

# CADENA DE VALOR

## GESTIÓN RESPONSABLE Y DE CALIDAD

ACCIONA tiene el objetivo de prevenir, mitigar y gestionar los riesgos de su cadena de suministro, y garantiza la calidad y seguridad de sus productos y servicios.



### HITOS DESTACADOS 2017

- Consolidación del Mapa de Riesgo con un 66 % de crecimiento total. A nivel proveedores críticos, se ha experimentado un aumento del 35 %, lo que demuestra que PROCUR-e se afianza como mecanismo para gestionar el riesgo de la cadena de suministro.
- Implantación y consolidación de las Políticas No Go, mínimos que en caso de incumplimiento impiden la contratación, alcanzándose el objetivo de 0 % de pedidos a proveedores No Go tramitados por el departamento de compras.
- Formando parte del desarrollo del proveedor, ACCIONA ha diseñado y puesto a disposición de los proveedores un nuevo curso 'La sostenibilidad aplicada a tu empresa' con un enfoque más práctico para proveedores y que acerca la sostenibilidad a la pequeña empresa.
- Índice global de clientes satisfechos del 99,8 %, un 3 % más que en 2016.
- El 91 % de las ventas del grupo están certificadas en ISO 9001 y 88 % en ISO 14001.
- Desarrollo de 56 grupos de mejora, 44 % más que en 2016, con la implicación directa de más de 400 empleados.

### RETOS PRINCIPALES 2018

- ▶ Incrementar la implantación de PROCUR-e, especialmente a nivel internacional, y la realización de cursos en materia de sostenibilidad por parte de proveedores.
- ▶ Ampliar y profundizar en el análisis y gestión de los riesgos, reflejando la nueva variable Supply Chain y reforzando el clausulado contractual con proveedores y subcontratistas directos.
- ▶ Implantar mejoras en las Políticas No Go, relacionadas con la solvencia económica y la documentación legal.
- ▶ Implantar los modelos de gestión por procesos desarrollados en 2017 en Construcción, ACCIONA Inmobiliaria y Servicios; y actualizar el Mapa de Procesos en Agua, siguiendo el estándar internacional PMI (Project Management Institute).
- ▶ Crear un sistema de evaluación de la excelencia de los proyectos y de los activos en explotación en ACCIONA Energía.
- ▶ Mejorar la segmentación de los clientes en ACCIONA Inmobiliaria a través del CRM y creación de un área de clientes en su web.

## LA CADENA DE SUMINISTRO DE ACCIONA

En ACCIONA, las directrices y estrategia de gestión en la cadena de suministro son establecidas por el Comité de Coordinación de Compras, formado por los Directores de Compras de ACCIONA Infraestructuras, ACCIONA Energía y Corporación.

La Norma de Compras y los procedimientos relacionados, junto con la implantación de éstos en los principales ERPs, las aplicaciones de planificación, PROCUR-e (portal de proveedores y herramienta de licitaciones del grupo), y las diferentes herramientas de *reporting*, son los principales instrumentos que recogen, soportan y controlan la función de compras.

A lo largo de 2017, la compañía ha realizado pedidos de compras a más de 19.500 proveedores, alcanzado así un volumen superior a los 3.900 M€, un 26 % más que lo reportado el año anterior.

Tabla 1.

### Distribución de proveedores por división en 2017

Línea de negocio	N.º total	% Total	N.º España	N.º resto
Energía	3.023	15	1.671	1.352
Infraestructuras				
Construcción	8.948	46	2.940	6.008
Concesiones	1.042	5	165	877
Mantenimiento de infraestructuras	665	3	665	0
Agua	644	3	567	77
Servicios	2.401	12	2.095	306
Industrial	833	4	260	573
Otros negocios*	1.996	10	1.746	250
<b>Total</b>	<b>19.552</b>	<b>100</b>	<b>10.109</b>	<b>9.443</b>

\*Incluye Bodegas, Corporativo, ACCIONA Inmobiliaria y Trasmediterranea.

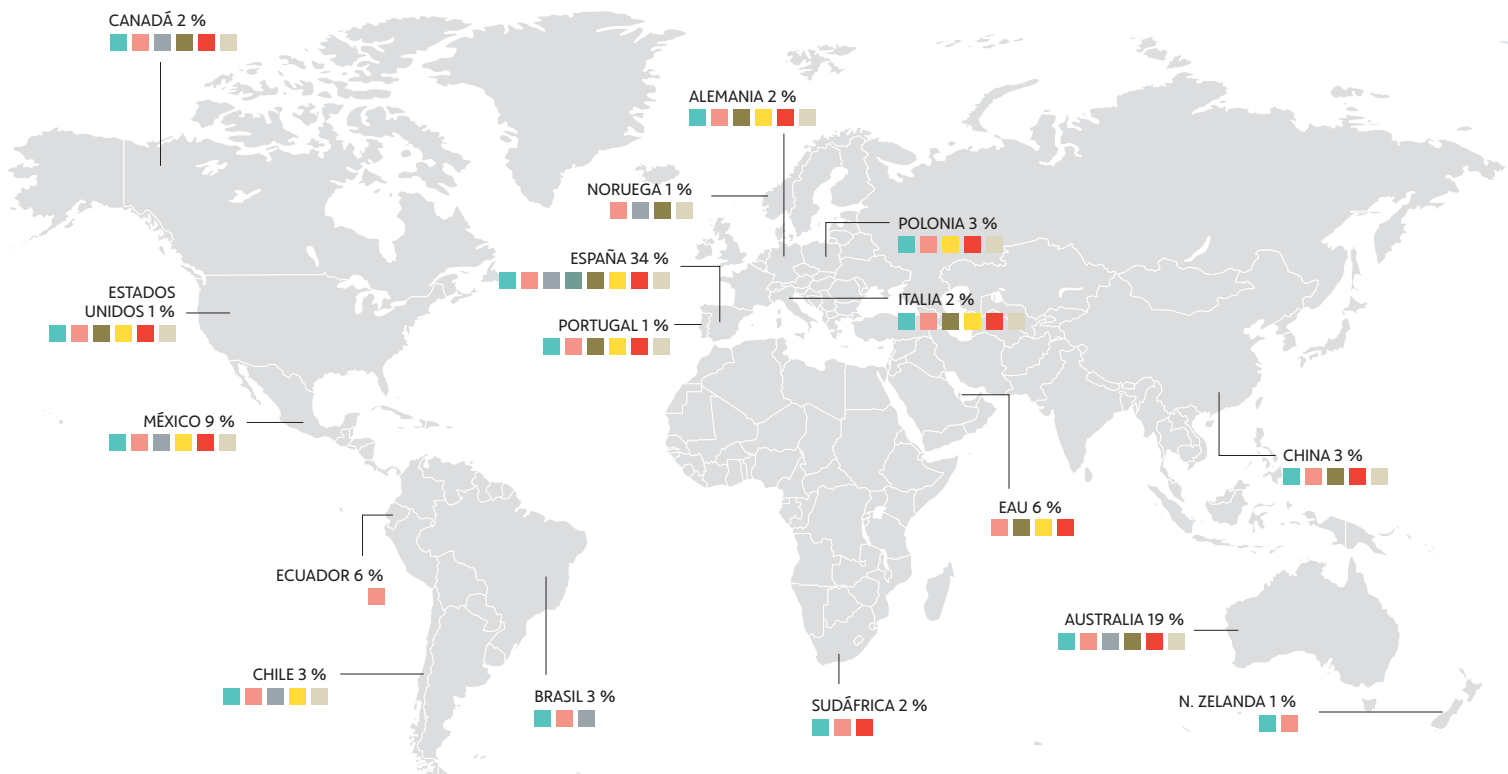
LA ASOCIACIÓN DE PROFESIONALES DE COMPRAS, CONTRATACIÓN Y APROVISIONAMIENTOS PREMIÓ A PROCUR-E, MEJOR PROYECTO DE ESPAÑA EN EL ÁMBITO DE LA TRANSFORMACIÓN DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS

### DISTRIBUCIÓN DE LAS COMPRAS POR GEOGRAFÍA

Cerca del 80 % del volumen de compra correspondiente a 2017 proviene de siete países, entre los que figuran España, Australia, México, Emiratos Árabes Unidos, Ecuador, Chile y China. Destacando el aumento de proveedores australianos, motivada por la mayor presencia de ACCIONA en dicho país.

FIGURA 1.

#### Procedencia de los suministros del grupo ACCIONA



Porcentajes correspondientes al volumen de gasto 2017 en compras mediante pedido a proveedores, incluyendo a empresas del grupo según sus países.

■ Energía ■ Construcción ■ Concesiones ■ Mnto. Infra ■ Agua ■ Servicios ■ Industrial ■ Otros negocios

Nota: se representan los países de procedencia que superan el 1 % sobre el total de compras.

### PROVEEDORES CRÍTICOS

Al igual que en años anteriores, el nivel de criticidad de los proveedores y contratistas de ACCIONA se establece por su riesgo económico, es decir, todo proveedor con una relación comercial anual superior a 100.000 euros se considera crítico. Adicionalmente se consideran también críticos aquellos proveedores que por sus características, procedencia o, singularidad supongan un riesgo para la compañía.

De acuerdo a los criterios anteriores, al igual que en 2016, en 2017 el 17 % de la base de proveedores de ACCIONA estuvo compuesta por proveedores críticos.

