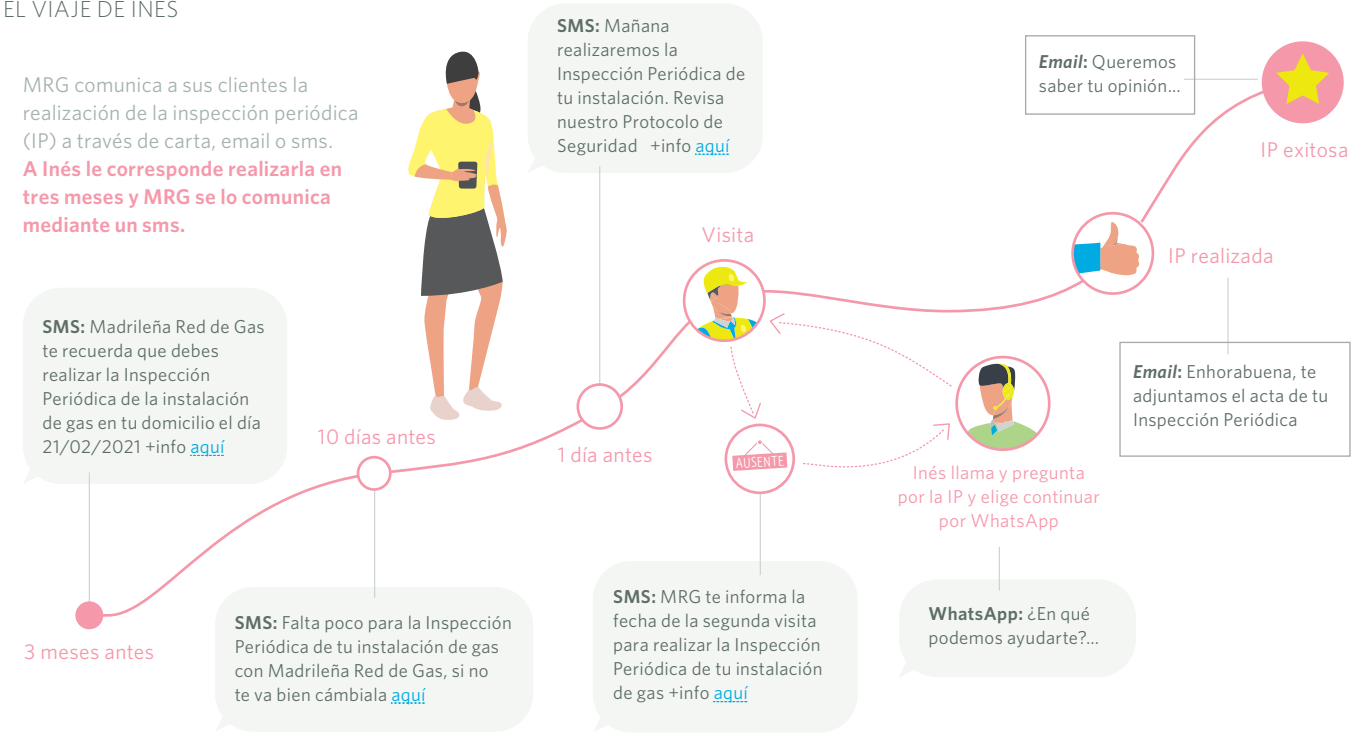
Un camino para mejorar

Para Madrileña Red de Gas el cliente lo es todo. Por eso, creemos que al ofrecerle una buena experiencia en todas sus interacciones con nuestra compañía estamos mejorando su día a día.

Para ello, nos apoyamos en un modelo de gestión que nos guía y acompaña en nuestro proceso de transformación y mejora continua. En ese camino, el objetivo prioritario de todos los miembros de Madrileña Red de Gas es la satisfacción total del cliente. Para MRG, corregir fallos no es una opción, sino que los fallos deben preverse para, así, evitarlos. De tal forma que cada una de las personas del equipo de Madrileña Red de Gas se hace responsable y contribuye, de alguna manera, en la construcción de una relación más sólida con nuestros clientes proporcionándoles una mayor satisfacción y una mejora de sus expectativas.

Hasta ahora, MRG realizaba las mediciones de satisfacción al cliente con una periodicidad de dos años. En 2020 nos hemos comprometido con conocer aún más qué le podíamos ofrecer a nuestros clientes. Para ello, hemos implantado nuevas

EL VIAJE DE INÉS



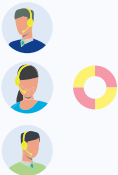
encuestas que evalúan nuevos puntos de contacto con el cliente, como la oficina virtual o la optimización de servicios como WhatsApp. También incorporamos “puntos calientes” en nuestra relación con los clientes, como su valoración del proceso de reclamaciones o la atención del servicio de urgencias. Estas nuevas mediciones se realizan utilizando el CSAT (Customer Satisfaction Score), lo que nos permite obtener un primer acercamiento al estatus global de nuestra relación con el cliente, incluyendo las áreas más ásperas, para así obtener una información más cercana a la realidad de Madrileña Red de Gas.

Estas nuevas incorporaciones de áreas críticas se han aplicado, además, a otros índices —NPS (Net Promote Score)—, que,

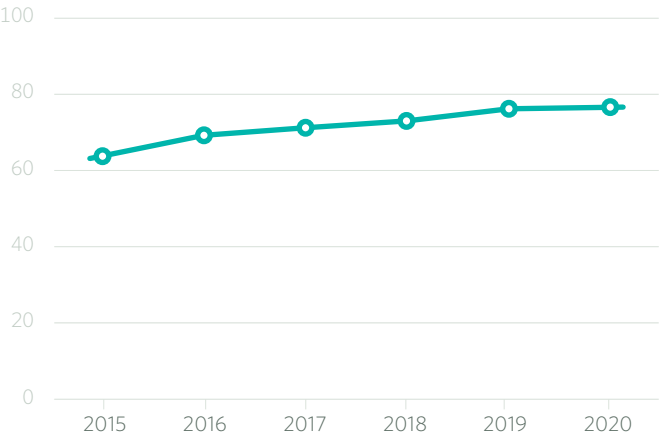
si bien se habían medido con anterioridad, hasta este año no se habían incorporado en las respuestas a los clientes.

Asimismo, hemos añadido un nuevo KPI de medición de nuestra relación con el cliente: el CES (Customer Effort Score), pues nuestros clientes no solo tienen que estar satisfechos con nosotros y recomendarnos, sino que queremos que la relación que mantenga con Madrileña Red de Gas sea fácil, sus gestiones más ágiles y que sus peticiones nunca supongan un esfuerzo extra. La ampliación de todas estas mediciones está facilitando un conocimiento más profundo de la compañía y ha ayudado a fijar nuevos puntos de mejora en todo lo referido a la relación entre los clientes y MRG.

EVOLUCIÓN DE LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE MRG

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nivel 1 Atención telefónica en <i>call center</i>	Se empieza con <i>call centers</i> independientes para urgencias y atención al cliente. 				Se unifica el primer nivel: atención de urgencias y atención al cliente. 						Se diversifica la atención telefónica en varios <i>call centers</i> por tipos de atención telefónica de primer nivel: urgencias, ATC generalista, ATC especializada, ATC MRG, etc.
Nivel 2 <i>Backoffice</i> de atención en cada unidad de negocio según tipologías: facturación, lecturas, inspección periódica, operaciones domiciliarias			Se crea un equipo unificado de <i>backoffice</i> para la atención en segundo nivel.					Vuelven a trasladarse las unidades de negocio al <i>backoffice</i> de atención, pero supervisado / auditado por la unidad de excelencia.	Empezamos a monitorizar viajes de clientes (reclamaciones que llevan más de 14 días sin dar solución al cliente), para solucionarlo y sobre todo identificar la causa y tomar medidas para que no se repitan.	Se crea una unidad específica de <i>customer experience</i> al pasar a una estrategia de orientación al cliente, y en cada unidad de negocio se establecen responsables del proceso con el cliente.	Las unidades de negocio gestionan el <i>backoffice</i> de atención, pero se supervisa por la unidad de excelencia y la de <i>customer experience</i> .
Nivel 3 Clientes digitales				Se publica la primera oficina virtual (área de clientes) de MRG con funcionalidad para envío de lecturas e información de IP. 					Se publica una segunda versión de oficina virtual (área de clientes) de MRG con diseño totalmente renovado, orientada a uso móvil (<i>responsive</i>) y más funcionalidad para potenciar el autoservicio.		Se alcanzan los 230.000 clientes registrados en la oficina virtual.
Nivel 4 Autoservicio			Se crea una IVR (interactive voice response) automatizada para llamadas de registro de lecturas de contador. 			Se publica una web especial para que las empresas instaladoras puedan enviarnos las actas de inspección periódica que realizan. 		Se crea una IVR para el teléfono de atención al cliente para informar y dirigir al cliente antes del pase a grupo agente. 	Se realiza un piloto de atención al cliente con WhatsApp. 	Se publica una web de búsqueda de instaladores autorizados para corregir anomalías detectadas en la inspección periódica. 	Se logra un 60% de la atención en autoservicio, los clientes resuelven sus consultas / gestiones de forma autónoma.
Nivel 5 Tecnología			Se crea una app, MOB, para la gestión de la movilidad en campo para IP y operaciones domiciliarias (ceses, cortes, reaperturas, etc.) y se establece un protocolo con las contratas para realizar cortes, descolgándose en contadores en fachadas y patios interiores, para mejorar el ratio de éxito en cortes obligatorios.		Se crea una app, FRAPPE, para la gestión de puntos de suministro potenciales (fincas y viviendas sin gas, con disponibilidad de conexión a la red para dar de alta gas).	Se liberaliza la inspección periódica, pasando de ser una inspección regulada a que pueda realizarla tanto la distribuidora como cualquier empresa certificada.	Se publica una web para que los clientes puedan cambiar de forma autónoma la cita de sus visitas (IP, cese, reapertura, etc.) acabando ese año con el 2% de cambios de cita sobre la planificada por MRG.	Se migra toda la infraestructura de MRG a la nube pública de Amazon Web Services, lo que permite crear una plataforma donde lanzar nuevos proyectos y servicios de forma ágil y con nuevas tecnologías. Se empiezan a aplicar metodologías ágiles en los proyectos de MRG.	Se publica un <i>Chatbot</i> de atención al cliente en la oficina virtual de MRG. 	Se integra el <i>contact center</i> utilizando Amazon Connect, servicio de Amazon Webservices (AWS), tomando el control de la IVR y la atención telefónica, permitiendo la diversificación del servicio de <i>call centers</i> , y se evoluciona con servicios como Lex, tecnología de reconocimiento de voz para permitir la atención con pregunta abierta.	Se lanza WhatsApp como canal de atención al cliente.
Nivel 6 Comunicación obligatoria		Se publica la primera web corporativa de Madrileña Red de Gas.  1.0			Se publica una segunda versión de la web corporativa de MRG.  2.0		Empezamos a enviar encuestas con SurveyMonkey a los clientes tras los puntos de contacto con cliente (lecturas, IP, operaciones domiciliarias, atención al cliente). 	Proyecto Green Bee. 		 AWS	Tercera versión con un nuevo diseño <i>responsive</i> orientada al autoservicio.  3.0

EVOLUCIÓN DE LECTURAS REALES
Variación anual (%)



usuarios escribir en la misma hoja), discretos (no se muestra el consumo propio al resto de vecinos), fiables (se comenten menos errores por parte de los usuarios) y son más rápidos para el cliente y el proceso de facturación. Además, han permitido dar respuesta inmediata a preguntas relacionadas con las lecturas y el covid-19.

