

CADENA DE VALOR

Gestión responsable y de calidad



ACCIONA trabaja en extender la sostenibilidad a su cadena de suministro, socios y clientes, mitigando sus riesgos ambientales, sociales y de buen gobierno. Asimismo, apuesta por la calidad de sus productos y servicios con el objetivo de satisfacer al cliente.

RETOS 2016

AVANCES DURANTE 2016

Implantar el Mapa de Riesgo de PROCUR-e en los procesos de compra > 100.000 €.



4.353 procesos adjudicados en PROCUR-e, de los que 606 son > 100.000 €. Todos los ofertantes (10.065) tienen mapa de riesgo.

Incrementar el volumen de compras y licitaciones que se gestionan a través de PROCUR-e.



Más de 650 M€ adjudicados en PROCUR-e y 7.800 *request for quotation* (RFQ) gestionadas, frente a los 10,9 M€ y 510 de 2015.

Realizar una debida diligencia reforzada a los proveedores cuando la variable Integridad del Mapa de Riesgo v1.0 de PROCUR-e se encuentre en riesgo alto.



Monitorización, mediante fuentes externas certificadas, de la variable Integridad a los proveedores principales (3.995), de los cuales, 24 han tenido en algún momento la variable Integridad en riesgo alto.

Diseñar propuestas de Políticas No Go para el grupo ACCIONA en coordinación con los negocios.



Diseño, en consenso con los negocios, de la propuesta de Políticas No Go en materia de contratación de proveedores.

Medir las compras con criterios de compras sostenibles.



Diseño e implantación, tanto en PROCUR-e como en los principales *Enterprise Resource Planning* (ERP), de los indicadores para marcar, justificar y poder medir la compra sostenible.

Lanzar cuatro convocatorias a proveedores de los seis cursos de formación.



Lanzamiento de cinco convocatorias de los cursos disponibles para proveedores e integración del campus de formación a proveedores en PROCUR-e.

Establecer sesiones de diálogo con clientes en las actividades más importantes de la compañía.



Reuniones con clientes (ayuntamientos, gobiernos regionales, fundaciones, ONG, empresas y cámaras de comercio) para tratar temas como la ejecución de proyectos, planteamiento de necesidades o presentación de la metodología de gestión del impacto social (más información en el capítulo de Sociedad).

Definir parámetros y realizar una evaluación del desempeño ambiental, social y de gobierno corporativo de una selección de clientes.



Comienzo de los trabajos de evaluación del desempeño ambiental, social y de gobierno corporativo de socios, aún no de clientes. Se han celebrado reuniones entre la DGA de Sostenibilidad, DGA de Cumplimiento y las divisiones de Infraestructuras y Energía para avanzar en la evaluación.

RETOS 2017

- Aumentar el perímetro de gestión de compras a través de PROCUR-e.
- Revisar y actualizar los procesos de compras de los negocios conforme a las nuevas políticas, controles y riesgos.
- Implantar las Políticas No Go como base de decisión de los equipos de compras:
 - Crear un grupo de trabajo encargado de analizar si se incorporan criterios adicionales a estas políticas para ampliar el alcance de esta gestión responsable.
- Seguir profundizando en el riesgo de proveedores en materias como requisitos legales o riesgo financiero.
- Definir las estrategias de desarrollo de proveedores mediante formación, encuestas de satisfacción y encuentros ACCIONA-Proveedor.
- Continuar validando el modelo de gestión de auditorías de proveedor en contraste con los requisitos del negocio.
- Depurar proveedores en la creación del repositorio común, Maestro de Proveedores de ACCIONA.
- Desplegar en toda la división de Energía la adaptación y certificación de las nuevas versiones de las normas ISO 9001 e ISO 14001.
- Continuar avanzando en la certificación ISO 50001 de Sistemas de Gestión de la Energía.
- Optimizar el modelo de gestión de ACCIONA Service mediante el proyecto "OneLean Productivity Services by ACCIONA".
- Lanzar la web de clientes de ACCIONA Solar ofreciendo seguimiento de producción, incidencias, y avisos, entre otros.
- Implementar la metodología Lean Construction en el proyecto fotovoltaico Puerto Libertad (México).