Tabla 2.

**Proveedores críticos por división en 2017**

Línea de negocio	N.º total	N.º críticos	% Total
Energía	3.023	480	16
Infraestructuras			
Construcción	8.948	2048	23
Concesiones	1.042	67	6
Mantenimiento de infraestructuras	665	14	2
Agua	644	101	16
Servicios	2.401	139	6
Industrial	833	213	26
Otros negocios*	1.996	242	12
<b>Total ACCIONA</b>	<b>19.552</b>	<b>3.304</b>	<b>17</b>

\* Incluye Bodegas, Corporativo, ACCIONA Inmobiliaria y Trasmediterranea.

**PROVEEDORES LOCALES**

ACCIONA continúa fortaleciendo su relación con aquellos proveedores con sede en los países donde opera y fomentando el desarrollo local de estas comunidades. De esta forma, disminuye, además, el riesgo operacional al asegurarse menores tiempos de entrega en los productos y de ejecución de los servicios.

En 2017, el 94 % de los proveedores activos de ACCIONA fueron proveedores locales<sup>25</sup> alcanzando los 18.387, un 8 % más que el año anterior. A largo del 2018, se realizará un estudio de la posibilidad de mejora de la compras locales a través del proyecto análisis 'KM-0'.

Tabla 3.

**Proveedores locales por división en 2017**

Línea de negocio	N.º total	N.º locales	% Total
Energía	3.023	2.854	94
Infraestructuras			
Construcción	8.948	8.408	94
Concesiones	1.042	992	95
Mantenimiento de infraestructuras	665	665	100
Agua	644	590	92
Servicios	2.401	2.345	98
Industrial	833	710	85
Otros negocios*	1.996	1.823	91
<b>Total</b>	<b>19.552</b>	<b>18.387</b>	<b>94</b>

\* Incluye Bodegas, Corporativo, ACCIONA Inmobiliaria y Trasmediterranea.

(25) Son aquellos en los que coincide el país donde se encuentra el proveedor con el país donde la sociedad o UTE de ACCIONA ha desarrollado su actividad.

### GESTIÓN RESPONSABLE DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE ACCIONA

Un año más, la compañía ha continuado trabajando en acercar la sostenibilidad a toda su cadena de suministro sin perder de vista la transformación global y tecnológica.

- Los objetivos y compromisos en la gestión de la cadena de suministro son: conocer los riesgos, su alcance y la criticidad de la misma; saber cuál es la exposición al riesgo (tanto operacional como social); poner en marcha iniciativas que ayuden a mitigar el riesgo y, cuando éste aparece, establecer planes correctivos y de mejora para atenuarlo o incluso eliminarlo.
- El Mapa de Riesgo de la cadena de suministro y el Procedimiento de Homologación y Evaluación de Proveedores son las dos grandes palancas que, junto con el documento de Auto Declaración Responsable del Proveedor de la compañía, los Principios éticos, las auditorías, las evaluaciones y las Políticas No Go, dan respuesta al modelo de gestión responsable de la cadena de suministro en ACCIONA.
- El desarrollo e implantación de políticas que garantizan estos compromisos en ACCIONA están recogidas en las Políticas No Go. El incumplimiento de los mínimos recogidos en estas políticas, conlleva no poder ser contratado por ACCIONA, hasta que solucione las causas que le motivaron a estar en esa situación.

### LOS RIESGOS Y CONTROLES EN LA CADENA DE SUMINISTRO

ACCIONA continúa optimizando el proceso por el que se rige la Función de Compras de la compañía. Junto con el departamento de Auditoría Interna se han depurado, actualizado e identificado nuevos riesgos que pueden tener impacto a lo largo de la cadena de suministro. ACCIONA ha identificado dos tipos de riesgos asociados a los procesos de compra:

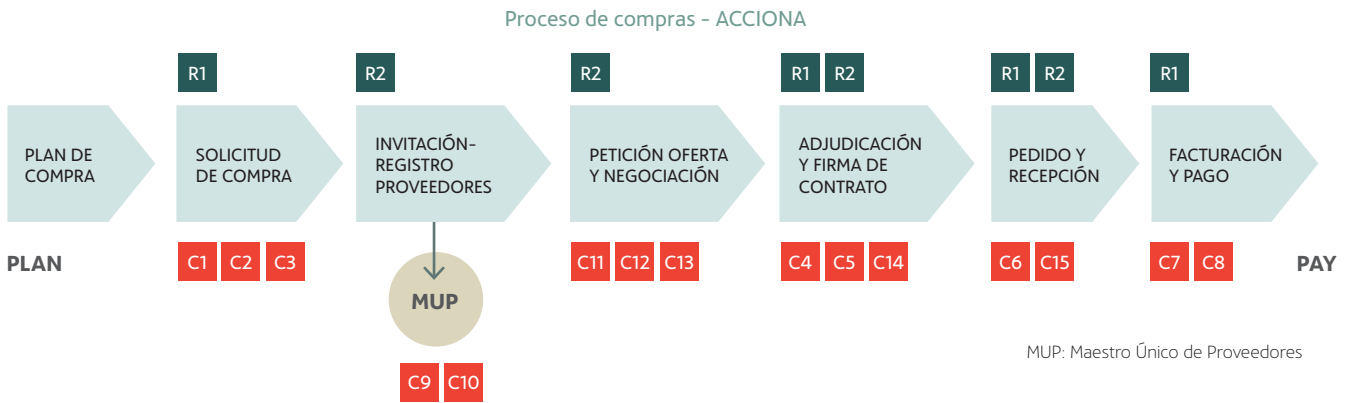
- Riesgos operacionales: vinculados al resultado del negocio o que vulneren la Norma de Compras de ACCIONA. Por ejemplo, la realización de compras no autorizadas o no presupuestadas, contratación de pedidos por personas ajenas al departamento de Compras e incumplimiento de la política de compras del grupo.
- Riesgos de cumplimiento, sostenibilidad, medioambiente y sociales: vinculados a las malas prácticas en responsabilidad corporativa y sostenibilidad, tales como el impacto medioambiental, la violación de derechos humanos o la falta de transparencia y ética en los procesos de compras.

Para ambas tipologías de riesgos, ACCIONA ha desarrollado mecanismos de control preventivos que ayuden a mitigar problemas a futuro.

Figura 2.

Riesgos y controles a lo largo del proceso de compras

NORMA CORPORATIVA DE COMPRAS



R1. Riesgos Operacionales

- C1. Controles presupuestarios.
- C2. Solicitud con importe máximo por tipología de compra.
- C3. Selección material con Acuerdo Marco.
- C4. Aprobación conjunta de la Propuesta de Adjudicación entre Compras y la unidad solicitante.
- C5. Las cláusulas obligatorias de contratación previamente revisadas por el Departamento Jurídico.
- C6. Segregación de funciones en la creación y recepción del pedido.
- C7. Factura asociada a pedido con número de recepción obligatorio.
- C8. La información de la factura debe coincidir con la del pedido y recepción.

R2. Riesgos de cumplimiento, Sostenibilidad, Medio Ambiente y Sociales

- C9. Auto declaración responsable del proveedor.
- C10. Sincronización del proveedor en el Maestro único del Grupo ACCIONA.
- C11. Condiciones Generales de Contratación.
- C12. Registro Completo ACCIONA para el envío de ofertas a través de PROCUR-e.
- C13. Cálculo del Mapa de Riesgo v2.0.
- C14. Homologación de proveedor si aplica.
- C15. Evaluación del pedido/Contrato por la unidad solicitante

### MAPA DE RIESGO DE LA CADENA DE SUMINISTRO

El Mapa de Riesgo de ACCIONA es la herramienta de control de la cadena de suministro, que permite gestionar el riesgo, apoyar los criterios de decisión en la función de compras así como, identificar posibles áreas de mejora en los proveedores. Constituye un mecanismo fundamental para transmitir a toda la cadena de suministro, los criterios y políticas de ACCIONA en materia de responsabilidad corporativa y sostenibilidad.

Diariamente se actualiza en PROCUR-e toda la información del mapa de riesgo, combinando información aportada por el proveedor a través del cuestionario, la integración directa de sistemas externos y la información interna de ACCIONA. El mapa de riesgo se conoce previo a la contratación y facilita que los criterios en materia ESG sean una parte importante del proceso de selección de proveedores. Las 10 variables que componen el mapa de riesgo son: Integridad, Riesgo País, RC y Sostenibilidad, Solvencia Económica, Dependencia Económica, Riesgo PRL, Riesgo Medio Ambiente/CO<sub>2</sub>, Situación de la Documentación Legal, Situación ISO y Evaluación del Proveedor.

### CONTROLES DE MITIGACIÓN

En 2017, se ha continuado avanzando en el desarrollo de controles de mitigación para aquellos casos de variables en las que se detectaba riesgo significativo para la compañía, concretamente en:

- Riesgo en Integridad: realizando las Debidas Diligencias a proveedores, en colaboración con la Dirección de Cumplimiento.
- Riesgo País: crecimiento del 56 % en el número de auditorías sociales a proveedores para verificar, entre otros, el cumplimiento de los Diez Principios del Pacto Mundial.
- Riesgo RC y Sostenibilidad: nuevo curso de formación a proveedores, enfocado principalmente a medidas que puede adoptar una empresa de cualquier tamaño para mejorar su desempeño.
- Riesgo PRL: en coordinación con los departamentos de PRL de los negocios. Lanzamiento de Planes de Mejora Voluntarios para la adhesión de proveedores con Índice de Incidencia superior al nivel de riesgo asumido por ACCIONA.
- Riesgo Medioambiental: en colaboración con los departamentos de Medio Ambiente de los negocios, se analizan las empresas que presentaban sanciones medioambientales.