Por otro lado y en relación con la telemedida, desde el inicio del proyecto de instalación de contadores inteligentes Smart4K, puesto en marcha en 2016, hemos instalado más de 3.000 contadores, pasando del 17% al 31% de la energía telemedida, lo que reduce el número de incidencias, además de proporcionar una mayor precisión en la facturación y reparto diario y mensual de gas.

Con la finalización de este proyecto, en Madrileña Red de Gas hemos evolucionado desde un escenario donde solo se contemplaban 150 telemedidas obligatorias de consumos > 5Gwh/año a un escenario que permite miles de telemedidas no obligatorias de consumos inferiores, y que posiciona a la compañía para los cambios de peajes previstos en 2021 que permitirán la telemedida para cualquier cliente que lo solicite, a partir de 300 Kwh/año.

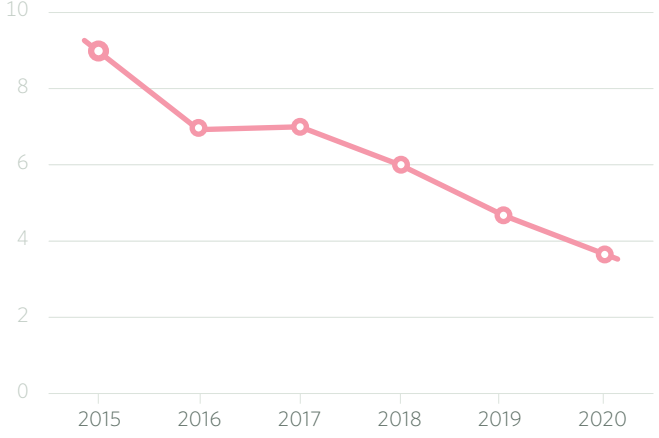
Lecturas y telemedida

En 2020 y a pesar del estado de alarma, en MRG hemos mantenido, e incluso mejorado, los ratios de lecturas reales obtenidos. También se ha reducido el número de clientes a los que no se ha podido hacer la lectura correspondiente en los últimos 12 meses.

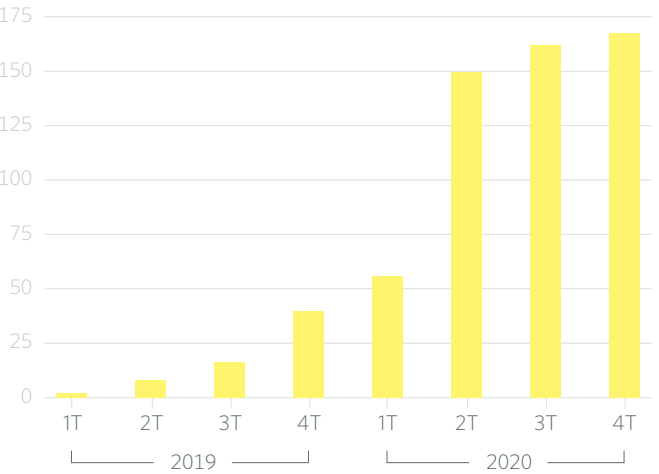
Este año ha representado un punto de inflexión en la conversión digital de nuestros clientes a través de los procesos de lectura, ya que se ha suprimido el método tradicional de recogida de lecturas mediante hoja de papel en la entrada del edificio, y se han potenciado los canales virtuales con más opciones para el cliente a la hora de facilitar su lectura. Hemos alcanzado el 54% de lecturas facilitadas a través del canal autoservicio 24x7. Estos procesos nuevos son más higiénicos (no requieren a los

Con el proyecto de instalación de contadores inteligentes Smart4K, puesto en marcha en 2016, hemos instalado más de 3.000 contadores, pasando del 17% al 31% de la energía telemedida

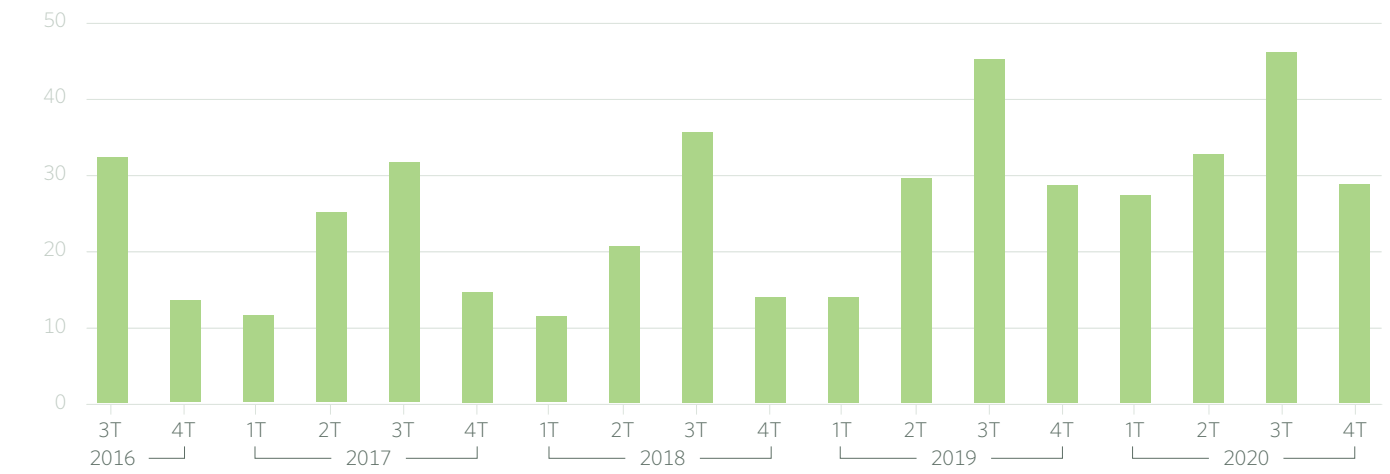
EVOLUCIÓN DEL Nº DE CLIENTES SIN LECTURA REAL
Variación anual (%)



AUTOSERVICIO DE LECTURAS FACILITADAS
Nº total por trimestres (miles)

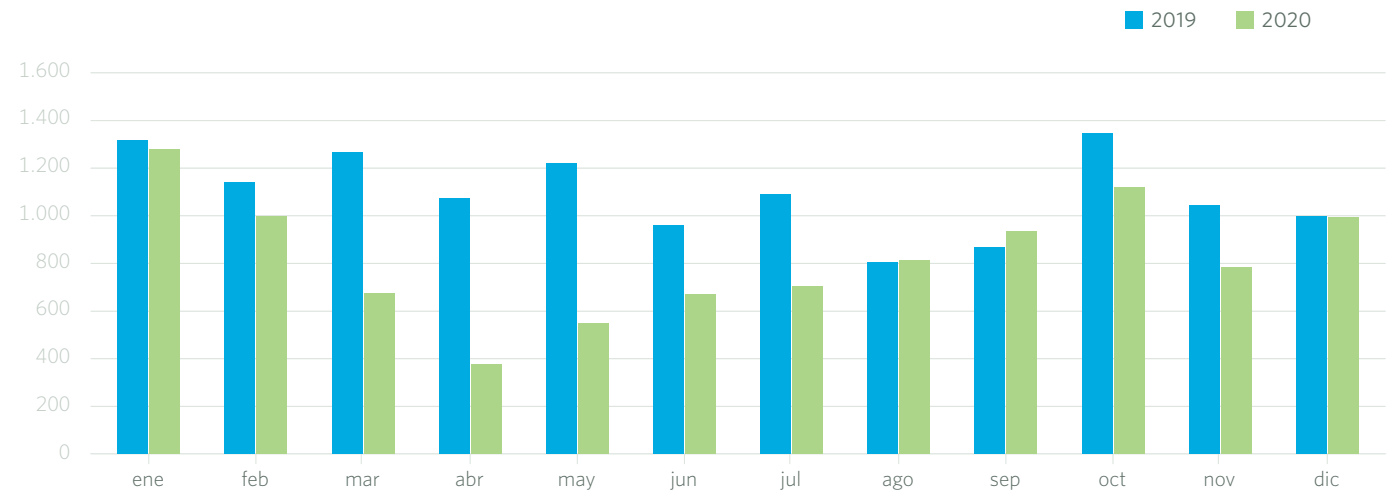


EVOLUCIÓN DE LA TELEMEDIDA
Por trimestres (%)

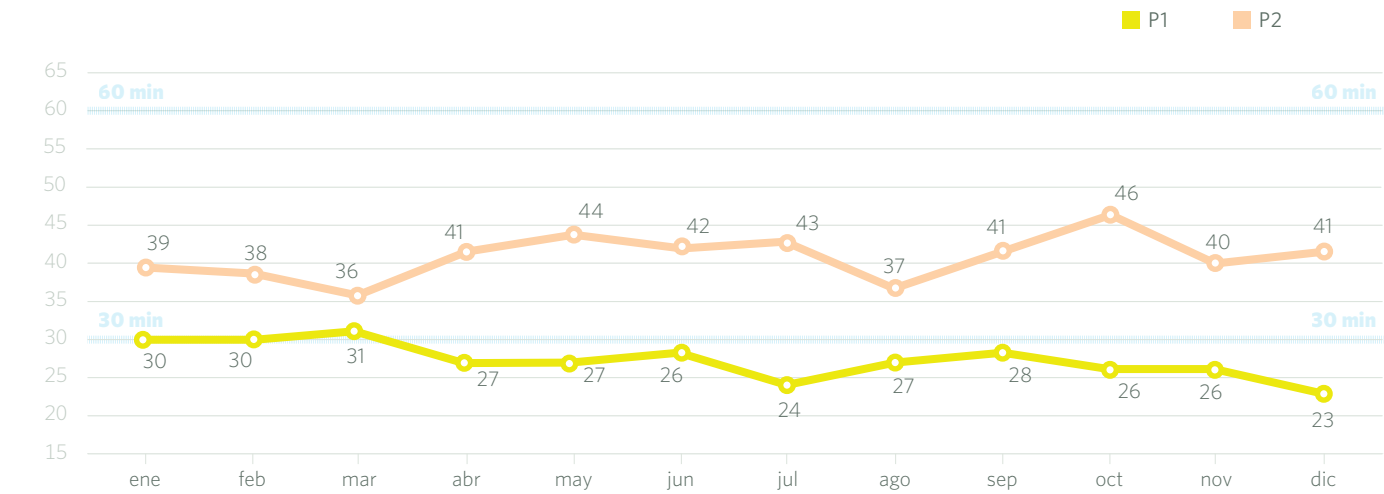


2. NEGOCIO

ACTIVIDAD EN LA ATENCIÓN DE URGENCIAS
Nº total / mes



TIEMPO MEDIO EN LA RESOLUCIÓN DE LAS URGENCIAS
Por mes (minutos)



2.13 RED DE DISTRIBUCIÓN

Durante el periodo de duración del confinamiento domiciliario decretado por el Gobierno de España, que tuvo restricciones especialmente duras durante los meses de marzo y abril, en Madrileña Red de Gas se estableció un plan de crisis que garantizó la realización de todas las actividades esenciales del servicio de distribución de gas natural, como son la atención de urgencias domiciliarias, la resolución de fugas de red y los mantenimientos críticos en el sistema de distribución de gas, consiguiendo mantener la seguridad en las instalaciones de clientes, redes de gas e instalaciones auxiliares y la garantía de suministro para todos los clientes de Madrileña Red de Gas.