HITOS DESTACADOS 2016

- PROCUR-e se consolida como el portal de proveedores y herramienta de licitaciones del grupo ACCIONA. Más de 15.000 proveedores registrados y más de 650 M€ contratados
- Diseño de las Políticas No Go, mínimos que en caso de incumplimiento impiden la contratación, estableciéndose los controles para el cumplimiento de los mismos
- En el Mapa de Riesgo, cobran mayor relevancia las variables Integridad, Riesgo PRL, Riesgo País y Riesgo Medio Ambiente/CO₂
- 90 % de la cifra de negocio de ACCIONA está certificada en ISO 9001 y 87 % en ISO 14001
- Acciones orientadas a la satisfacción de clientes: 94 % de los clientes satisfechos en Energía, 95 % en Servicios, 99 % en Construcción y 100 % en el resto de los negocios

La cadena de suministro de ACCIONA

En ACCIONA, las directrices y estrategia a seguir en el ámbito de compras son establecidas en el Comité de Coordinación de Compras, creado en 2016 y formado por los directores de las principales divisiones.

En este último año, la compañía operó con cerca de 17.900 proveedores activos, aquellos a los que se le realizaron pedidos de compra, con una cifra un 9 % inferior a la del año anterior. El volumen de compra alcanzado entre todos ellos se ha mantenido estable a los valores del año pasado, superando los 3.250 millones de euros.

En este sentido, la compañía continúa concentrando un mayor volumen de compra en una base más reducida de proveedores, permitiendo obtener ventajas competitivas y comerciales.

El volumen de compra alcanzado entre todos los proveedores activos fue superior a 3.250 millones de euros

Distribución de proveedores por división en 2016

Línea de negocio	Total comunes	% Total	Nacionales	Internacionales
Energía	3.105	17 %	2.912	193
Infraestructuras				
Construcción	6.575	37 %	6.331	244
Concesiones	900	5 %	851	49
Mantenimiento de infraestructuras	638	4 %	638	0
Agua	842	5 %	609	233
Servicios	2.968	17 %	2.707	261
Industrial	763	4 %	718	45
Trasmediterranea	431	2 %	389	42
Corporativo	442	2 %	397	45
Otros negocios*	1.173	7 %	1.085	88
TOTAL	17.837	100 %	16.637	1.200

Nota 1. Proveedores Comunes: proveedores con volumen de compra en uno o más negocios asignando el proveedor al negocio con el que en 2016 haya tenido mayor volumen de contratación. A lo largo de esta Memoria, los datos cuantitativos se reflejan en base a este total (17.837).

Nota 2. Proveedores por negocio: proveedores que han tenido contratación en cada negocio de ACCIONA, sin consolidar volumen de compra.