### Mapa de Riesgo en PROCUR-e v2.0

El Mapa de Riesgo en PROCUR-e v2.0 cuenta en el 2017 con 16.712 proveedores un 66 % más que en 2016, que supone tener analizado el riesgo del 55 % de la contratación total, lo que indica el aumento de su alcance. Asimismo, 5.956 proveedores son internacionales, un 102 % más que en 2016, evidenciando la estrategia de internacionalización del modelo de gestión de riesgo en la cadena de suministro de la compañía. Es requisito obligatorio que el proveedor cuente con un mapa de riesgo para poder presentar su oferta en PROCUR-e, haciendo que el número crezca año tras año de manera tan significativa.

Debido principalmente a las labores de desarrollo de proveedores (formación, planes de mejora, debidas diligencias reforzadas, auditorías, etc.) que hacen que se posicionen mejor con respecto a los estándares de ACCIONA, en el 2017, el 93 % de los proveedores cuentan con un nivel de riesgo medio/bajo.

Tabla 4.

### Distribución del riesgo en el Mapa de Riesgo en PROCUR-e v2.0

	2015	2016	2017
N.º proveedores	2.457	10.056	16.712
Riesgo bajo	51 %	49 %	67 %
Riesgo medio	33 %	37 %	26 %
Riesgo alto	16 %	14 %	7 %

### Mapa de Riesgo de proveedores críticos en PROCUR-e v2.0

El Mapa de Riesgo en PROCUR-e v2.0 de los proveedores críticos cuenta con 1.778 proveedores en 2017, aumento del 35 % respecto al año anterior. La contratación a estos proveedores supone:

- El 51 % del total de la contratación del grupo.
- El 55 % de la contratación a proveedores críticos.
- El 69 % de la contratación a proveedores críticos de obra propia (obra en la que ACCIONA tiene la responsabilidad en la gestión).

El 91 % de los proveedores críticos cuentan con un nivel de riesgo medio/bajo.



FIGURA 3

Mapa de Riesgos de proveedores críticos en PROCUR-e v2.0

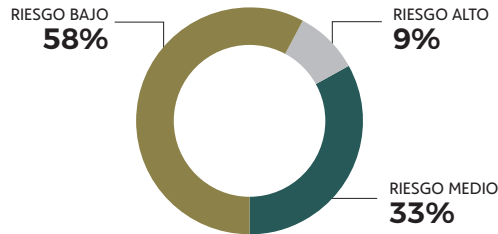
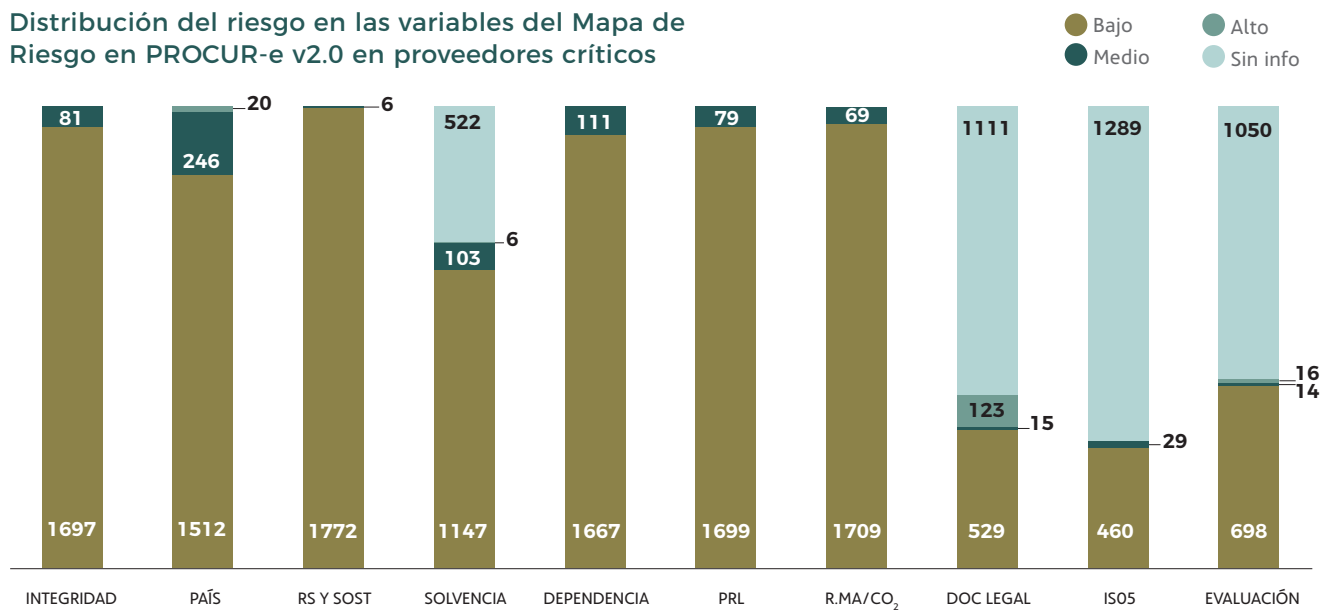


FIGURA 4.

Distribución del riesgo en las variables del Mapa de Riesgo en PROCUR-e v2.0 en proveedores críticos



Nota: las cuatro variables que muestran proveedores sin información obtienen datos de sistemas externos. La serie de valores en verde claro corresponde a información no reportada por dichos sistemas

Tras este análisis de los proveedores críticos se concluye:

- En 2017, no se ha contratado a ningún proveedor con una contratación superior a los 100.000 € con la variable integridad en riesgo alto, ya que se enmarca dentro de las Políticas No Go y únicamente caben dos opciones: no contratar a la empresa en cuestión o desarrollar un proceso de Debida Diligencia Reforzada (DDR) que mitigue el nivel de riesgo de dicha empresa.
- Se ha reducido el nivel de Riesgo País, gracias al aumento de auditorías internacionales que verifican el cumplimiento de los estándares internacionales.
- Mejora en variable RC y Sostenibilidad, debido principalmente a las labores de formación que tenían como objetivo captar a los proveedores con peor desempeño en esta materia.

### Mapa de Riesgo v3.0

Durante 2017, ACCIONA ha trabajado en el estudio de las variables y de la naturaleza del riesgo que pueden impactar de manera negativa a los intereses y valores del grupo. Por ello, a finales de 2017, se ha definido la nueva versión del Mapa de Riesgo en PROCUR-e v3.0 a implantar en el 2018, cuyo objetivo principal es alinear el riesgo alto con las Políticas No Go.

De esta manera, se distingue de forma más ágil aquellas empresas que no cumplen con los estándares de ACCIONA y que por tanto no pueden trabajar con ninguna empresa del grupo hasta que resuelvan sus desviaciones. Además, con esta medida, se consigue enfocar los esfuerzos en materia de desarrollo de proveedores hacia las relaciones comerciales con más riesgo, o directamente prevenir que se lleguen a dar.

## POLÍTICAS NO GO

Los proveedores No Go son aquellos proveedores que no cumplen los mínimos establecidos en las Políticas. Estos proveedores no son contratables a nivel grupo, hasta que resuelvan las deficiencias que le han llevado a esta situación.

Las Políticas No Go incluyen los siguientes supuestos:

- Proveedor con riesgo significativo en ética e integridad, por estar sancionado en listas internacionales o por tener indicios graves en materia de corrupción, fraude o blanqueo de capitales.
- Proveedores críticos en países de riesgo sin auditoría, o con auditoría pero con una o más No Conformidades Graves no resueltas.
- Incumplimiento demostrado del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
- Riesgo en solvencia económica.
- Deudas en materia de seguridad social o hacienda.
- Empresas penalizadas por su evaluación del desempeño en trabajos anteriores con ACCIONA o por deficiencias graves detectadas en auditoría y no resueltas.

### FOCO EN LA VARIABLE RC Y SOSTENIBILIDAD

El cuestionario en materia de RC y Sostenibilidad ayuda a confeccionar parte del Mapa de Riesgo, analizando el compromiso del proveedor en materia de transparencia y ética, derechos humanos y acción social, seguridad y salud y calidad y medioambiente.

En 2017, esta variable sufrió un cambio de criterio para alinearse de acuerdo a las Políticas No Go identificando el riesgo alto de aquellas empresas de las que se evidenciaba un incumplimiento demostrado del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Únicamente se han identificado dos proveedores en los que las prácticas laborales no respetaban los Estándares Internacionales: uno ha resuelto sus deficiencias en 2017 y el segundo ha dejado de trabajar con ACCIONA al formar parte del colectivo de proveedores No Go.

En 2017, se enviaron 23.548 cuestionarios a proveedores, que representan el 58 % de la contratación del año, obteniéndose el *rating* en RC y Sostenibilidad de 16.712 empresas. El número de proveedores que cuentan con dicho *rating* ha aumentado en un 66 %. A nivel internacional, en el 2015, se contaba con 458 cuestionarios, 2.937 en 2016 y durante este año se ha alcanzado la cifra de 5.956, un 102 % más que el año anterior.