Existían importantes desafíos, desde la perspectiva de la salud de los empleados y los clientes, para poder llevar a cabo la atención de urgencias domiciliarias con

total seguridad. De ahí que MRG implantara todas las medidas de prevención necesarias al personal de campo, tanto en equipos de protección individual (EPI) como en procedimientos de trabajo, y también medidas organizativas: el escalonamiento en entradas y salidas del centro de trabajo o la implantación total del trabajo en remoto en las actividades en las que era factible, así como procesos de comunicación continuos con diverso material informativo sobre las medidas de seguridad para prevenir la posibilidad de contagio en las visitas por atención de urgencias.

Excepto por la influencia de las restricciones por el covid-19 durante los meses de marzo, abril, mayo y junio, la actividad de urgencias se ha mantenido en las cifras habituales de avisos, cumpliendo los tiempos de atención dentro de los ratios marcados por nuestro sistema de calidad de clientes.

Una vez finalizadas las restricciones, se recuperó toda la actividad no crítica pendiente, con el objetivo de continuar con la actividad programada, cumpliendo los ratios de calidad implantados en los sistemas de MRG.

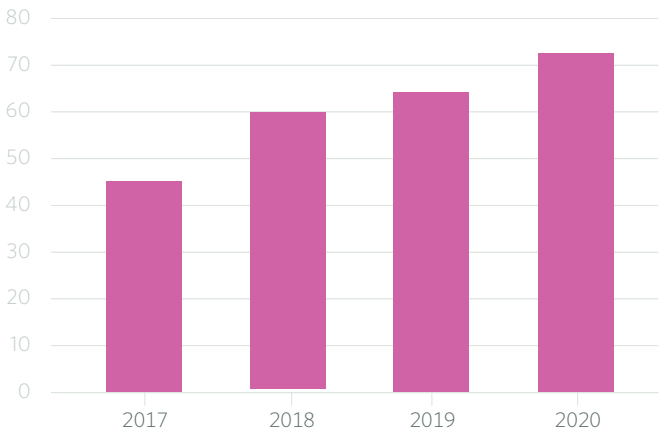
Transformación digital

Madrileña Red de Gas ha puesto en marcha en 2020 un ambicioso proyecto de transformación digital de los procesos de atención de urgencias, así como de mantenimiento de red. Este se ha llevado a cabo dentro de la Unidad de operaciones de red, eligiendo para ello la aplicación Salesforce por su disponibilidad *cloud*, su escalabilidad y su facilidad de uso e implantación.

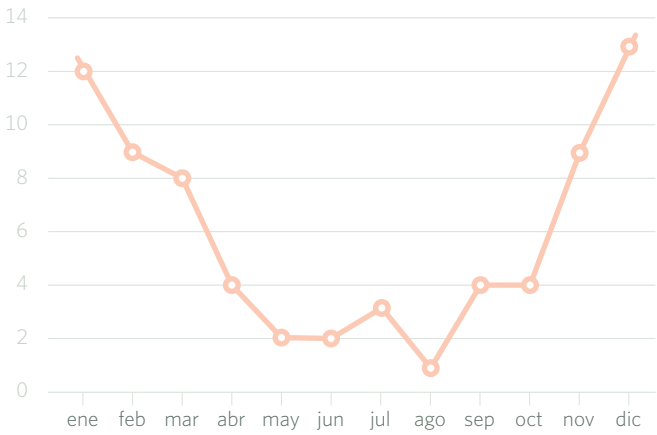
Este es un sistema de crucial importancia para MRG. Debe garantizar la continuidad operativa de la compañía, así como el servicio al cliente, aspectos críticos para nuestro sector.

MRG ha puesto en marcha en 2020 un ambicioso proyecto de transformación digital de los procesos de atención de urgencias, así como de mantenimiento de red

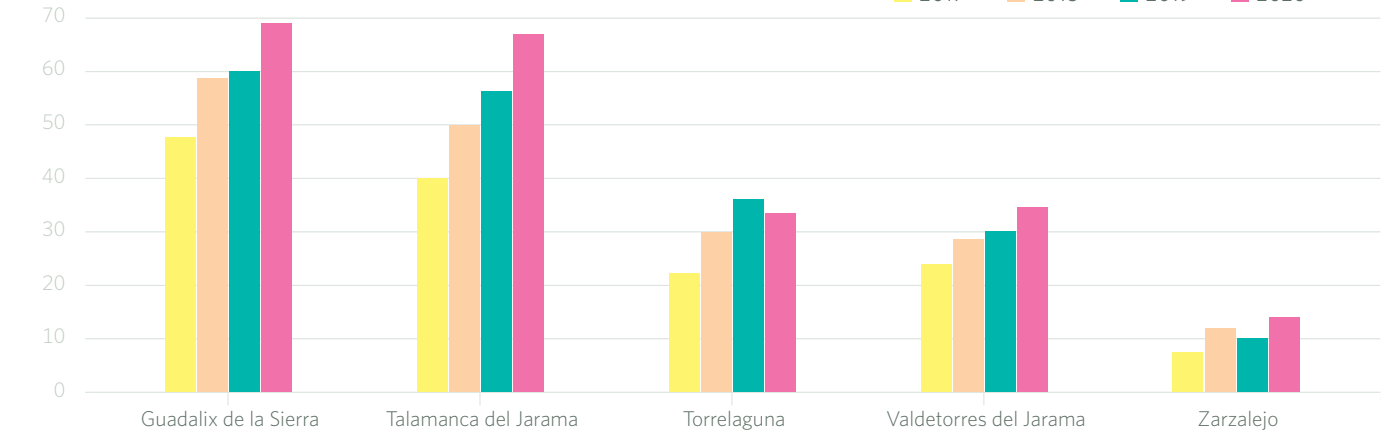
CISTERNAS SOLICITADAS
Nº total anual



CISTERNAS SOLICITADAS EN 2020
Nº total mensual



DESCARGAS POR PLANTA DE GNL
Nº total anual



Se planteó un proyecto que cumpliera con los objetivos de reducir los tiempos de operación, aumentar la eficacia del servicio y mejorar la experiencia de cliente. Salesforce ha sustituido la anterior aplicación, de más de diez años de antigüedad y tecnológicamente obsoleta, y ha digitalizado el proceso de mantenimiento de red, que hasta la fecha se realizaba, en gran parte, mediante gestión manual.

Además de cumplir con los objetivos, este sistema se puede utilizar desde cualquier localización y dispositivo, y ha permitido dotar a los agentes en campo de la aplicación Salesforce, una solución móvil para la gestión de operaciones en campo, la impresión de partes de trabajos in situ para el cliente o el lanzamiento de encuestas de satisfacción del servicio, todo ello sin necesidad de realizar desarrollos adicionales.

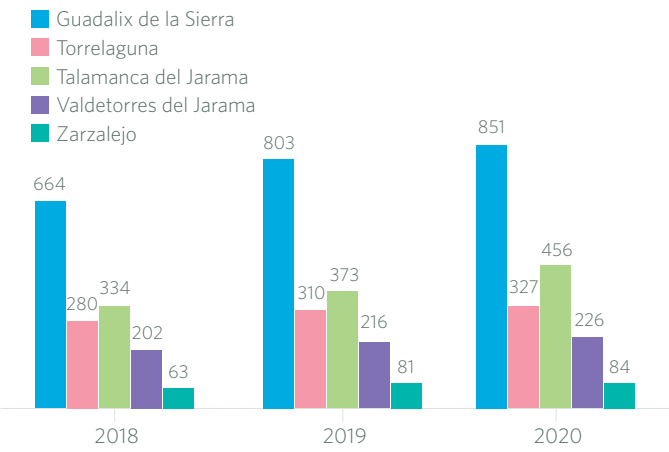
La nueva plataforma también ha hecho posible que se automatizara el proceso de comunicación entre Madrileña

Red de Gas y las contratas: se ha digitalizado todo el proceso y se puede realizar el flujo de asignación de forma *online*, optimizando las rutas, lo que redunda en un incremento de la calidad del servicio y en una mayor eficiencia.

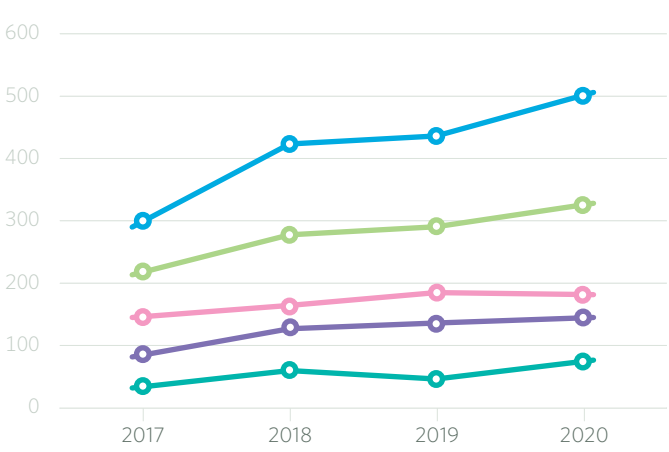
De ahí que, durante 2020, desde MRG se hayan atendido más de 8.800 avisos de urgencias, en un tiempo medio de 3,5 horas, frente a las 3,8 horas de 2019, lo que supone una reducción del 8% en el tiempo medio de resolución de urgencias. Por otra parte, se han eliminado el 100% de las incidencias de integración entre sistemas.

Centro de control de distribución
El centro de control de MRG continúa con el proceso de modernización de los equipos remotos de emisión de señales y sigue adaptando progresivamente la tecnología de transmisión a los nuevos recursos existentes.

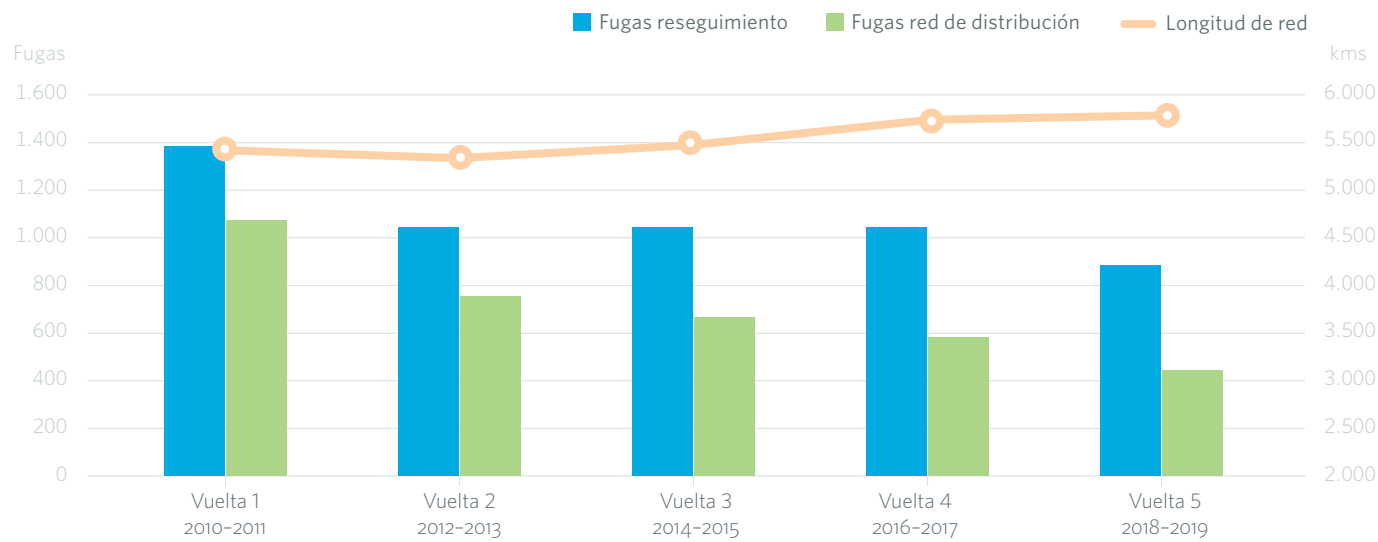
EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE CLIENTES
Nº total por planta de GNL



CANTIDAD DESCARGADA
Kg por año y planta de GNL (miles)



EVOLUCIÓN DE LA LONGITUD DE RED Y FUGAS



Nota: según la regulación actual, cada vuelta de resequimiento comprende un periodo de dos años

En relación con la gestión del transporte y llenado de nuestras plantas satélites de GNL, el ejercicio de 2020 se ha cerrado sin ningún fallo, a pesar del incremento en el número de descargas, debido al aumento de la demanda entre los clientes de los municipios en los que se suministra GNL. Hemos pasado de gestionar 45 cisternas anuales a 72, lo que se traduce en un incremento del 60%, que se ha concentrado entre los meses de noviembre a febrero, cuando se produce el 50% de las solicitudes de estas cisternas. La mayor frecuencia de descargas se ha llevado a cabo en las plantas de los municipios de Guadalix de la Sierra y Talamanca del Jarama, con 60 descargas anuales, donde se ha llegado a tener más de 12 descargas mensuales en los meses más fríos; es decir, se ha realizado una descarga cada tres días.