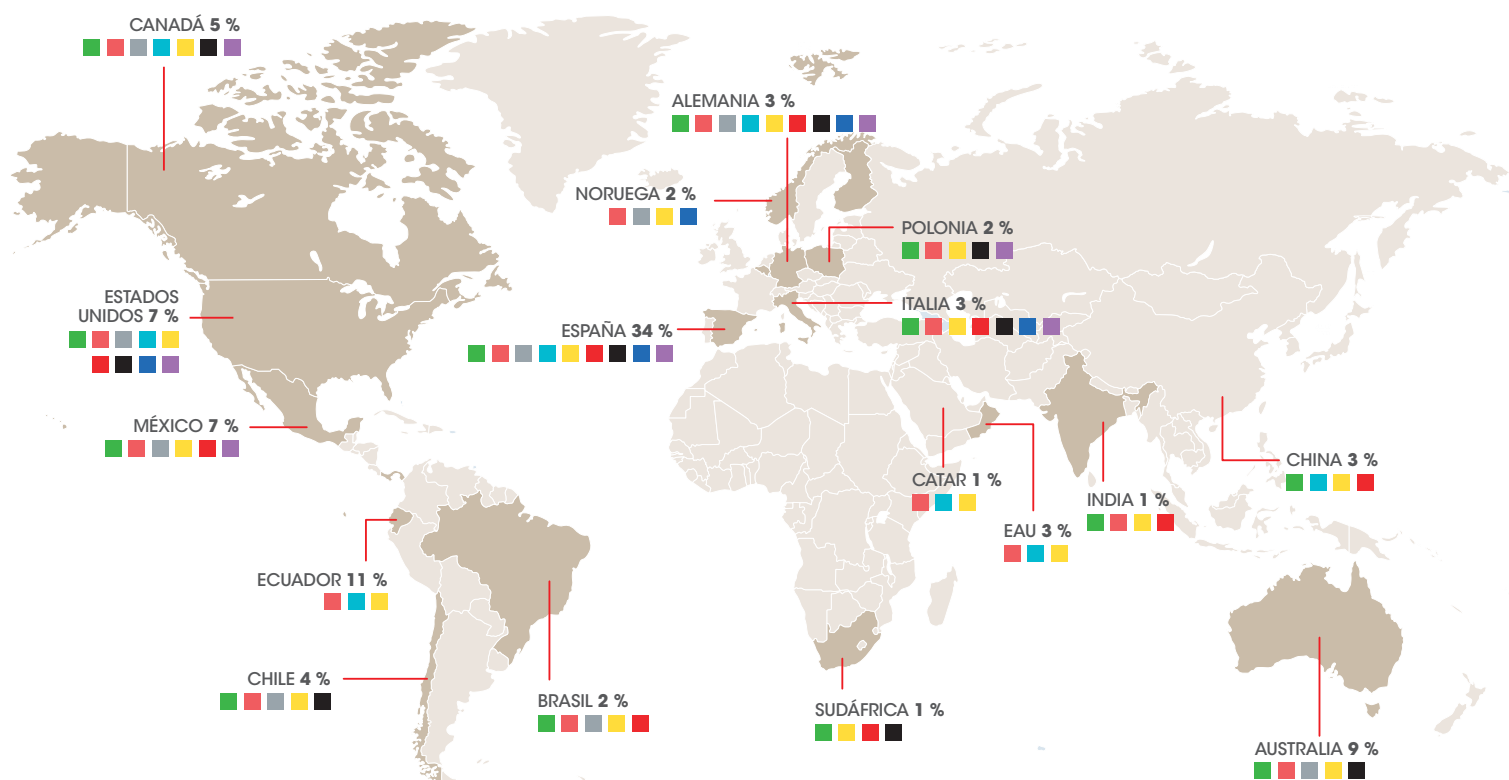
** Incluye Bestinver, Bodegas e Inmobiliaria.*

DISTRIBUCIÓN DE LAS COMPRAS POR GEOGRAFÍA

Cerca del 80 % del volumen de compra correspondiente a 2016 proviene de ocho países, entre los que figuran España, Ecuador, Australia, Estados Unidos, México, Canadá, Chile y China.

Destaca el descenso en España de un 19 % con respecto al año anterior y la entrada en el mapa de Ecuador y Emiratos Árabes Unidos.

Procedencia de los suministros del grupo ACCIONA



Otros países: el 2 % restante corresponde a otros 55 países que suministran a ACCIONA. Porcentajes correspondientes al volumen de gasto 2016 en compras mediante pedido a proveedores, incluyendo a empresas del grupo según sus países.

- Energía
- Construcción
- Concesiones
- Agua
- Servicios
- Industrial
- ACCIONA S. A.
- Trasmediterranea
- Otros negocios

PROVEEDORES CRÍTICOS

Al igual que el año anterior, 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 como críticos aquellos proveedores que por sus características, grado de dependencia o singularidad supongan un riesgo singular para la compañía.

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

Proveedores críticos por división en 2016

Línea de negocio	Total	Críticos	% Total
Energía	3.105	430	14 %
Infraestructuras			
Construcción	6.575	1.445	22 %
Concesiones	900	115	13 %
Mantenimiento de infraestructuras	638	107	17 %
Agua	842	185	22 %
Servicios	2.968	199	7 %
Industrial	763	189	25 %
Corporativo	442	80	18 %
Trasmediterranea	431	78	18 %
Otros negocios*	1.173	124	11 %
TOTAL	17.837	2.952	17 %

* Incluye Bestinver, Bodegas e Inmobiliaria.