La nota media obtenida por estas empresas se sitúa en 50,47 (A-) y su distribución es la siguiente:

Tabla 5.

#### Scoring de proveedores en la variable RC y Sostenibilidad en 2017

Scoring en la variable RC y Sostenibilidad	N.º de proveedores 2017
B-	329
B	5.349
A-	6.376
A	3.481
A+	1.177
TOTAL	16.712

A través de esta variable se realiza también la evaluación del proveedor en derechos humanos. ACCIONA es consciente del deber de vigilar y hacer que se respeten los derechos humanos a lo largo de toda su cadena de suministro, no sólo de los proveedores directos, sino también de todos los demás niveles.

Dentro de PROCUR-e, se cuenta con elementos que ayudan a identificar y gestionar el debido cumplimiento en esta materia:

- Índices Maplecroft. A través de estos índices se identifican los países en los que estos derechos son más vulnerables.
- Cuestionario RC y Sostenibilidad. Los proveedores responden a las preguntas de estándares internacionales.

- Y por último para gestionar el riesgo, se cuenta con el proceso de auditoría, donde se verifica y contrasta el correcto cumplimiento.

Asimismo, el cuestionario de PROCUR-e refleja el control que tienen los proveedores de ACCIONA sobre sus proveedores. De los 16.712 proveedores que cuentan con Mapa de Riesgo, 5.745 (34 %) confirman que realizan auditorías de cumplimiento normativo y estándares internacionales a sus proveedores. Se observa de nuevo que el porcentaje crece en empresas de mayor facturación.

### FOCO EN LA VARIABLE INTEGRIDAD

Mantener relaciones con proveedores íntegros es uno de los objetivos de ACCIONA. Para lograrlo, se analiza la variable Integridad, definida por la compañía como 'el posicionamiento del proveedor en materia de blanqueo de capitales, paraísos fiscales, litigios en materia de corrupción, presencia en listas de sanciones internacionales, etc.'.

En 2017, se ha realizado, a través de herramientas específicas de análisis, un proceso de debida diligencia a 5.947 proveedores (un aumento del 50 % respecto al 2016), lo que supone tener analizado en esta materia al 49 % de la contratación total del grupo. Los proveedores, una vez analizados, quedan monitorizados y se hace un seguimiento diario de los mismos.

De los 24 proveedores identificados con riesgo significativo en 2017 en la variable de Integridad, 12 han salido de esta situación tras realizar la Debida Diligencia Reforzada (DDR)<sup>26</sup> recogida en las Normas Anticorrupción de ACCIONA y en la Guía de Interpretación de la Integridad. Los datos aportados por el proveedor al respecto, son analizados y valorados de forma coordinada con la Dirección de Cumplimiento. Los otros 12 no han tenido contratación posterior al hallazgo y se encuentran en situación No Go.

El estudio de la integridad también se ha realizado a socios o terceras partes, bajo las mismas premisas que en el caso de proveedores. De esta forma, a cierre 2017, se han analizado y continúan monitorizados 177 socios, colaboradores o agentes.

## PROCEDIMIENTO DE HOMOLOGACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

El procedimiento de homologación de ACCIONA es un proceso integral y objetivo, donde se realiza un análisis completo del proveedor en un proceso de continua minimización de riesgos.

En 2017, se ha aprobado una nueva edición del procedimiento para alinearlo con las Políticas No Go y el estudio de la Integridad del proveedor, entre otros aspectos. A cierre de año, 3.850 proveedores están homologados: 1.238 lo han sido por primera vez, 2.120 tienen la homologación vigente, 372 han sido rehomologados y 129 han perdido la homologación por haber vencido su validez y no requerir homologación en 2017.

(26) Más información sobre la Debida Diligencia Reforzada en el capítulo de 'Buen Gobierno'.

### CONTROLES EN GESTIÓN DE PROVEEDORES

Los controles de la cadena de suministro son establecidos por niveles de criticidad, donde son más exhaustivos a medida que aumentan los riesgos: económicos, de país, de actividad y RC y Sostenibilidad. Estos niveles son:

1. Primer Nivel: el proveedor debe aceptar el documento de Auto Declaración del grupo ACCIONA. Éste recoge el Código de Conducta, los Principios Éticos para proveedores, así como mínimos en materia de integridad, medioambiente y calidad. Este requisito es necesario e imprescindible para poder tener acceso al Portal de Proveedores.
2. Segundo Nivel: para poder presentar ofertas en PROCUR-e se requiere: rellenar el cuestionario de autoevaluación en la plataforma, de tal manera que la empresa quede incluida en el Mapa de Riesgo y monitorizada diariamente.
3. Tercer Nivel: aquellos proveedores adjudicatarios por encima de 100.000 € acumulados (considerados proveedores críticos), requieren un control adicional reflejado en el Procedimiento de Homologación.
4. Cuarto Nivel: enfocado a proveedores críticos de país de riesgo, o con una contratación destacada o recurrente. Para este colectivo se realizan auditorías sociales y de cumplimiento normativo por parte de un agente externo que realiza una evaluación *in situ* con el Protocolo de Auditoría del grupo ACCIONA.

### HOMOLOGACIÓN Y PLANES DE MEJORA

Los planes de mejora brindan la oportunidad de avanzar en el desarrollo empresarial del proveedor, así como de reducir el riesgo de la cadena de suministro. ACCIONA aplica estos planes como resultado del proceso de homologación de proveedores, principalmente en prevención de riesgos laborales y en materia medioambiental.

Durante 2017, 41 proveedores que han requerido homologación han sido analizados por tener riesgo alto en PRL. Tras su análisis se ha concluido que no existen riesgos significativos en 12 de ellos. El resto se ha adherido a un Plan de Mejora propuesto por ACCIONA.

Durante el 2017, no se ha detectado riesgo medioambiental en los proveedores que han requerido homologación, por lo que no se ha desarrollado plan de mejora alguno fuera de los establecidos en las auditorías.

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PROVEEDOR

ACCIONA evalúa el desempeño del proveedor para comprobar que los requisitos establecidos inicialmente perduran a lo largo de la relación comercial. En 2017, se ha continuado evaluando a los proveedores de acuerdo a criterios de plazos, prevención de riesgos laborales, calidad, medioambiente, cumplimiento de obligaciones administrativas y capacidades técnicas. El resultado: más de 6.800 evaluaciones de pedidos realizadas a más de 3.100 proveedores. El 93 % de dichas evaluaciones han sido tipo A o B (proveedor muy recomendable o recomendable). Dichos datos y porcentajes son muy similares a los del 2016.

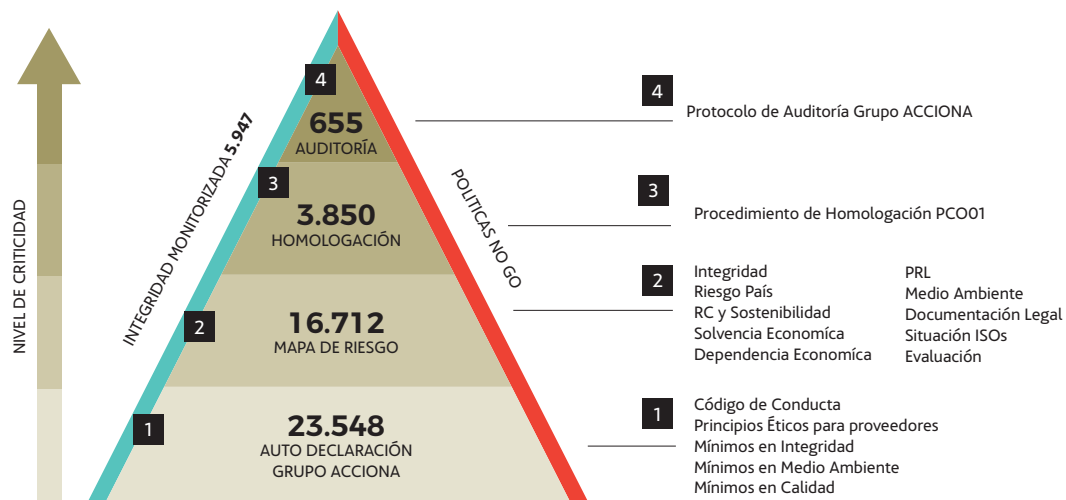


#### MÁS INFORMACIÓN

*ver ejemplo de plan de mejora de seguridad y salud para proveedores en el capítulo 'Compromiso de ACCIONA Infraestructuras'*

Figura 6.

### Controles de la cadena de suministro nivel de criticidad



## EVALUACIÓN AMBIENTAL, LABORAL, SOCIAL DE PROVEEDORES Y AUDITORÍAS

El Mapa de Riesgo implantado en PROCUR-e, implica tener evaluadas a 16.712 empresas en materia ESG: Medioambiental, Social y de Derechos Humanos; Ética, Integridad y Gobernanza; así como demás materias que apoyan la decisión del comprador, como la evaluación del desempeño o su solvencia económica.

### CERTIFICACIONES

ACCIONA valora positivamente que los proveedores cuenten con certificaciones de calidad, medioambiente y PRL según las normas más reconocidas internacionalmente, ISO 9001, ISO 14001 y OSHAS 18001, respectivamente. Además, se realizan auditorías y verificaciones a proveedores para comprobar las prácticas empresariales y la vigencia de las certificaciones.