Entre las iniciativas de MRG en el ámbito del mantenimiento de las instalaciones, destaca el desmantelamiento de 118 plantas de GLP, llevado a cabo en coordinación con los ayuntamientos de distintos municipios madrileños

Mantenimiento

Madrileña Red de Gas tiene clasificada toda su red de distribución para contar con una óptima gestión del mantenimiento, lo que permite cumplir al 100% el plan de mantenimiento preventivo que establece la normativa vigente y la norma interna de MRG sobre la red de gas natural; se incluyen también las instalaciones auxiliares, cinco plantas satélites de GNL y 169 plantas de GLP. A lo largo de 2020 se han programado más de 15.000 actuaciones.

Asimismo, nuestros sistemas de gestión informatizada contribuyen al logro de todas y cada una de las actividades de mantenimiento preventivo, también a centralizar la información del mantenimiento correctivo para la toma de decisiones correctas.

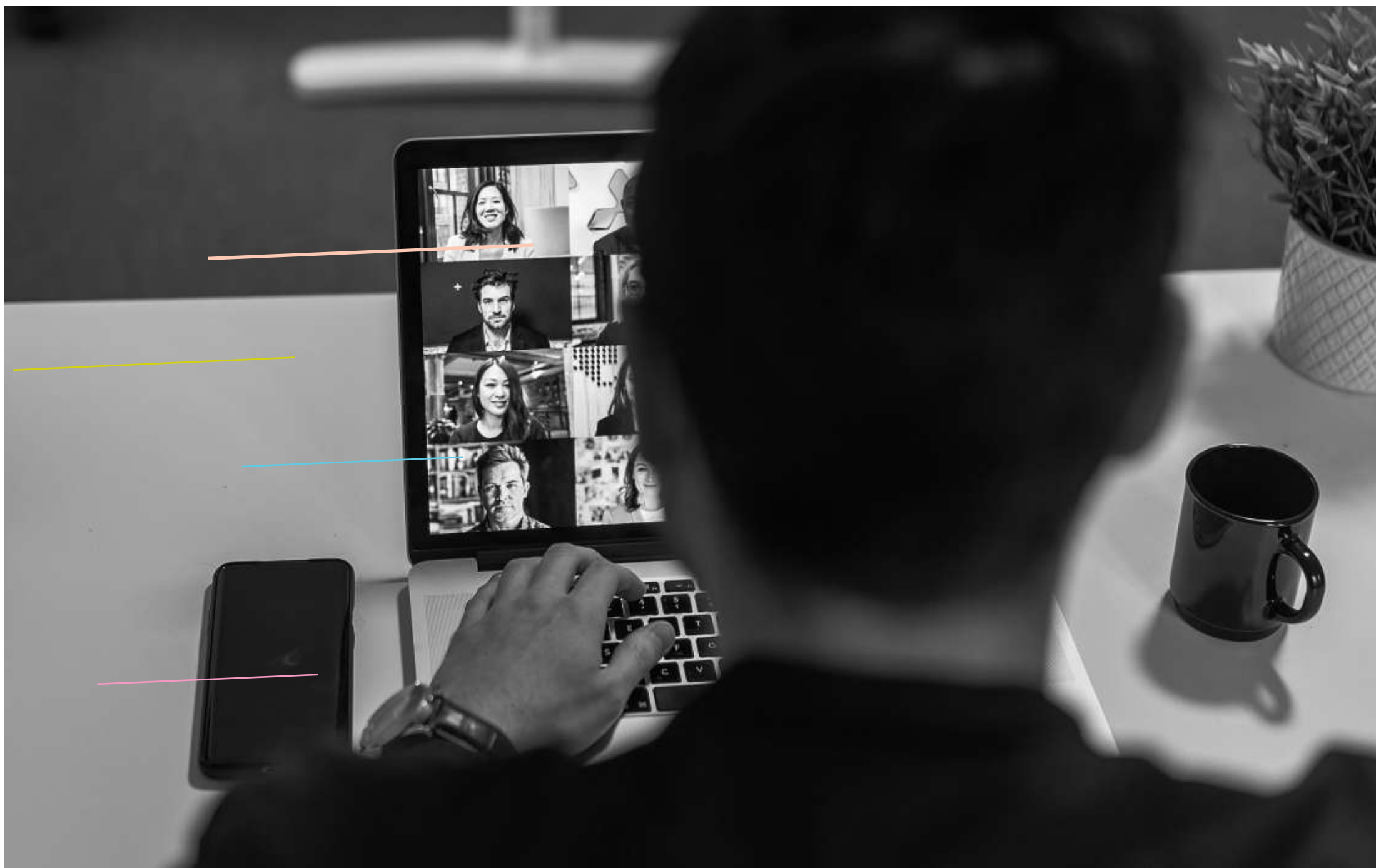
Para garantizar un adecuado suministro a todos nuestros clientes, se han realizado las acciones necesarias para el correcto funcionamiento de todos los sistemas de nuestras estaciones de regulación y medida (ERMs) en sus distintas presiones, y la vigilancia reglamentaria sobre la red de gas, realizándose el control de estanqueidad bianual de 2.635 km de red. Asimismo, para verificar su correcto funcionamiento, se han operado más de 7.600 válvulas y se han realizado más de 1.300 acciones de pintura, limpieza y/o desbroce de instalaciones auxiliares, plantas de GLP y plantas de GNL, ejecutándose más de 3.600 actuaciones sobre los equipos que aseguran la protección catódica de las redes de acero.

Dentro de los planes de actuación de Madrileña Red de Gas para 2020, se han efectuado las renovaciones, los mallados y las actuaciones correctivas necesarias para mantener las condiciones de seguridad en la red y de garantía del suministro en las redes de gas natural y de GLP, sustituyendo

materiales como el acero, la fundición y/o el cobre por tubería de polietileno.

También hay que destacar una iniciativa llevada a cabo en coordinación con los ayuntamientos de distintos municipios de la Comunidad de Madrid: el desmantelamiento de 118 plantas de GLP, que ha consistido en realizar el vaciado, quemado e inertizado de 69 depósitos. Para ello ha sido preciso efectuar más de 70 desplazamientos para transvasar el gas vaciado a otras plantas de MRG, evitando así emisiones a la atmósfera. También se ha procedido al transporte de los residuos obtenidos en dichos desmantelamientos hasta las plantas de tratamiento habilitadas por la Comunidad de Madrid, cumpliendo con nuestro compromiso con el medio ambiente. Todo ello sin interferir en las dinámicas habituales de los clientes y vecinos y siguiendo los protocolos de actuación y desinfección anti-covid-19 antes, durante y después de cada obra, de forma que todo el entorno quedase desinfectado tras las intervenciones. Gracias al cumplimiento de los protocolos de actuación del Ministerio de Sanidad y de nuestro departamento de Prevención de riesgos laborales, no ha habido ningún contagio de covid-19 entre los trabajadores.

En cuanto a la actividad clave en los procesos de mantenimiento, por su carácter doble de seguridad y medioambiental, a lo largo de los diez años de vida de MRG, la evolución de las fugas detectadas en el resequimiento de red está siendo constante.



Capital humano

El covid-19 ha supuesto un enorme desafío para todos, también para nuestra compañía, que ha destinado todos los recursos necesarios para que su equipo se viese afectado lo menos posible por las consecuencias de la pandemia y del trabajo en remoto. Hemos reducido el gasto de personal, incrementado el número de mujeres en la plantilla y reforzado la inversión en formación, que ha superado los 125.000 euros. En total, nuestros empleados han recibido más de 6.000 horas de formación, repartidas entre cerca de 45 iniciativas.

3.1 MRG ANTE EL COVID-19

Uno de los cambios que ha traído consigo el covid-19 ha sido el de nuestro modelo de trabajo. Este ejercicio de 2020 se presentaba como un año más en el constante esfuerzo de Madrileña Red de Gas por crecer como compañía. Sin embargo, las circunstancias nos plantearon un reto infinitamente mayor, un avance lento y con muchos más obstáculos de los esperados. Ante este reto mayúsculo, todos los profesionales de MRG han demostrado una gran capacidad de resiliencia, adaptándose a un contexto muy complejo y sabiendo dirigir sus esfuerzos y objetivos hacia soluciones exitosas.

Conscientes de la situación y con nuestros empleados como prioridad, en MRG nos focalizamos en destinar todos los recursos necesarios a que nuestros profesionales se viesen afectados lo menos posible.

Antes de la declaración del estado de alarma se dotó a todo el personal de oficinas del material necesario para el trabajo en remoto y se facilitaron directrices claras para el momento en que no se pudiese acudir al centro de trabajo, como finalmente ocurrió el 11 de marzo. Unos días antes, todo el personal de oficinas de Madrileña Red Gas ya trabajaba desde casa, respetando el funcionamiento 24/24 del servicio de urgencias. No podemos olvidar que fuimos una de las primeras empresas en adoptar esta medida y, dado que todos los empleados disponían de equipos para poder trabajar desde sus domicilios, el proceso se produjo de una forma natural y exitosa.

El trabajo en remoto era la mejor manera de asegurar la salud de nuestros empleados y evitar el riesgo de contagios, pero también preocupaban las posibles consecuencias psicológicas y/o físicas del confinamiento. Para paliar

esto, MRG ha puesto a disposición de todo su equipo atención psicológica telefónica, servicio de fisioterapia a domicilio, vídeos de entrenamiento físico y alimentación. También se ha facilitado el mobiliario de oficina necesario, que se ha enviado a los domicilios, previamente desinfectado. Todo ello se ha complementado con los equipos y las herramientas audiovisuales necesarias.