PROVEEDORES LOCALES

ACCIONA continúa promoviendo el desarrollo local de las comunidades donde opera, contribuyendo a la mejora y crecimiento de las mismas. Del mismo modo, la compañía se asegura mayor flexibilidad y aseguramiento de los tiempos de entrega en los productos y de ejecución de los servicios.

Durante 2016, la cifra de proveedores locales* alcanzó los 15.418, un 86 % sobre la base total de proveedores.

Proveedores locales por división en 2016

Línea de negocio	Total	Locales	% Total
Energía	3.105	1.710	55 %
Infraestructuras			
Construcción	6.575	6.325	96 %
Concesiones	900	851	95 %
Mantenimiento de infraestructuras	638	638	100 %
Agua	842	609	72 %
Servicios	2.968	2.702	91 %
Industrial	763	717	94 %
Corporativo	442	392	89 %
Trasmediterranea	431	389	90 %
Otros negocios*	1.173	1.085	92 %
TOTAL	17.837	15.418	86 %

* Incluye Bestinver, Bodegas e Inmobiliaria.

GESTIÓN RESPONSABLE DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE ACCIONA

ACCIONA transmite su compromiso en materia de Sostenibilidad a toda la cadena de suministro en cualquiera de las relaciones y comunicaciones que establece. Con el objetivo de identificar, mitigar y gestionar los riesgos, ACCIONA dispone de un mecanismo interno de gestión de riesgos articulado esencialmente en tres elementos:

- La **plataforma PROCUR-e**, una herramienta electrónica de compras que busca dar soporte a la gestión de la cadena de suministro a través de sus dos funcionalidades: Portal de Proveedores y Herramienta de Licitaciones.
- El **Mapa de Riesgo**, una herramienta de control de la cadena de suministro que permite apoyar los criterios de decisión en la función de compras, así como identificar posibles áreas de mejora en los proveedores.
- El **Procedimiento de Homologación y Evaluación de Proveedores**, un proceso integral y objetivo, donde se realiza un análisis completo del proveedor, minimizando con ello los riesgos, ya que se conoce al proveedor tanto a nivel de infraestructura, como de posicionamiento en responsabilidad corporativa (RC), solvencia o situación legal, entre otros.

Los riesgos y controles en la cadena de suministro

En 2016, ACCIONA ha depurado, actualizado e identificado nuevos riesgos que pueden tener impacto a lo largo de la cadena de suministro, proponiendo controles preventivos que ayuden a mitigar problemas a futuro. 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 Compra 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 compra 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.

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. Alta del proveedor en el Maestro y control de homologación
- C5. Aprobación conjunta entre Compras y Unidad solicitante

R2 RIESGOS DE CUMPLIMIENTO, SOSTENIBILIDAD, MEDIOAMBIENTE Y SOCIALES

- C6. Auto Declaración Responsable del Proveedor
- C7. Alta del proveedor en PROCUR-e / Registro básico
- C8. Condiciones generales de contratación
- C9. Registro completo ACCIONA para el envío de ofertas a través de PROCUR-e
- C10. Cálculo del Mapa de Riesgo
- C11. Evaluación del pedido / Contrato por la unidad solicitante

R1 Riesgo C1 Controles

Nota: para mayor información sobre el proceso de homologación ver apartado Procedimiento de homologación y evaluación de proveedores.

MAPA DE RIESGO DE LA CADENA DE SUMINISTRO

A lo largo de 2016, el Mapa de Riesgo en PROCUR-e ha madurado enormemente, con más proveedores monitorizados diariamente, más información de sistemas externos, más controles de mitigación y más acciones correctivas, de tal forma que se pueden gestionar los riesgos potenciales de forma mucho más ágil. Este modelo, más completo y exhaustivo, combina información aportada por el proveedor, información de sistemas externos certificados e información interna de ACCIONA, como el histórico de evaluación y clasificación del rendimiento de proveedores.

Una herramienta web de este tipo permite a los usuarios tener acceso en todo momento a conocer el riesgo real actualizado de todos los proveedores en la cadena de suministro.