De los 16.712 proveedores registrados completamente en PROCUR-e, el porcentaje de proveedores que declaran tener alguna de estas certificaciones principales son:

Tabla 6.

### Proveedores con certificaciones de calidad, medioambiente y PRL, por divisiones

	ISO 9001 (Calidad)	ISO 14001 (Medioambiente)	OHSAS 18001 (PRL)
Energía	42	24	31
Infraestructuras	44	27	39
Construcción	45	29	40
Concesiones	39	39	22
Agua	48	24	37
Servicios	38	24	39
Industrial	58	32	40
Trasmediterranea	53	37	47
Otros negocios*	41	22	35
Corporativo	36	21	36

Nota: % obtenido sobre los proveedores en PROCUR-e registrados completamente (16.712), y sus declaraciones acerca de la posesión de las diferentes certificaciones.

\* Incluye Bodegas, ACCIONA Inmobiliaria y Trasmediterranea.

### PLAN DE AUDITORÍAS 2017 Y VERIFICACIÓN DE CUESTIONARIOS

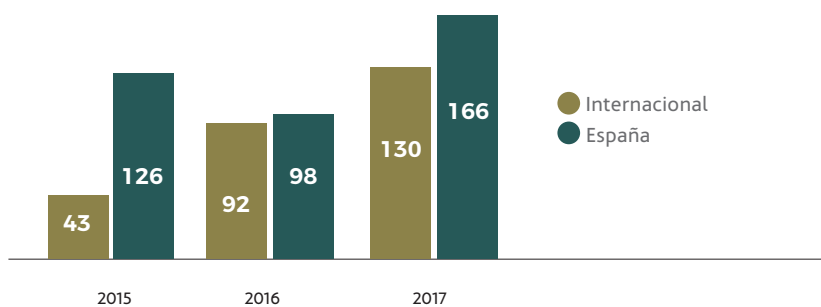
Las auditorías son una de las herramientas clave para verificar el cumplimiento de los compromisos con la sostenibilidad de la cadena de suministro, generar valor compartido y poder tomar medidas para crear impactos positivos en la sociedad.

#### Auditorías externas

Durante los últimos tres años, la evolución de la realización de auditorías ha sido notable, fruto de la aplicación de los procedimientos de la empresa y del compromiso de ACCIONA en el conocimiento y mejora de la cadena de suministro, teniendo a cierre de año, 655 proveedores con auditoría (la vigencia de éstas es de 3 años).

FIGURA 7.

### Evolución de las auditorías a proveedores



A lo largo de 2017, se han realizado 296 auditorías a proveedores, lo que supone un aumento del 56 % con respecto al año anterior. Estas fueron llevadas a cabo por empresas de auditoría con presencia internacional y con auditores locales que tienen el *know how* del país.

En ACCIONA, tal y como contempla el procedimiento de homologación, se distinguen dos tipos de auditorías:

- 1. Auditorías de homologación:** se realizan a proveedores críticos. La criticidad puede ser por provenir de país de riesgo o por riesgo detectado en RC. Es imprescindible superar este proceso para ser homologados. Durante 2017, se han realizado 47 auditorías a proveedores de países de riesgo. El 88,46 % de los proveedores críticos de obra propia en país de riesgo están auditados.
- 2. Auditorías de monitorización:** se realizan a proveedores de interés para el grupo, bien por su recurrencia, su criticidad, su especialización, etc. A lo largo de 2017, se han realizado 249 auditorías en países no considerados de riesgo.

#### Auditorías internas

Adicionalmente, en el año 2017, se han realizado 74 visitas *in situ* a proveedores por personal propio de los departamentos de Calidad, principalmente de los negocios de Energía y Construcción. El objetivo es asegurar que cumplen los requisitos establecidos por ACCIONA, sobre todo en materia de calidad del producto, de su proceso de fabricación o del servicio prestado. Durante los últimos 3 años se han realizado un total de 381 visitas a proveedores.

#### Verificación de cuestionarios

La veracidad de la información de los proveedores registrados en PROCUR-e se complementa con herramientas de terceros de gestión documental, que validan y monitorizan la información. De los 16.712 proveedores que cuentan con mapa de riesgo, se verifica a través de estas herramientas la información de: 2.366 por parte de Repro/Achilles y de 3.205 proveedores por parte de Obralia/Gestiona, plataformas que utilizan los distintos negocios del grupo.

## MONITORIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY GENERAL DE DISCAPACIDAD

PROCUR-e monitoriza el cumplimiento en materia de Ley General de Discapacidad (LGD) para los proveedores españoles. De los 10.756 con registro completo, el 97 % manifiesta que cumplen con la ley o poseen certificado de excepcionalidad.



## RESOLUCIÓN DE LAS NO CONFORMIDADES MAYORES O GRAVES

El proveedor con No Conformidades Graves (NCG) detectadas en un auditoría dispone un plazo para resolverlas. Vencido este plazo el proveedor pasa a ser No Go.

El 80,6 % de los proveedores auditados en el 2016 han solucionado sus NCG, lo que muestra un mayor compromiso por parte de los mismos.

De los proveedores auditados en el 2017:

- El 46 % han tenido cero NCG.
- El 54 % restante se ha acogido a los distintos planes de acción.
  - Más de un 55 % han resuelto total o parcialmente sus deficiencias.
  - El 42 % de los proveedores No Go (35/84), lo fueron por no haber resuelto sus NCG en plazo. Han salido de esta situación el 23 % de ellos, tras haber tomado las medidas pertinentes.

De los proveedores críticos auditados en país de riesgo:

- El 25 % han tenido cero NCG.
- El 75 % restante se ha acogido a los distintos planes de acción.
  - Más del 50 % han resuelto total o parcialmente sus deficiencias.

El 74 % de las NCG sigue apareciendo en los apartados de Seguridad y Salud, Calidad y Medio Ambiente, de ahí que el objetivo sea seguir trabajando con los proveedores para mejorar su desarrollo en dichas áreas.

La compañía es consciente de que insistir en la resolución de estos hallazgos implica estar en el camino correcto, el de ayudar a sus proveedores en la mejora continua de sus procesos y gestión y el de mitigar los riesgos de la cadena de suministro. Trabajar con mejores proveedores mejora el desempeño de la compañía y genera valor compartido.

## LA ÉTICA PARA PROVEEDORES, CONTRATISTAS Y COLABORADORES

ACCIONA entiende la difusión de los Principios Éticos de la compañía a su cadena de suministro como una prioridad en el alineamiento con sus proveedores, asegurando la sostenibilidad de sus negocios en los diferentes países en los que opera, buscando el equilibrio entre el resultado económico, el desarrollo y crecimiento de las personas, el respeto de los derechos humanos y el entorno.

El reto de trasladar la sostenibilidad se consigue a través de la transparencia y la comunicación. Durante 2017, ACCIONA ha llevado a cabo más de 340.000 comunicaciones a proveedores, transmitiendo la esencia de estos principios, vía aceptación del documento de Auto Declaración Responsable del Proveedor, pedidos, contratos, bases de licitación, boletines y cursos de formación.

El documento de Auto Declaración Responsable del Proveedor Grupo ACCIONA sigue siendo uno de los mecanismos de prevención, mitigación y difusión de las políticas en materia de sostenibilidad de ACCIONA y la puerta de entrada para ser proveedor. En él se recogen los Diez Principios del Pacto Mundial, los Principios Éticos para Proveedores, el Código de Conducta, así como los mínimos de ACCIONA en Integridad, Calidad y Medio Ambiente. Todo proveedor que no acepte dicho documento no podrá trabajar con ACCIONA.

Los principios éticos y el compromiso de ACCIONA con el Pacto Mundial, forman parte también de las cláusulas éticas del grupo. La inclusión de estas cláusulas persigue la resolución de los contratos con proveedores que no incorporen en su actividad los criterios de responsabilidad corporativa y sostenibilidad, en concordancia con los estándares de ACCIONA. En 2017, más de 159.000 pedidos y contratos han incorporado estas cláusulas (el 93 % de los pedidos a proveedores, los 7 puntos de diferencia son principalmente en proyectos adjudicados en UTE e internacionales).

## FORMACIÓN Y COMUNICACIÓN A PROVEEDORES

El Campus de Proveedores de la Universidad Corporativa de ACCIONA se encuentra integrado en PROCUR-e, disponible y gratuito para el 100 % de los proveedores. Durante 2017, se han lanzado cuatro campañas formativas.

Además, se ha desarrollado un nuevo curso para proveedores llamado 'La sostenibilidad aplicada a tu empresa', diseñado por ACCIONA con la colaboración de la Red Española del Pacto Mundial, para acercar la sostenibilidad al mediano y pequeño proveedor, con un enfoque principalmente práctico y alineado con el cuestionario de RC y Sostenibilidad de ACCIONA.

También se ha puesto a disposición del 100 % de los proveedores en PROCUR-e, una nueva versión del curso de 'Código de Conducta', transmitiendo los valores éticos de ACCIONA y las pautas de comportamiento para todos sus grupos de interés.

Las 1.492 empresas contratadas en el 2017 y 1.923 empleados de las mismas se han interesado en los siguientes cursos:

Tabla 7.