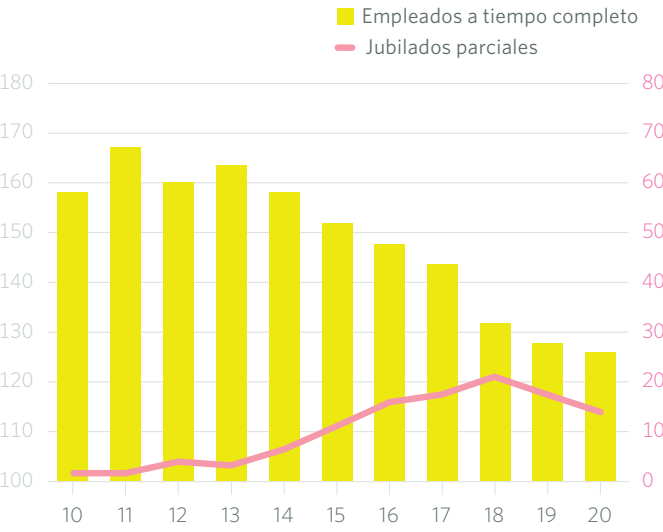
Además, las oficinas se equiparon con todo tipo de medidas de prevención para el personal operativo 24/24 del servicio de urgencias, que debía seguir trabajando en la sede de MRG, asegurando en todo momento que las visitas se pudiesen realizar de manera segura y sin riesgo para los trabajadores.

En todo momento, desde Madrileña Red de Gas se ha mantenido puntualmente informados a todos los trabajadores de la situación de la compañía y de las medidas que se iban adoptando para asegurar la salud de nuestros empleados y la continuidad del negocio, incluyendo toda la información publicada desde los distintos organismos gubernamentales.

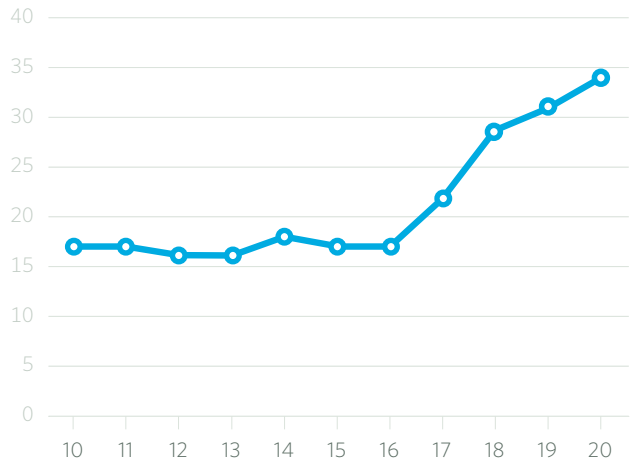
3.2 DIEZ AÑOS GESTIONANDO A PERSONAS

En estos diez años de vida, Madrileña Red de Gas ha pasado de ser una compañía que nace de una escisión a contar con unos recursos y una estructura más eficiente, polivalente y enfocada al cliente. Una organización que sabe adaptarse a cada nueva circunstancia, configurando una plantilla más ágil, flexible y más eficiente, joven y polivalente. A la vez que hemos reducido el gasto de personal, hemos reforzado la inversión en formación y, con nuevas incorporaciones —mayoritariamente de mujeres—,

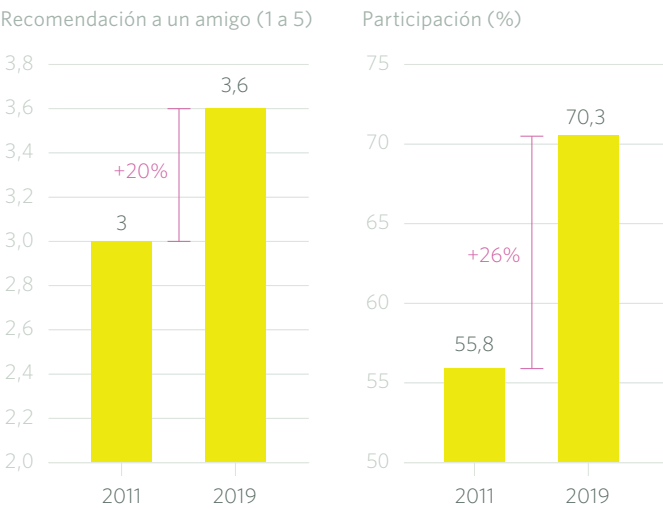
EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA, 2010 - 2020



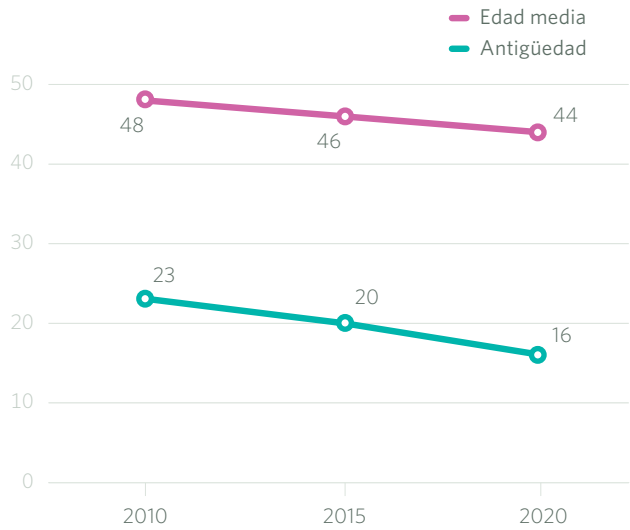
PROPORCIÓN DE MUJERES EN LA PLANTILLA, 2010 - 2020
Respecto al total de la plantilla (%)



VALORACIÓN DE MRG SEGÚN SUS EMPLEADOS



EDAD MEDIA Y ANTIGÜEDAD DE LOS EMPLEADOS



aportado mayor experiencia y valor añadido a la compañía. En 2020 hemos alcanzado la mayor proporción de titulados en plantilla: si en los inicios era del 21%, hoy alcanza el 43%. También ha crecido el número de mujeres que forman parte del equipo de MRG: frente al 17% de 2010, hoy representan el 34% de la plantilla.

En Madrileña Red de Gas seguimos apostando por la promoción interna, especialmente en las áreas de dirección, donde el 54% de la plantilla ha progresado dentro de la compañía; el 50% de estas promociones son directoras, y el 37% de este incremento son jefas de departamento.

Por otro lado, la valoración general de la compañía entre los empleados mejora el 21%, en comparación con las anteriores encuestas de satisfacción. También lo hace la participación, que aumentó el 26%, incrementándose, asimismo, el promedio de las valoraciones en un 27%.

Otras iniciativas adoptadas en este ejercicio han sido la creación de la subunidad de Procesos y control presupuestario, la gestión del covid-19, que ha llevado a la implantación del trabajo en remoto en la práctica totalidad de la plantilla, la respuesta y adaptación a las decisiones de la CNMC, la apuesta por la digitalización enfocada al cliente y la ciberseguridad para la lucha contra el fraude, así como la constitución del equipo de análisis de procesos y el refuerzo de las unidades de servicios jurídicos, gestión de riesgos e IT.

De cara al futuro, en Madrileña Red de Gas seguimos rejuveneciendo nuestra plantilla y continuaremos modernizándonos y estando presentes en mercados punteros dentro del sector de la eficiencia energética, como son el del hidrógeno o el del biometano.

En 2020 ha crecido el número de mujeres dentro del equipo de MRG: frente al 17% de 2010, hoy representan el 34% de la plantilla

3.3 FORMACIÓN EN EL AÑO DEL TELETRABAJO

Como el resto de ámbitos de la compañía, en este 2020 la formación ha tenido que adaptarse a las circunstancias generadas por la pandemia y ha migrado a entornos cien por cien virtuales.

Con una inversión de, aproximadamente, 1.000 euros por empleado, y en torno a las 48 horas de formación por empleado, podemos estar satisfechos de que durante este ejercicio no solo no hemos parado de formarnos, sino que la formación se ha convertido en una herramienta importante en la lucha contra la pandemia. Hemos ofrecido a nuestro equipo formación en prevención sobre el covid-19, dirigida a un mayor conocimiento del virus y sus riesgos, haciendo hincapié en qué cosas hay tener en cuenta de cara a una posible reincorporación a la actividad laboral en el centro de trabajo y, por supuesto, todo lo que se debe saber sobre la prevención de riesgos laborales asociada al trabajo en remoto. En total, se han destinado más de 600 horas de formación.

Otros retos formativos que se han presentado en este 2020, y a los que en MRG hemos destinado en torno a 1.000 horas de formación, han sido la necesidad de preparar a mandos y colaboradores para un nuevo escenario de trabajo que obliga a trabajar en nuestras casas, sin jefes ni compañeros ni en el ambiente laboral adecuado, con todas las dificultades

que esto conlleva. El disponer de equipos cohesionados y coordinados es algo esencial para cualquier empresa, pero en un contexto de trabajo en remoto se hace imprescindible. Por eso consideramos que había que formar a nuestros colaboradores en cooperación y trabajo en equipo. El tener a todos los equipos a distancia ha repercutido también en los mandos, que han debido adaptarse a nuevos modelos de gestión que garantizaran, de forma adecuada y eficiente, el conjunto de la actividad. Para ello fue necesario implantar una formación que facilitase las claves y buenas prácticas para la gestión a distancia de estos equipos.

Por otro lado, en este contexto de cambios constantes, se hacía imprescindible contar con profesionales proactivos y con iniciativa, que sepan liderar los cambios, de forma que no fuesen estos los que guiasen nuestro rumbo. Para ello, hemos dotado a nuestros empleados de herramientas que les ayuden en su papel como líderes del cambio, formando grupos de trabajo enfocados a proyectos dirigidos a poner en práctica este liderazgo.

Obviamente, también se ha trabajado en la nueva forma de comunicarnos durante este año: llamadas, videoconferencias, *webinars*, vídeos, presentaciones virtuales, etcétera.

Toda esta formación ha sido un plus a la ya continua formación en negocio, sistemas e idiomas. En cifras, el conjunto de iniciativas se concreta en cerca de 6.000 horas de formación, repartidas en 44 acciones formativas.

Además, Madrileña Red de Gas ha realizado un esfuerzo para incrementar la inversión en formación. En 2020, se han destinado a formación 127.000 euros y se han aumentando alrededor del 50% las horas de formación impartidas. Frente al 65% de la plantilla que recibía formación en los inicios de

la compañía, hoy el porcentaje de los empleados formados llega al cien por cien.

En estos diez años, la formación en prevención ha sido prioritaria, de ahí que a ella se haya destinado el 25% del presupuesto de formación anual.

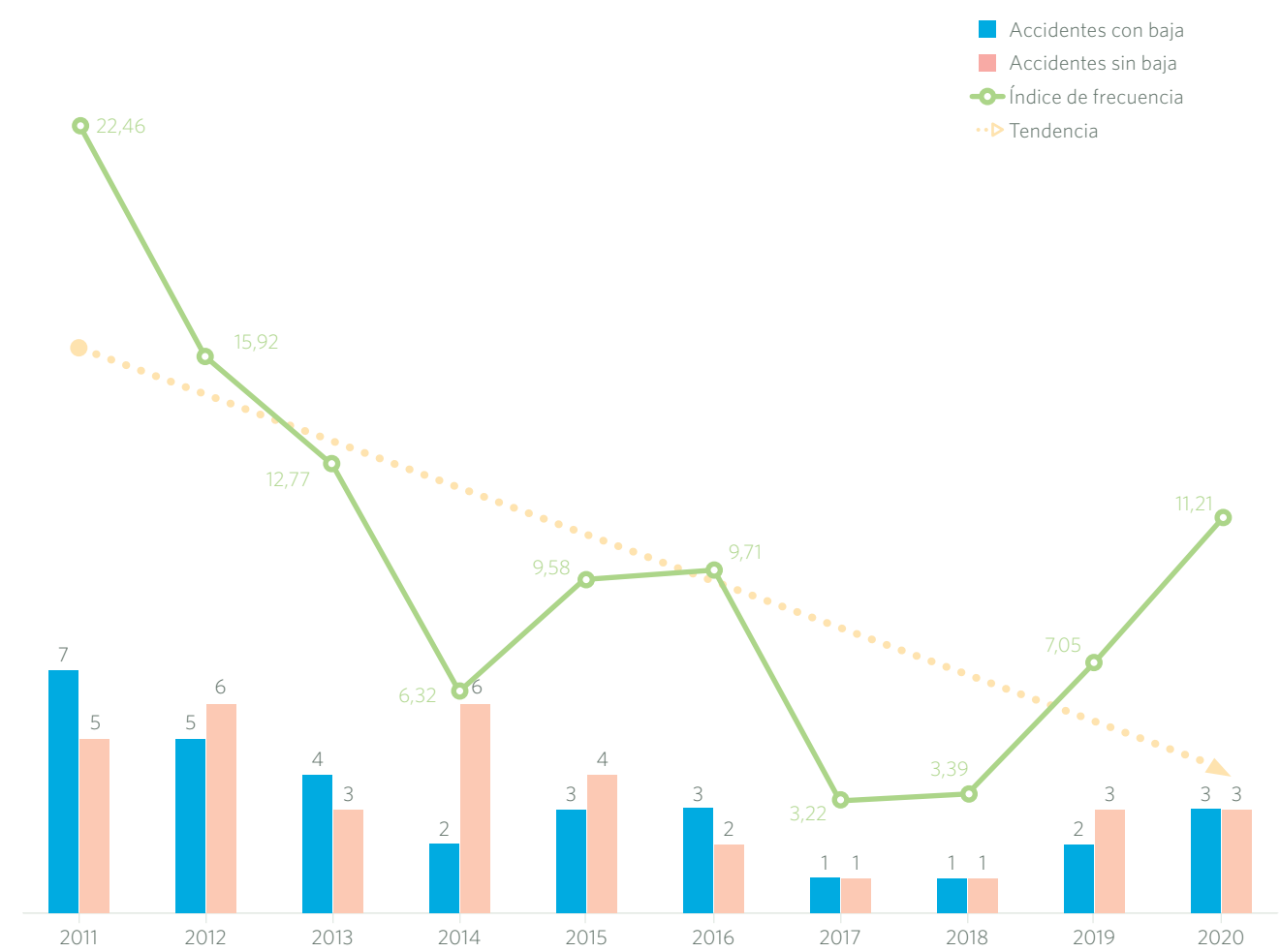
Como en MRG queremos estar a la vanguardia en nuevas tecnologías, medios y canales de formación, hemos incorporado en nuestras oficinas un aula de formación con todos los medios tecnológicos y comodidades para que nuestros empleados puedan recibir la mayor parte de su formación sin necesidad de desplazarse. Además, hemos ido avanzando e implementando nuevas metodologías de enseñanza, como el aprendizaje a través de videojuegos y/o talleres enfocados a trabajar las habilidades con métodos diferentes, permitiendo así que el aprendizaje se convierta en una experiencia agradable.

Una década de crecimiento y aprendizaje

En este ejercicio de 2020, Madrileña Red de Gas celebra su décimo aniversario. Aun siendo el año más atípico que hemos vivido, no por ello hemos dejado de celebrarlo. Ante la imposibilidad de poder reunirnos físicamente, se remitieron diversos obsequios a toda la plantilla y se realizó un pequeño vídeo conmemorativo.

Tampoco queríamos dejar de organizar un evento especial para festejar cada uno de estos años en los que hemos crecido como equipo y aprendido a ser cada vez mejores como distribuidora de gas natural. El evento consistió en una clase de cocina *online*, en la que participó todo el equipo, impartida por Carlos Maldonado, ganador de la tercera edición de *Masterchef* que, en diciembre de 2020, consiguió la primera estrella Michelin para su restaurante.

EVOLUCIÓN DE LA SINIESTRALIDAD LABORAL



Nota: Se define el índice de frecuencia como el número de accidentes con baja durante la jornada de trabajo por cada millón de horas trabajadas.

3.4 PREVENCIÓN

Sin duda, 2020 será recordado como el año de la pandemia provocada por el covid-19. El 13 de marzo el Gobierno de España decreta el estado de alarma para limitar los contagios, lo que conlleva un confinamiento de toda la población y grandes cambios en la forma de trabajar. Días antes, el 9 de marzo, Madrileña Red de Gas toma la decisión de ordenar el trabajo en remoto para todo el personal, con la excepción de los coordinadores de emergencia y los operarios de urgencias e instalaciones auxiliares. Dicha circunstancia ha provocado la necesidad de centrar la mayoría de los recursos disponibles en la gestión de todos aquellos asuntos relacionados con el covid-19, con una dedicación especialmente significativa al ámbito de prevención de riesgos laborales.

Ante dicha situación se definió e implantó el plan de contingencia y continuidad de negocio frente al covid-19. Su aplicación efectiva consistió en la gestión intensiva de los aspectos de prevención de riesgos laborales relacionados con el virus: definición de criterios aplicables a procesos y actividades, homologación y adquisición de materiales y equipos de protección, coordinación de actividades preventivas, aplicación de los protocolos indicados por el Ministerio de Sanidad en relación con los contagios y contactos estrechos e interacción con la inspección de trabajo.

En materia de autoprotección y emergencias, se han llevado a cabo, entre otras actuaciones, la revisión del plan de

autoprotección del edificio y de los planes de autoprotección de tres plantas de GLP y cinco plantas de GNL. Asimismo, se inició el segundo ciclo de gestión de los activos afectados por la normativa del Real Decreto 840/2015 Seveso III, que comenzó con la revisión de seis planes de emergencia interior de plantas de GLP con capacidades de almacenamiento superiores a las 50 toneladas. También se ha continuado avanzando con nuevos lotes de verificaciones de atmósferas explosivas en los centros de almacenamiento de GLP. Igualmente, se realizó un nuevo ciclo de visitas periódicas de los consejeros ADR a las instalaciones afectadas, así como las visitas de control operacional de prevención, medio ambiente y calidad en una amplia variedad de nuestros procesos significativos.

El ejercicio de 2020 ha registrado un incremento de la siniestralidad laboral, en comparación con ejercicios anteriores. Como consecuencia de tres accidentes con baja registrados, se alcanzaron los 11,21 puntos de índice de frecuencia.

MRG ha centrado la mayoría de los recursos disponibles en el ámbito de la prevención de riesgos laborales en la gestión de todo lo relacionado con el covid-19



Gas y sociedad

En 2020, año de la descarbonización, se ha reforzado a nivel mundial la importancia de los gases renovables para alcanzar la transición ecológica que reclaman la sociedad y el planeta. En MRG estamos desarrollando distintos proyectos para impulsar el biometano, el hidrógeno verde y el gas sintético, así como el GNV, cuyo uso como combustible de transición ayudará notable a la mejora de la economía y el medio ambiente.

4.1 GASES RENOVABLES

En 2020, año de la descarbonización, se ha reforzado a nivel mundial la importancia de los gases renovables para alcanzar la transición ecológica que reclaman la sociedad y el planeta, amenazado por el cambio climático.

Los gases renovables (biometano, hidrógeno renovable y gas sintético) son neutros en emisiones de CO₂, lo que ayuda a la lucha contra el cambio climático. Estos gases forman parte de la llamada “economía circular”, pues contribuyen a la gestión eficiente del tratamiento y la valorización de los residuos orgánicos, aportando una reducción sustancial de los gases de efecto invernadero. Por otro lado, la inyección de gases renovables en el sistema gasista permitirá poner a disposición de cualquier consumidor esta energía verde sin necesidad de hacer grandes inversiones en la red; además posibilitará la producción, distribución y consumo de gases autóctonos, lo que facilitará un mayor desarrollo de la economía local.

En Madrileña Red de Gas apostamos por el desarrollo de estos gases renovables y lo hacemos con acciones concretas, como es la firma de un acuerdo de colaboración con la ingeniería y consultora especializada en plantas de biogás Biovic, con quien vamos a explorar conjuntamente oportunidades de proyectos para inyección de biometano en la red de distribución. En este sentido, también estamos trabajando con los principales gestores de residuos para fomentar sinergias entre empresas con un objetivo común. Asimismo, seguimos participando activamente en los grupos de trabajo organizados por Sedigas y Gasnam para el desarrollo e impulso del gas renovable.

Por otro lado, ante el carácter estratégico del hidrógeno renovable —en octubre de 2020, el Ministerio para la

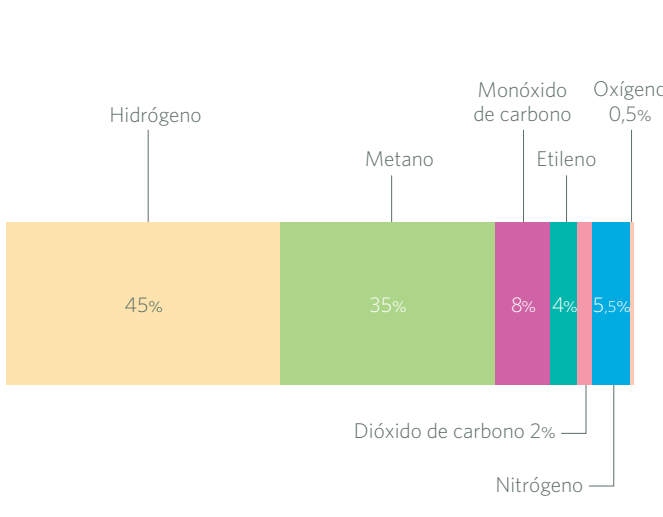
MRG está trabajando en el desarrollo de proyectos de hidrógeno verde, un gas renovable clave para la transición energética, además de ser una solución real a medio y largo plazo para descarbonizar el transporte y alcanzar los objetivos de movilidad sostenible de la Comunidad de Madrid

Transición Ecológica y el Reto Demográfico publicó la “Hoja de Ruta del Hidrógeno” en la que se establecen 60 medidas con objetivos ambiciosos para alcanzar las cero emisiones en 2050—, MRG ha firmado un acuerdo de colaboración con ARIEMA, empresa española de referencia en tecnologías de hidrógeno y pilas de combustible, para desarrollar proyectos de hidrógeno verde.

Otra muestra de apoyo de MRG al impulso de este gas renovable es formar parte de la Asociación Española del Hidrógeno, clave para la transición energética, además de ser una solución real a medio y largo plazo para descarbonizar el transporte y alcanzar los objetivos de movilidad sostenible de la Comunidad de Madrid.

Desde MRG estamos tratando de establecer un marco de colaboración público-privado con la finalidad de estudiar las posibilidades de transformación de flotas de vehículos y contribuir al desarrollo de infraestructuras de recarga. El

COMPOSICIÓN DEL “GAS CIUDAD”



potencial del hidrógeno es muy superior al del biometano, por lo que su desarrollo es muy importante para sectores de difícil descarbonización.

Además, no podemos olvidar que el hidrógeno ya era un componente importante en el denominado “gas ciudad” (45%) que se utilizaba para alumbrar y calentar en el siglo XIX; este se hacía llegar desde la fábrica a los consumidores mediante tuberías, al igual que se hace en la actualidad. Tanto el hidrógeno como el biometano pueden ser transportados a través de la red de infraestructuras gasistas actuales, garantizando la seguridad de suministro y, a la vez, posibilitando la descarbonización completa.