**Evolución de la formación a proveedores**

Curso impartido	2015		2016		2017	
	N.º proveedores	N.º personas	N.º proveedores	N.º personas	N.º proveedores	N.º personas
Código de Conducta	131	379	120	181	393	476
RC y sostenibilidad en la cadena de suministro	139	408	134	209	299	394
Conceptos básicos, gestión y normativas PRL internacional	134	402	149	227	380	480
Igualdad y prevención de la discriminación	114	326	142	213	222	302
Sensibilización en materia de discapacidad	110	307	136	202	198	271
<b>Total</b>	<b>628</b>	<b>1.822</b>	<b>681</b>	<b>1.032</b>	<b>1.492</b>	<b>1.923</b>



**MÁS INFORMACIÓN**  
véase el capítulo 'Personas'

Como parte integrante de la formación a proveedores, ACCIONA dispone de 20 fichas de ayuda al cuestionario, disponibles tanto en español como en inglés, y este año, también en portugués.

A nivel de comunicación en materia de PRL, ACCIONA continua con la difusión trimestral del Boletín de Proveedores.

### CANALES DE COMUNICACIÓN CON PROVEEDORES

A lo largo de 2017 han seguido las comunicaciones con proveedores a través de diferentes canales maduros en ACCIONA: [compraresponsable@acciona.com](mailto:compraresponsable@acciona.com), [boletinproveedores@acciona.com](mailto:boletinproveedores@acciona.com), [proveedores@acciona.es](mailto:proveedores@acciona.es) y [procure.help@acciona.com](mailto:procure.help@acciona.com). Además, el proveedor dispone del Canal Ético para hacer llegar cualquier práctica irregular, que será objeto de análisis por parte de ACCIONA.

### OTRAS INICIATIVAS CON PROVEEDORES

#### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PROVEEDOR

Este año ACCIONA puso en marcha la 'Encuesta de Satisfacción del proveedor' donde 1.009 proveedores, españoles e internacionales, participaron con sus respuestas. Entre los objetivos principales se encontraba el conocer la importancia que la cadena de suministro de ACCIONA da a la sostenibilidad. En este sentido, la autovaloración de los proveedores ha sido muy alta, destacando la integridad (trabajar con honestidad previniendo las prácticas corruptas) y la seguridad y salud en el trabajo.

Formando parte de esta iniciativa, ACCIONA ha colaborado, con una donación por encuesta contestada, con un proyecto solidario para ayudar en la lucha contra el hambre en África. Además, se sortearon 10 adhesiones gratuitas al Pacto Mundial entre los proveedores españoles que respondieron a la encuesta. Durante el 2018, se trabajará con ellos en un proyecto junto con el Pacto Mundial, para acercar la sostenibilidad a las pequeñas empresas, haciéndola creíble y alcanzable.



**MÁS INFORMACIÓN**  
en el apartado 'Ayuda humanitaria'  
del capítulo 'Sociedad'

## INTEGRACIÓN DE PRINCIPIOS ESG EN EL PROCESO DE COMPRAS

Para la identificación de las compras sostenibles, ACCIONA dispone de la 'Guía de Compra Sostenible'. Desde 2016 se encuentran implantados, tanto en PROCUR-e como en los principales sistemas de gestión, los indicadores para la identificación de la misma. A lo largo del 2018, se revisará dicha guía, para tratar de adaptarla los nuevos requisitos en materia de sostenibilidad.

A continuación, se destacan algunos ejemplos donde se han incorporado los criterios de sostenibilidad en la gestión de compras y contratación, así como las distintas actuaciones que en este sentido han desarrollado las principales divisiones.

### Energía renovable

En 2017, se consumieron en España 525 GWh de energía de origen renovable. Asimismo, 1.208 puntos de suministro han consumido energía de origen 100 % renovable, frente a 1.165 en 2016. Esta apuesta por la contratación de origen renovable, añadida a las actuaciones en ajustes de término de potencia, mejora en la contratación y gestión de los contratos de electricidad, ha reportado un ahorro total de 1.139.000 €.

### Flota de vehículos ecoeficientes

La flota operativa de directivos en 2017 la componen 473 vehículos, de los cuales 141 son de emisión débil, es decir, inferior a 120 g CO<sub>2</sub>/km, lo que implica además un menor consumo de combustible. El 99,7 % de la flota tiene motorización EURO5 y EURO6, y el 3,4 % son vehículos híbridos con motor EURO6 (total 15 vehículos), y el 0,7 % son vehículos eléctricos (total 3 vehículos) lo que supone menores emisiones de CO<sub>2</sub>, reducción de emisiones de NOx y de partículas.

### Movilidad sostenible

Piloto *carsharing* corporativo: movilidad eléctrica compartida para desplazamientos de trabajo. ACCIONA, ha acometido la implantación de un proyecto piloto con vehículos eléctricos con tecnología *carsharing* dando una solución eficiente a las necesidades puntuales de movilidad corporativa en desplazamientos de trabajo. De marzo a noviembre, las cifras más relevantes: 800 h de utilización, 7.000 km recorridos, 750 kg CO<sub>2</sub> evitadas.

### Madera sostenible

En 2017, 307,01 toneladas de la madera consumida por ACCIONA Construcción estaban certificadas. ACCIONA S.A., Energía y Service, tienen disponible en el ERP la cláusula aplicable a todos los pedidos y contratos que se realicen para cualquier derivado de la madera: 'El Cliente solicitará al Suministrador el certificado de la cadena de custodia de productos forestal (FSC, PEFC, o similar) para todos los elementos de madera que sean objeto de este pedido'.

### Contratación de Centros Especiales de Empleo

En 2017, se ha contratado con 23 Centros Especiales de Empleo. El objetivo de esta práctica es potenciar la incorporación de las personas con discapacidad en el mundo laboral. La contratación a lo largo de 2017 ha ascendido a 3.038.106,50 €, habiéndose incrementado un 25 % respecto a la cifra del año anterior. ACCIONA cuenta con estas empresas principalmente para el suministro de vestuario laboral, servicios de lavandería, material de seguridad, agencia de viajes, imprenta y máquinas de *vending*, entre otros. Entre las empresas del grupo destaca de nuevo Trasmediterranea, que aumenta en un 66 % la contratación con CEE del año anterior y EROM que lo hace en un 47 %.

### Acero con certificado LEED

En ACCIONA Construcción, en el proyecto en la región de Talca (Chile), se priorizó la compra de acero en barra con certificado LEED, a los llamados habilitadores asociados a Gerdau: Gerdau es la siderúrgica local que favorece el empleo y desarrollo local y que se dedica a la fabricación de acero empleando hornos eléctricos y chatarra como materia prima, contando con los certificados LEED que lo avalan.

## ACCIONA CON LA GESTIÓN EXCELENTE

La compañía apuesta por un enfoque de la actividad empresarial basado en la sostenibilidad y en la excelencia técnica que, unido a las exigencias que implica ser competitivo en un mercado globalizado -con clientes y usuarios cualificados e informados-, hace que la calidad de sus productos y servicios así como la eficiencia de las operaciones, sea clave para su estrategia. Dicha estrategia se materializa mediante: el máximo compromiso de la Alta Dirección, incluyendo la Calidad en la gestión de los procesos y la existencia de equipos de Calidad con visión transversal que participen activamente en su mejora continua. Este enfoque se articula, entre otras herramientas, a través del Plan Director de Sostenibilidad, que establece objetivos de mejora, reconociendo a los empleados como parte esencial para la mejora de la compañía.

ACCIONA dispone de una Política corporativa de Calidad para todo el grupo, aprobada por la Comisión de Sostenibilidad del Consejo de Administración. Además cada negocio cuenta con una Política de Calidad propia -aprobada por el máximo responsable del negocio- en el marco de sus sistemas de gestión de calidad.

En todos los negocios existe un responsable de calidad que tiene asignadas, entre otras funciones, el mantenimiento del sistema de gestión de calidad correspondiente. Asimismo, la función corporativa ejerce un rol de coordinación, supervisión y soporte con los negocios y lidera el desarrollo del Sistema Normativo de la compañía, del cual se ha realizado una revisión durante 2017, junto con la DGA de Cumplimiento, para adaptarlo a la situación actual de la empresa. El objetivo fundamental es dotarlo de homogeneidad y efectividad y asegurar su difusión para su conocimiento por parte de los empleados.

En este sentido, ACCIONA ha impartido 176.000 horas de formación y sensibilización en materia de procesos y calidad, más de 10 veces las horas impartidas el año anterior.

## LA CALIDAD EN LAS OPERACIONES DE ACCIONA

### Sistemas de gestión certificados

Todas las divisiones de ACCIONA, en España y en el ámbito internacional, tienen sistemas de gestión certificados conforme a algunos de los referentes internacionales más relevantes en materia de calidad, medioambiente y seguridad de clientes y usuarios: ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001, ISO 22000, SA 8000, ISO 27001, ISO 39001, FSCC, EMAS, IFS, etc. El objetivo de ACCIONA es asegurar el compromiso de la organización con la mejora continua de los procesos y actividades, garantizar las competencias de su personal para el desarrollo de los trabajos encomendados y la capacidad económica y técnica de la organización para llevarlos a cabo, en cada uno de los países en los que opera.