4.2 GAS NATURAL VEHICULAR (GNV)

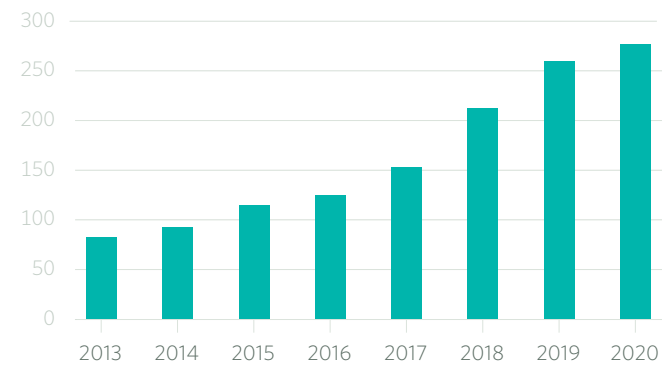
Como ha sucedido en muchos otros sectores, el covid-19 ha supuesto un frenazo en las ventas para la industria del automóvil y, por ende, las ventas de vehículos de GNV también se han visto afectadas, con una caída del 30% dentro del total de caídas de ventas de automóviles (35,3%, según ANFAC).

Pese a todo, cabe destacar que, durante los dos primeros meses del año, la venta de vehículos de GNV no se vio afectada por la pandemia; de hecho, se incrementó el 219%. Asimismo, el parque de vehículos de España en 2020 creció en 5.516 vehículos; un 57% de ellos se matricularon en Madrid. Respecto a la matriculación de autobuses y camiones ligeros, se ha mantenido al nivel de 2019, lo que da una idea de la importancia del GNV como combustible profesional.

Por otro lado, este año se han puesto en funcionamiento dos nuevas gasineras en la red de distribución de Madrileña Red de Gas, y están en construcción otras tres estaciones de repostaje (dos públicas y una privada), que formarán parte

Durante enero y febrero de 2020, la venta se incrementó el 219%, y el parque de vehículos GNV de España creció en 5.516 vehículos, de los que el 57% se matricularon en Madrid

EVOLUCIÓN DEL CONSUMO DE GNV
(GWh/año)



Durante los meses de confinamiento se produjo un descenso de consumo del 15,2%. Pese a ello y a la reducción generalizada de la movilidad durante todo el año, a lo largo de 2020 se produjo un incremento de consumo de GNV del 6,3%.

de la ya extensa red de gasineras existentes en Madrid. A nivel nacional, también se está apreciando un crecimiento en el número de estaciones existentes a lo largo de la geografía española, donde hay un total de 99 gasineras de GNC y 64 de GNL, según GASNAM.

En el contexto actual y a corto plazo, el desarrollo del GNV supone una importantísima aportación a la mejora de la economía y el medio ambiente, ya que el mayor crecimiento del GNV permitirá conjugar recuperación de la actividad con respeto al medio ambiente y mejorar considerablemente la situación actual. El uso del gas natural como combustible de transición ayudará notablemente en los dos ámbitos.

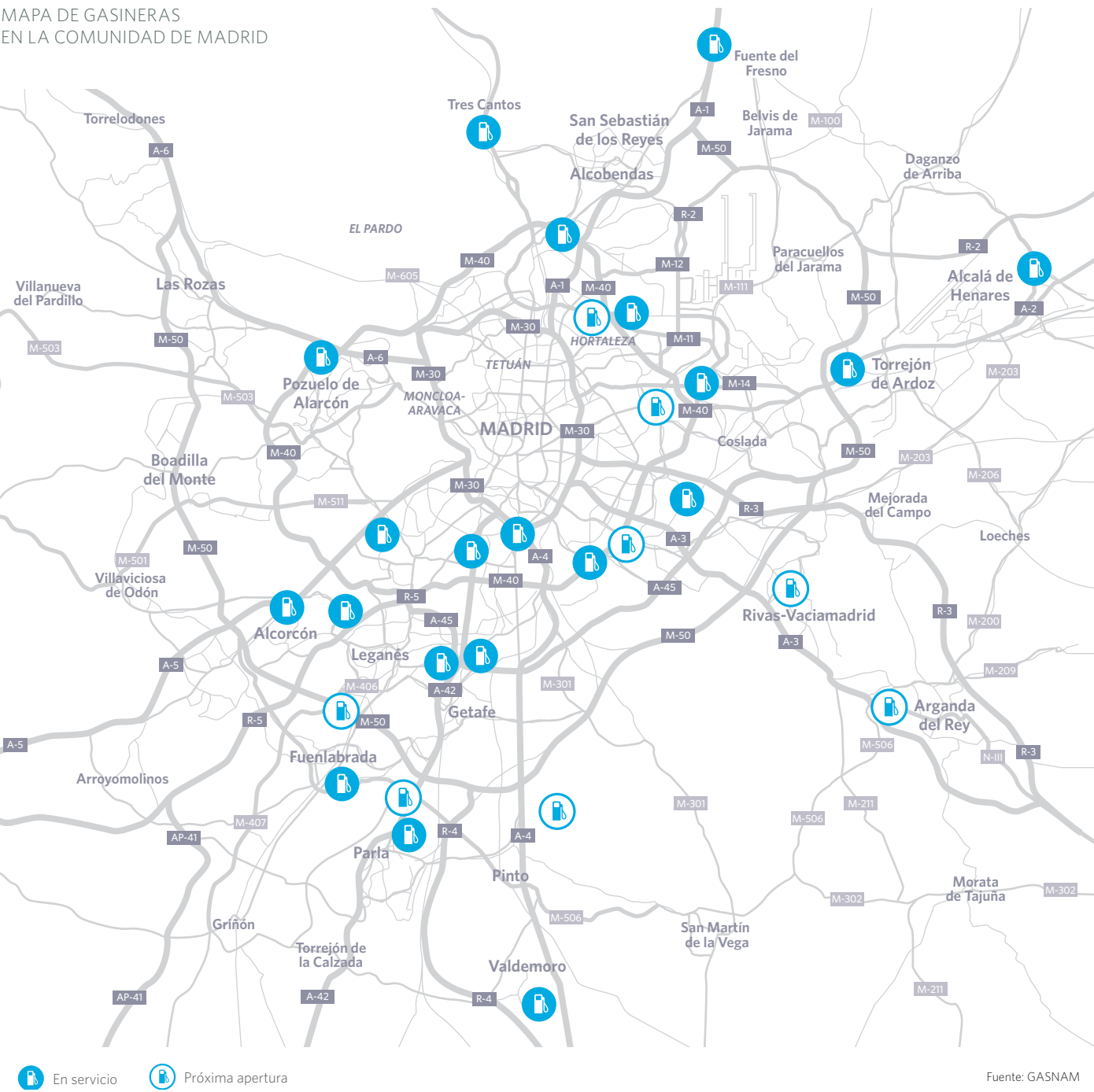
Las emisiones que afectan al ámbito local —aquellas que generan los problemas de salud en las grandes ciudades,

En 2020, entraron en funcionamiento dos nuevas gasineras en la red de distribución de MRG, y están en construcción otras tres estaciones más

donde más se padecen los efectos de la contaminación—, son cercanas a cero en el caso del GNV, con reducciones de hasta el 80% en NO_x; apenas se emiten partículas (la reducción es del 95%) y no se emiten óxidos de azufre. También se reduce de manera importante las emisiones de CO₂ (entre el 15 y el 25 %). Se trata de una reducción exponencial a partir del uso de los gases renovables.

En cuanto al aspecto económico, podemos decir que, a día de hoy, no existe ninguna solución más competitiva que el GNV, pues el coste de adquisición del vehículo es similar al de los vehículos convencionales, mientras que el gasto en combustible se reduce entre el 20 y el 50%, algo que en el momento actual puede ser la salvación para muchas empresas.

MAPA DE GASINERAS
EN LA COMUNIDAD DE MADRID



El desarrollo de la movilidad con gas es una puerta abierta al hidrógeno (H₂), la que será solución definitiva para el transporte en el medio y largo plazo

Por otro lado, la facilidad de adaptación de vehículos gasolina o diésel para su uso con GNV hace posible cumplir con las necesidades medioambientales y ahorrar dinero sin necesidad de cambiar la flota, pues se pueden transformar vehículos existentes de combustible convencional y obtener, de ese modo, la etiqueta ECO.

También hay que tener en cuenta que en 2023 los municipios de más de 50.000 habitantes tendrán que habilitar zonas de bajas emisiones, algo que no hay que perder de vista, ya que sabemos que otras alternativas no dan solución a todas las necesidades del transporte. Sin embargo, con la utilización de vehículos GNV es posible que empresas y ciudadanos cumplan con las nuevas exigencias medioambientales sin grandes desembolsos ni necesidad de ayudas públicas.

La movilidad eléctrica no es la única vía para la descarbonización. El gas natural convencional se puede sustituir por gases renovables, como el biometano, que se obtiene de distintos tipos de residuos. Además, en su producción se mejora, a su vez, la huella de carbono, captando emisiones de metano, más dañinas que el CO₂. Asimismo, el desarrollo de estos gases renovables impulsaría

la economía circular y llevaría el desarrollo a zonas de la España vaciada; muchas cuentan ya con un gran potencial.

La utilización del biometano hace que el rango de emisiones de CO₂ en la movilidad sea inferior incluso al de los vehículos eléctricos (hay que tener en cuenta que en los vehículos eléctricos no se contabiliza la fabricación y el tratamiento de las baterías). Además, el desarrollo de la movilidad con gas es una puerta abierta al hidrógeno (H₂), la que será solución definitiva para el transporte en el medio y largo plazo.

Por último, la infraestructura gasista ya está preparada para un gran crecimiento del GNV, tiene capacidad para absorber la demanda y cuenta con una red de repostaje suficiente. En resumen, la solución de movilidad con gas natural es una realidad disponible para cualquier tipo de usuario, profesional o particular, aúna mejoras económicas y medioambientales, y existe un gran número de modelos de vehículos disponibles en el mercado.

4.3 MEDIO AMBIENTE

En lo referente al medio ambiente, MRG ha continuado manteniendo el sistema de indicadores de desempeño ambiental, y se ha consolidado el uso de la metodología por eventos para la estimación de las emisiones fugitivas de metano de la red de distribución, cuyo resultado es tenido en cuenta para realizar el informe de huella de carbono correspondiente. Asimismo, se ha continuado a buen ritmo con la notificación de los informes de suelos contaminados de las plantas de GLP desmanteladas.

En relación con el sistema de gestión de prevención, medio ambiente y calidad (SIG), implantado según las normas

ISO 45001, ISO 14001 e ISO 9001, se ha avanzando en la introducción de mejoras en la digitalización de los procesos personalizados de *incaweb*, así como en la consolidación del resto de procesos de la herramienta. En este sentido, uno de los hitos reseñables ha sido el alineamiento de los objetivos del sistema integrado de gestión de prevención, medio ambiente y calidad con las necesidades internas de mejora de procesos y con las demandas de la plataforma de ESG Gresb.

En la Memoria de ESG se desarrollan capítulos específicos sobre estas materias en los que se profundiza en esta información.