En 2017, el 91 % de las ventas del grupo estuvieron certificadas en ISO 9001 y 88 % de las ventas en ISO 14001. Asimismo, en relación con las actividades desarrolladas por la compañía, están certificadas en ISO 9001 e ISO 14001, entre otras, el 100 % de los MW instalados certificables, el 100 % de la comercialización y venta de energía renovable con garantía de origen acreditada por la CNMV, el 100 % de la actividad de construcción en varios países -España, Chile, México, Canadá, Polonia, Australia, etcétera.

### Herramientas para la mejora

Las auditorías, tanto de los clientes como de las entidades de certificación en el marco de los sistemas de gestión de ACCIONA, se constituyen como una de las principales herramientas con las que cuenta la compañía para identificar oportunidades de mejora.

Durante 2017, se han realizado en ACCIONA 585 auditorías internas, un 6 % más que en 2016 y se han recibido 259 auditorías externas, para las principales normas implantadas y certificadas. Todos los negocios han conseguido certificar o renovar, tras superar las auditorías externas, las certificaciones de los diferentes sistemas de gestión implantados.

En cuanto a auditorías por parte de los clientes, ACCIONA ha recibido 186, un 14 % más que en 2016. Servicios aporta el 54 % del total de auditorías recibidas de clientes en 2017.

### Grupos de mejora y lecciones aprendidas

En 2017, han estado en funcionamiento en ACCIONA 56 grupos de mejora, un 44 % más que el año anterior, con una implicación directa de más de 400 empleados constituidos por equipos multidisciplinares, para identificar e implantar soluciones innovadoras, así como establecer mecanismos que permitan gestionar los riesgos asociados a los distintos negocios. Estos grupos han trabajado en áreas muy dispares, desde la producción eólica, el Quality, Environment and Safety Improvement Program de Ingeniería y Construcción, ambos de ACCIONA Energía; la mejora de la experiencia del cliente de Trasmediterranea, las encuestas de satisfacción a partes interesadas de ACCIONA Service o en la mejora de procesos de ACCIONA Agua.



#### MÁS INFORMACIÓN

en los capítulos 'Compromiso de ACCIONA Energía', 'Compromiso de ACCIONA Infraestructuras' y 'Compromiso de otros negocios'



#### MÁS INFORMACIÓN

en los capítulos 'Compromiso de ACCIONA Energía', 'Compromiso de ACCIONA Infraestructuras' y 'Compromiso de otros negocios'



#### MÁS INFORMACIÓN

en el apartado de clientes, productos y servicios del capítulo 'Perfil de la compañía'



#### MÁS INFORMACIÓN

en el apartado 'Relación con grupos de interés' del capítulo 'Sociedad'

Las lecciones aprendidas y buenas prácticas son unas herramientas que ACCIONA utiliza para documentar y compartir el conocimiento adquirido con la experiencia y pueden ser identificadas por cualquier persona de la compañía. Una vez aprobadas, se difunden a los empleados por diversas vías y se utilizan como elementos de entrada para mejorar los procesos con los que están relacionadas. En 2017, se han identificado un total de 221 lecciones aprendidas y buenas prácticas.

### COMPROMISO DE ACCIONA CON SUS CLIENTES

La satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes y usuarios es el objetivo prioritario de ACCIONA. La compañía, por sus diversos negocios, cuenta con diferentes tipos de clientes siendo, fundamentalmente, grandes clientes que provienen del sector público, y del sector privado tales como compañías privadas (*Business To Business* -B2B- o de Empresa a Empresa) e inversores financieros, entre otros. No obstante, en varias de sus empresas, como ACCIONA Agua Servicios, Grupo Bodegas Palacio 1894, Trasmediterranea e ACCIONA Inmobiliaria, la compañía tiene consumidores o clientes *Business To Customer* (B2C) o de Empresa a Consumidor.

#### Comunicación y relación con el cliente

Teniendo en cuenta la diversidad de clientes con los que cuenta ACCIONA, los canales de comunicación son muy variados, persiguiendo la mayor accesibilidad y agilidad en su interlocución con los clientes y otros grupos de interés de la compañía. Cabe destacar:

- Gestores personalizados: todas las empresas de ACCIONA que ejecutan proyectos, designan a *contract managers* a disposición del cliente durante su relación con la compañía.
- Reuniones con clientes: se identifican sus necesidades y expectativas en relación con el producto o servicio prestado y su grado de satisfacción.
- Páginas web: ACCIONA Green Energy, Trasmediterranea, Grupo Bodegas Palacio 1894, Concesiones, Agua y Servicios, entre otras, tienen apartados específicos para la consulta de información y prestación de servicios *online*.
- Aplicaciones informáticas: mejoran la experiencia del cliente, ya sea para que éste traslade sus quejas y reclamaciones, o como medio para reportar al cliente las mediciones de resultados de determinados servicios.
- Puntos físicos de atención y trato directo con clientes: las empresas que gestionan grandes proyectos de construcción, explotación o concesiones mantienen reuniones periódicas con sus clientes desde la firma del contrato hasta la finalización del mismo. También se habilitan oficinas de atención para clientes de los servicios de ACCIONA Agua, las promociones inmobiliarias, los servicios de *handling* en aeropuertos, las tiendas de las bodegas o las estaciones marítimas en Trasmediterranea.
- *Call centers* y líneas de teléfono: atienden a los clientes las 24 horas del día en varios de los negocios de la compañía como en ACCIONA Green Energy o en ACCIONA Airport Services.

- Servicios *online* ofrecidos a clientes: diversas empresas ofrecen servicios *online* a los clientes: servicios de gestión u oficinas virtuales, plataformas de intercambio de información, consultas *online* de consumos y facturas o previsión de precios en ACCIONA Green Energy, canales de venta, como la tienda *online* de Grupo Bodegas Palacio 1894, o chat *online* y un botón 'click to call' en la página web de Trasmediterranea para generar un contacto inmediato por teléfono.
- Publicaciones y cartelería: como el sistema de cartelería digital de Trasmediterranea que lanza promociones en tiempo real en cualquier buque. Además es una plataforma interactiva donde los pasajeros pueden encontrar la información que necesiten.

### Satisfacción de los clientes

La satisfacción de los clientes es uno de los aspectos más destacados para medir el desempeño de ACCIONA, ya que facilita la planificación de acciones específicas orientadas a mejorar su experiencia con la compañía. Por este motivo, la medida de la satisfacción del cliente es uno de los aspectos principales recogidos en la Política Corporativa de Calidad, y cada año se fijan objetivos concretos dentro de la planificación de cada negocio, para mejorar aquellos aspectos peor valorados. Durante 2017, se han empleado los siguientes métodos:

- Encuestas de satisfacción: es el método más empleado. La mayoría de ellas se realizan en formato digital, siendo en algunos casos accesibles desde *tablet* o *smartphone* mediante un código QR. En 2017, ACCIONA ha recibido 59.164 encuestas, 665 % más que el año anterior.
- Entrevistas: telefónicas o presenciales.
- Dispositivos 'happy or not': los pasajeros de Trasmediterranea han podido valorar el servicio a través de estos dispositivos electrónicos (755.881 respuestas recibidas en seis meses).

Dada la diversidad de productos y servicios que ofrece ACCIONA, los aspectos contemplados en la medición de la satisfacción de los clientes son variados: desde la evaluación de plazos y equipo humano en los proyectos de construcción de Energía o Construcción, hasta la gestión comercial, lecturas de contadores o la facturación en Green Energy, o en Servicios donde se evalúan aspectos como la disponibilidad o la resolución de incidencias. En Bodegas, los clientes evalúan las características del producto, la atención comercial, la gestión logística y la marca.



### MÁS INFORMACIÓN

sobre canales de comunicación en los capítulos 'Compromiso de ACCIONA Energía', 'Compromiso de ACCIONA Infraestructuras' y 'Compromiso de otros negocios'



### Participación por parte de los clientes en los estudios de satisfacción:

A partir de estas herramientas, cada año todas las divisiones de ACCIONA realizan la medición de la satisfacción de sus clientes. En 2017, se recibieron en total 59.164 encuestas y el resultado ha sido un 99,8 % de clientes satisfechos. El aumento se debe principalmente a la mejora de los resultados obtenidos por Energía y Servicios.

Tabla 8.

#### Evolución de los clientes satisfechos

	2015	2016	2017
Cientes satisfechos	98 %	97 %	99,8 %

### Atención de quejas y reclamaciones

ACCIONA actúa con la debida diligencia ante las quejas y reclamaciones de sus clientes:

1. Dispone de procedimientos específicos en todas las divisiones para la gestión de quejas, reclamaciones y sugerencias recibidas de clientes y usuarios.
2. Habilita una amplia variedad de canales accesibles como: apartados de las webs de clientes de ACCIONA Agua o Green Energy, aplicaciones informáticas o canales específicos en Trasmediterranea (servicio Voz del Cliente, ventanilla, a través de la DG de la Marina Mercante o en Delegaciones de Consumo).
3. Asigna responsables de la resolución, que evalúan las causas. Las áreas o figuras responsables para gestionar las quejas, reclamaciones y sugerencias varían de unos negocios a otros. Las áreas de Calidad coordinan la apertura de las no conformidades derivadas y su seguimiento, aunque cada reclamación se gestiona por el área responsable que corresponda. Trasmediterranea asocia las quejas a la cuenta de cada pasajero en el CRM y las áreas de Calidad y de Experiencia de Cliente las gestionan.
4. Retroalimenta a clientes y usuarios sobre el tratamiento y resolución de reclamaciones y cierra las mismas cuando ha obtenido la conformidad de quien interpuso la reclamación.
5. Registra y mide anualmente el número de reclamaciones recibidas.
6. Obtiene el grado de resolución de las reclamaciones cerradas/pendientes para definir planes de acción cuando proceda.