Resultados

Madrileña Red de Gas ha mostrado una fuerte estabilidad y una gran resiliencia financiera en este excepcional ejercicio de 2020. La compañía ha obtenido unos excelentes resultados que confirman su solidez y previsibilidad en la generación de ingresos. Los ingresos han alcanzado los 176 millones de euros y un EBITDA de 139,7 millones, unas cifras menores que en el ejercicio anterior, aunque el descenso de ingresos se ha visto parcialmente compensado por una mejora en costes, fruto de eficiencias operativas alcanzadas en los últimos años.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ¹ (M€)	2019	2020
Retribución regulada	149,6	142,9
Otros ingresos	36,7	33,2
EBITDA ²	145,9	139,7
EBIT	113,7	106,8
Beneficio neto	65,0	64,4

¹ De acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

² Excluyendo gastos no recurrentes.

5.1 RESUMEN DE RESULTADOS

A pesar de la pandemia que ha marcado 2020, MRG ha mostrado una fuerte estabilidad y una gran resiliencia financiera, obteniendo unos excelentes resultados que confirman su solidez y previsibilidad en la generación de ingresos.

La compañía ha obtenido unos ingresos de 176 millones de euros, lo que supone un descenso del 5% respecto a 2019 y un EBITDA de 139,7 millones, que equivale a un descenso del 4% en relación a 2019. El descenso en ingresos y EBITDA se debe principalmente a una bajada en la remuneración de seis millones de euros y a una bajada de otros ingresos de cuatro millones de euros, ambas respecto a 2019.

La remuneración de la actividad de distribución es la principal fuente de ingresos de MRG. Se calcula anualmente en función de una fórmula paramétrica y varía según el crecimiento en puntos de suministro y demanda vehiculada a través de la red. El 99% de los clientes que están conectados a la red de la compañía son domésticos. Este hecho hace que MRG se haya mostrado muy estable frente a los ciclos económicos, al ser las temperaturas de los meses

La compañía continúa aumentando su base de clientes. A cierre de 2020, Madrileña Red de Gas distribuye gas a 912.670 puntos de suministros, de los cuales 890.027 son de gas natural y 22.643 de GLP

fríos del año las que tienen mayor impacto en la cifra final de la remuneración. Durante el año 2020 las temperaturas en la región madrileña han sido más cálidas que durante 2019, y esta es la principal causa de la disminución de ingresos por remuneración.

El descenso en otros ingresos es consecuencia de la actividad de inspecciones periódicas. Dichas inspecciones se deben realizar cada cinco años en cada uno de los puntos de suministro de la red de la compañía, no siendo la distribución de las mismas regular entre los cinco años. Durante 2020, se debía realizar un menor número de inspecciones que en el

anterior ejercicio, siendo está la principal causa del descenso de otros ingresos.

No obstante, el descenso de ingresos se ha visto parcialmente compensado por una mejora en costes fruto de eficiencias operativas alcanzadas en los últimos años.

La estrategia de crecimiento sigue focalizada en la expansión rentable y sostenible en nuestro territorio y en territorios adyacentes. La compañía continúa aumentando su base de clientes. A cierre de 2020, Madrileña Red de Gas distribuye gas a 912.670 puntos de suministros, de los cuales 890.027 son de gas natural y 22.643 de GLP.

La principal actividad de MRG es la distribución de gas natural, que es una actividad regulada. Los periodos regulatorios de esta actividad son de seis años. Este 2020 ha sido el último año del periodo iniciado en 2014, caracterizado por su gran estabilidad. En 2021 se inicia un nuevo periodo en el que el marco regulatorio ya ha sido definido. A lo largo de 2020 se ha publicado la metodología para el cálculo de la retribución. Dicha metodología es continuista con la metodología anterior, pero también incluye un ajuste de ingresos gradual durante el periodo. El ajuste finalmente

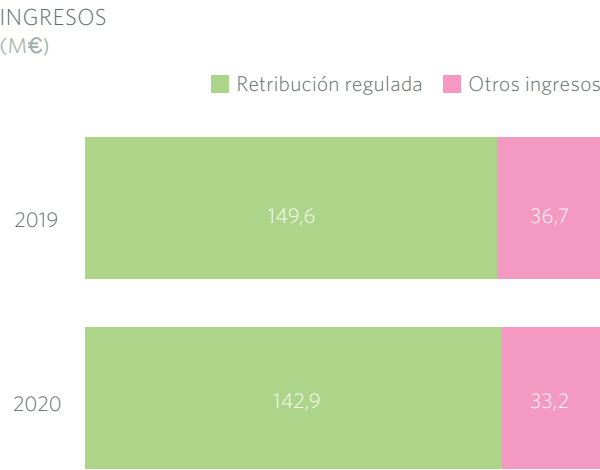
publicado para MRG supone un recorte del 10% de media en el periodo regulatorio que ahora comienza, similar a las principales compañías del sector.

El consorcio de accionistas de la compañía no ha variado durante el año. Para ellos, Madrileña Red de Gas representa un proyecto de creación de valor a largo plazo, donde comparten una misma visión estratégica y un compromiso con la fortaleza financiera a largo plazo.

La fortaleza financiera es un pilar fundamental de la compañía, que persigue mantener fuertes niveles de solvencia y liquidez consistentes con el grado de inversión con el que está comprometida, equilibrando el nivel de la deuda con la generación de caja.

5.2 RESULTADOS OPERATIVOS

El EBITDA de 2020 ha sido de 139,7 millones de euros, un 4% menor que el año anterior. La cifra de ingresos ha descendido el 5%, siendo la principal causa del descenso del EBITDA, donde también se reflejan menores costes por eficiencias en las operaciones.



5.3 INGRESOS

El total de ingresos en el ejercicio de 2020 ha sido de 176 millones de euros, un 5% inferior respecto a 2019, debido principalmente a una menor demanda de gas por temperaturas cálidas y a un efecto estacional por menores inspecciones a realizar que en años anteriores.

El 98% de los ingresos de la compañía se corresponden con actividades reguladas. El 81% procede de la remuneración por la actividad reconocida legalmente por la actividad de distribución en la resolución de 18 de diciembre de 2019 de la CNMC sobre la retribución de las empresas que realizan las actividades reguladas de plantas de gas natural licuado, de transporte y de distribución para el ejercicio 2020 y los ajustes que se han producido y estimado sobre la misma en función de la evolución de la demanda de gas. El restante 19% está referido a otros servicios relacionados con la actividad de distribución de gas natural como alquiler de contadores, inspecciones periódicas, otros servicios a los consumidores y a la venta y distribución de GLP.

5.4 POSICIÓN FINANCIERA Y BALANCE

La fortaleza financiera es un pilar esencial de la estrategia de Madrileña Red de Gas. La compañía cuenta con fuertes niveles de solvencia y liquidez consistentes con un grado de inversión. La estructura financiera es eficiente y de largo plazo. En 2020, la deuda bruta suma 950 millones de euros y tiene un plazo medio de vencimiento, a cierre de ejercicio, de seis años aproximadamente y un coste medio del 2,7%.

La sociedad cuenta, además, con una línea contingente de crédito, que se redujo a 75 millones de euros en el primer trimestre de 2020, con el objetivo de lograr eficiencias en la estructura financiera ajustando el montante de dicha línea a las necesidades reales de la compañía para los próximos años.

La flexibilidad en la política de dividendos es otra característica fundamental que dota a la compañía de una mejor posición financiera.

La deuda del grupo está emitida por MRG Finance en el mercado regulado de Luxemburgo bajo un programa EMTN. Dicha deuda está calificada con el grado de inversión (BBB-) por las agencias de *rating* Fitch, Standard and Poors y DBRS.

La fortaleza financiera es un pilar esencial de la estrategia de MRG. La compañía cuenta con fuertes niveles de solvencia y liquidez consistentes con un grado de inversión

BALANCE ¹ (M€)	2019	2020
Autorizaciones administrativas y otros intangibles	751,0	751,0
Inmovilizado material	354,9	339,2
Total inmovilizado red de distribución	1.105,8	1.090,2
Fondo de comercio	57,4	57,4
Activos por impuesto diferido	21,5	17,9
Otros activos no corrientes	55,7	212,1
Activos corrientes	42,3	47,7
Caja y bancos	103,4	46,6
Total activos	1.386,2	1.471,9
Patrimonio neto	298,1	362,5
Deudas a largo plazo	943,8	945,2
Pasivos por impuesto diferido	60,1	70,0
Otros pasivos no corrientes	37,5	38,6
Pasivo corriente	46,7	55,6
Total patrimonio neto y pasivo	1.386,2	1.471,9

¹ De acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

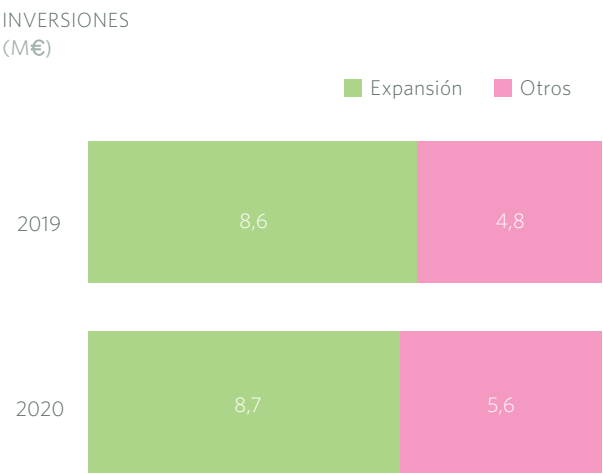
FLUJO LIBRE DE CAJA ¹ (M€)	2019	2020
EBITDA	145,9	139,7
Impuesto sobre sociedades	(6,9)	(7,1)
Capital circulante ²	(10,5)	15,5
Capex	(13,5)	(14,3)
Cash flow libre	114,9	133,8

¹ De acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).
² Excluyendo operaciones puntuales (cobro del proyecto Castor en 2019, más el pago realizado por mermas de años anteriores).

5.5 CASH FLOW DE LAS OPERACIONES

El flujo operativo de caja ha sido de 133,8 millones de euros, un 16% superior al del año anterior. La principal diferencia se debe a la mayor inversión en el capital circulante en 2019 por la posición final a cierre de ejercicio de las liquidaciones con el sistema.

Se han excluido del cálculo del flujo operativo partidas no recurrentes, como la liquidación con Naturgy de las liquidaciones de mermas correspondientes a los años en los que la red no estaba sectorizada, más la entrada de caja proveniente de la ejecución de la sentencia sobre el almacenamiento subterráneo de Castor durante el ejercicio 2019, así como la salida de caja por el mismo importe y concepto en el ejercicio 2020 hacia los bancos propietarios de los déficits de años anteriores.



5.6 INVERSIONES

Durante 2020, las inversiones han alcanzado la cifra de 14,3 millones de euros, el 6% más que en el ejercicio anterior. Atendiendo a su naturaleza, se pueden clasificar en las siguientes agrupaciones:

Expansión
MRG ha invertido un total de 8,7 millones de euros en la expansión de su red, en línea con lo invertido el año anterior y con su estrategia de expansión rentable y sostenible.

Otros proyectos
En otros proyectos hay inversiones en mantenimiento, herramientas de IA, digitalización, automatización de procesos y desarrollo de los sistemas de información que persiguen fundamentalmente los objetivos de eficiencia en costes y mejora de calidad en la atención a nuestros clientes.

Durante 2020, las inversiones han alcanzado la cifra de 14,3 millones de euros, el 6% más que en el ejercicio anterior

Publica
Madrileña Red de Gas

Edición
Nuria Martínez Deaño

Diseño
Francisco Dorado

Producción editorial
Global Media Comunicaciones

© **Madrileña Red de Gas, S.A.U., 2021**



Calle Virgilio, 2-B
28223-Pozuelo de Alarcón
Madrid, España
T (+34) 902 330 150
www.madrilena.es