Respecto al número total de reclamaciones *Business to Business*, se observa un descenso del 14 % con respecto al año anterior lo que pone de manifiesto los esfuerzos que realiza ACCIONA en cuanto a la satisfacción del cliente.

Tabla 9.

#### Evolución de las reclamaciones *Business to Business*

	2015	2016	2017
N.º de reclamaciones	349	1.219	1.043

El promedio de reclamaciones B2B cerradas satisfactoriamente ha sido de un 95 %, un 8 % más que en 2016. En cuanto a tiempos de resolución, no son equiparables para los diferentes negocios de ACCIONA. Este hecho se debe a que las reclamaciones presentan diferencias inherentes a la naturaleza de cada actividad, a la complejidad técnica, al tipo de causas e influencia de factores externos, entre otras.

Tabla 10.

### Evolución de las reclamaciones *Business to Customer*

	2015	2016	2017
N.º de reclamaciones para cada 1.000 clientes	6	17,3	13,7

Las reclamaciones B2C han descendido un 21 % respecto a 2016.

La compañía no tiene constancia de multas ni sanciones por incumplimiento de leyes o normativas en materia social y económica. Asimismo, los productos, proyectos y servicios que presta ACCIONA no están prohibidos en ninguno de los mercados en los que opera.

#### Fidelización, recomendación y comparativa con competidores

La mayoría de los negocios de ACCIONA también miden la satisfacción de sus clientes mediante tres evaluaciones adicionales:

1. El grado de recomendación o prescripción que se obtiene de la valoración que los clientes hacen al responder a la pregunta '¿Recomendaría ACCIONA a otras compañías?', basado en el indicador NPS (Net Promotor Score/ Puntuación Neta del Promotor<sup>27</sup>), que mide la diferencia entre el porcentaje de clientes detractores y el porcentaje de promotores.
2. El grado de fidelidad de cara a establecer relaciones duraderas en el tiempo, realizando una pregunta directa a sus clientes: 'Posibilidad de volver a contratar con ACCIONA'.
3. La comparación de la compañía respecto a los competidores, medida a través de una escala comparativa del tipo: mejor, igual, peor.

#### SEGURIDAD Y SALUD DE CLIENTES

La Política de Calidad de ACCIONA incluye entre sus principios el de velar por la seguridad y salud de sus clientes y usuarios. Adicionalmente, cada uno de los sistemas de gestión de seguridad implantados en la compañía cuenta con una política en la que se enuncian los principios y compromisos de aplicación, estando aprobadas por la alta dirección y puestas a disposición de las partes interesadas.

El 100 % de los productos y de las actividades significativas de ACCIONA se someten a evaluaciones de su impacto en la seguridad y salud de los clientes y usuarios, identificando, cuando procede, si hay que introducir mejoras.



#### MÁS INFORMACIÓN

en los capítulos 'Compromiso de ACCIONA Energía', 'Compromiso de ACCIONA Infraestructuras' y 'Compromiso de otros negocios'

(27) El índice NPS puede oscilar entre -100 (todos los clientes son detractores) y 100 (todos promotores). Un NPS superior a 0 se percibe como bueno y un NPS de 50 es excelente.

ACCIONA realiza diversas actuaciones para garantizar la seguridad de sus productos y servicios:

- Información a los clientes para un uso seguro de sus productos y servicios.
- Controles de calidad de productos y análisis de puntos críticos.
- Monitorización en continuo de las instalaciones.
- Inspecciones reglamentarias y cumplimiento de legislación aplicable.
- Sistemas de gestión de la seguridad: garantizan el desarrollo de las actividades según los estándares internacionales de referencia establecidos para cada sector. El 14 % de la cifra de negocio de ACCIONA está bajo el paraguas de uno de esos sistemas certificados:
  - Seguridad Vial: implantado y certificado según ISO 39001 en 2 autovías gestionadas por ACCIONA Concesiones.
  - Seguridad del Transporte por Ferrocarril: de ACCIONA Rail Services, auditado por la Agencia Estatal de Seguridad Ferroviaria. Se ha adaptado al nuevo reglamento de circulación ferroviaria, incluyendo mejoras en los procesos de comunicación y cesiones.
  - Seguridad aeroportuaria: ACCIONA Airport Services dispone, en su base de Palma de Mallorca y de Fráncfort, del certificado ISAGO (Safety Audit of Ground Operations), conforme a la normativa de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo.
  - Seguridad alimentaria: ACCIONA Facility Services y Bodegas disponen de la certificación ISO 22000 para la gestión de la seguridad alimentaria. Bodegas además dispone de FSCC 22000 para la gestión de riesgos de seguridad alimentaria en la cadena de suministro. ACCIONA Logística ha obtenido en 2017 la certificación IFS Logística en dos centros.
  - Seguridad en el comercio y transporte de mercancías: ACCIONA Forwarding dispone de Certificación del Plan Nacional de Seguridad como Expedidor Conocido para carga aérea, emitido por la Agencia Estatal de Seguridad Aérea.
  - Seguridad en el transporte marítimo: sistema de Gestión de Seguridad de Trasmediterranea cuyos procedimientos están aprobados por la Dirección General de la Marina Mercante.
  - Seguridad de la información: nueva certificación del sistema de seguridad de la información ISO 27001, obtenida por la Sociedad Concesionaria Hospital Can Misses.

Adicionalmente, algunos de los productos de ACCIONA cuentan con certificaciones de producto específicas que dan una garantía adicional en materia de la seguridad. Como el certificado CSA W47.1 (Canadian Welding Bureau) para estructuras metálicas obtenido en 2017 por Construcción en Chile, Perú y Ecuador.

Durante 2017, la compañía ha recibido penalizaciones en el 0,2 % de los menús servidos por el *catering* del Hospital Can Misses (ACCIONA Concesiones), por incumplimientos de normativas y códigos voluntarios relacionados con la seguridad de los productos y servicios. Estos incumplimientos se han debido a un cambio en el proveedor que presta el servicio, estableciéndose como medidas correctivas la evaluación de dicho proveedor y el seguimiento semanal del servicio que presta.

Este año la compañía ha formulado su Política de Protección de Datos de Carácter Personal, reconociendo la privacidad como un derecho de los clientes y, como tal, se responsabiliza de tomar todas las medidas a su alcance para salvaguardar la integridad de los datos de clientes obtenidos durante su relación comercial con la compañía.

En 2017, la compañía no tiene constancia de que se hayan producido reclamaciones por incumplimiento de la regulación legal o los códigos voluntarios respecto a privacidad y pérdida de datos de clientes.

#### Etiquetado de productos y servicios

La compañía realiza las oportunas acciones de comunicación orientadas a informar a sus clientes para el uso seguro de sus productos y servicios mediante el etiquetado de productos, la entrega de manuales de operación, documentación de equipos y de proyectos, requisitos contractuales, etc.

El único producto suministrado por ACCIONA que requiere información específica en su etiquetado, según la normativa de aplicación en vigor, son los vinos del Grupo Bodegas Palacio 1894. En este sentido, el 100 % de las botellas incluyen información sobre el origen de los componentes (variedades, añadas, procedencia), utilización segura (alérgenos, sulfitos) y forma de eliminación (se incluye en las botellas información sobre la posibilidad de reciclado del envase). Además, en la página web de la empresa se pueden descargar las fichas de cada producto, donde se incluye información detallada.

Aunque la electricidad y el agua son productos que no pueden ser etiquetados, toda la energía que comercializa ACCIONA Green Energy dispone de un certificado emitido por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), que acredita el origen 100 % renovable de dicha energía. Por su parte, el agua tratada por ACCIONA Agua cumple con los estándares establecidos en las legislaciones de aplicación: calidad del agua potabilizada y desalada, parámetros de vertido para el agua depurada, etc.

El 100 % de los proyectos ejecutados por ACCIONA cuenta con la información necesaria en la memoria *as built* que se entrega al cliente. Los proyectos se ejecutan siguiendo la legislación vigente en el país y los estándares reconocidos internacionalmente según el sector del que se trate (ASTME, British Standards, etc.).

Durante 2017, ACCIONA no ha suministrado productos/servicios prohibidos y no tiene constancia, a través de los sistemas de recogida de información establecidos por la compañía, de que se hayan producido incidentes ni recibido multas o sanciones relacionados con la información y etiquetado de productos y servicios ni en las comunicaciones de mercadotecnia (publicidad, promoción y patrocinio). ACCIONA Energía Norteamérica, que produce electricidad para el sistema eléctrico mayorista en EE. UU. y Canadá, ha detectado que hay algunas comunidades con oposición a la generación de energía de fuentes renovables. Cuando la oposición es significativa, la compañía se planteará la posibilidad de seleccionar otro emplazamiento.

LA COMPAÑÍA  
HA FORMULADO  
SU POLÍTICA DE  
PROTECCIÓN  
DE DATOS DE  
CARÁCTER  
PERSONAL