El Mapa de Riesgo de proveedores en PROCUR-e tiene 10 variables que se recalculan diariamente y que actualizan la valoración de riesgo de la cadena de suministro. Todas ellas contribuyen a generar un semáforo de riesgo visible a todos los usuarios internos de la herramienta. Estas 10 variables que intervienen son: Integridad, Riesgo País, RC y Sostenibilidad, Solvencia Económica, Dependencia Económica, Riesgo PRL, Riesgo Medio Ambiente/CO₂, Situación de la Documentación Legal, Situación ISO y Evaluación del Proveedor. La representación gráfica de las 10 variables del Mapa de Riesgo se denomina Tarjeta de puntuación.

CONTROLES DE MITIGACIÓN

En 2016, se ha avanzado en el desarrollo de controles de mitigación para aquellos casos de variables en las que se detectaba riesgo significativo para la compañía, concretamente en:

- Integridad: avance en la implantación de las debidas diligencias a proveedores.
- Riesgo País: el plan de auditorías de 2016 ha tenido como principal objetivo verificar in situ los principios del Pacto Mundial en países donde no se garantiza su cumplimiento.
- Riesgo en PRL: lanzamiento de planes de mejora voluntarios para la adhesión de proveedores con índice de incidencia superior al nivel de riesgo asumido por ACCIONA.
- Riesgo Medio Ambiente/CO₂: análisis de diferentes empresas que presentaban sanciones medioambientales.

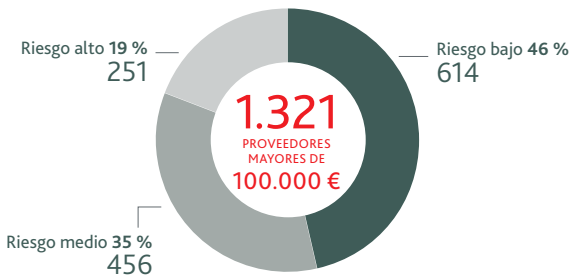
La visión general de todas las variables se resume en distribuir a los proveedores en tres niveles de riesgo: bajo, medio y alto.

Mapa de Riesgo en PROCUR-e v1.0 de los proveedores críticos

El Mapa de Riesgo en PROCUR-e, de aquellos considerados críticos (riesgo económico superior a 100 K€), cuenta con 1.321 proveedores, lo que supone un aumento del 125 % en el alcance de este análisis respecto al conseguido el año pasado (cuando PROCUR-e se encontraba en fase de implantación). Este Mapa de Riesgo, que analiza más variables y que además están enriquecidas con información de sistemas externos, aporta a ACCIONA una visión más global de la diferente naturaleza de los riesgos que pueden impactar en la compañía.

El importe contratado con estos 1.321 proveedores asciende a 1.506 M€, un 46 % del total, y presenta esta distribución de riesgo:

Distribución del riesgo en el Mapa de Riesgo en PROCUR-e v1.0

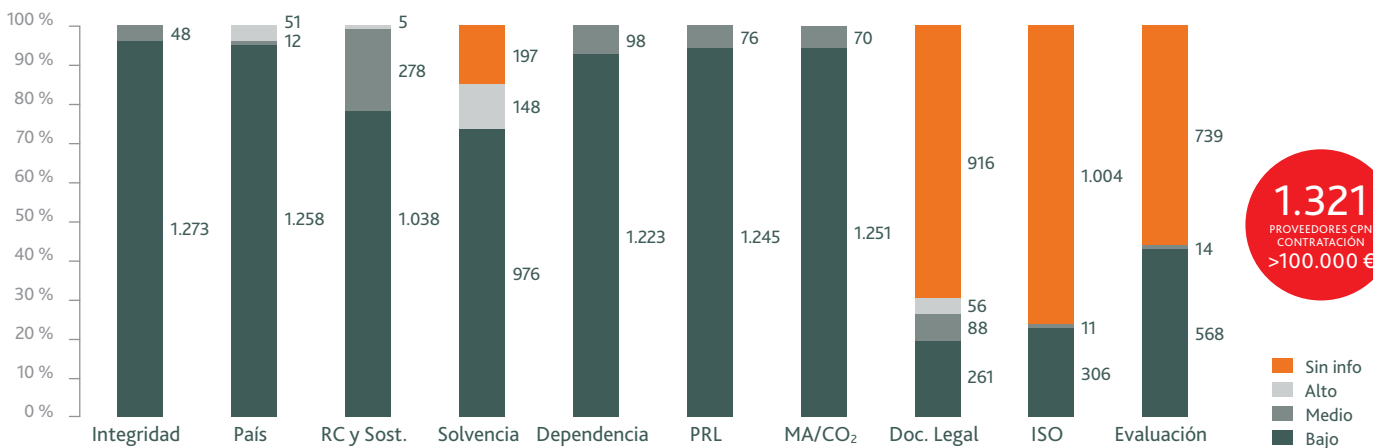


Con más información de sistemas externos y más acciones correctivas, el Mapa de Riesgo en PROCUR-e ha madurado mucho

El 81 % de estos proveedores se encuentran en un nivel de riesgo medio y bajo. Al contar este mapa de riesgo con variables que tienen diferente naturaleza e impacto sobre el grupo ACCIONA –como el Riesgo País, la Solvencia y la Dependencia Económica, entre otros–, es necesario separar el análisis por variable de riesgo para llevar a cabo acciones correctivas y mitigadoras.

En el siguiente gráfico, se puede observar la distribución del riesgo para cada una de las variables individuales que conforman el mapa de riesgos:

Distribución del riesgo en las variables del Mapa de Riesgo en PROCUR-e v1.0



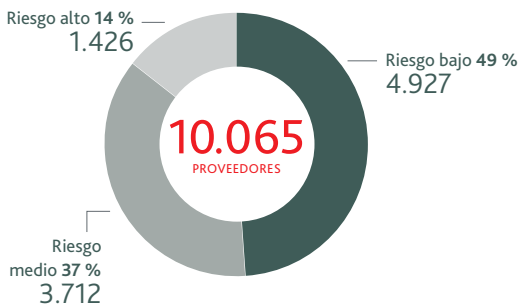
Nota: las cuatro variables que muestran proveedores sin información obtienen datos de sistemas externos. La serie de valores en gris corresponde a información no reportada por dichos sistemas.

Mapa de Riesgo en PROCUR-E v1.0 global

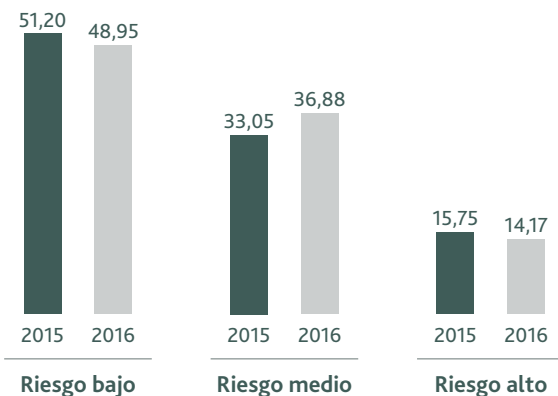
Adicionalmente al Mapa de Riesgo de proveedores mayores de 100.000 €, se ha analizado el total de los proveedores registrados en PROCUR-e para analizar tendencias en el riesgo global.

Este Mapa de Riesgo en PROCUR-e global tiene un alcance mucho más amplio, ya que cubre a todos los proveedores que presentan ofertas dentro de PROCUR-e. En 2016, un total de 10.065 proveedores cuentan con mapa de riesgo, el cual se actualiza diariamente. Los criterios considerados en este mapa de riesgos global son los mismos que en el mapa de riesgo de proveedores críticos, anteriormente explicado.

Distribución del riesgo en el Mapa de Riesgo en PROCUR-e v1.0 global



Evolución de la distribución del Mapa de Riesgo en PROCUR-e v1.0 global



2015	2016	Facturación
2.457	10.065	N.º Proveedores
84,25 %	85,83 %	Riesgo bajo y medio

El 86 % de estos proveedores tienen un nivel de riesgo medio y bajo. El porcentaje de proveedores con riesgo alto se reduce debido a que una de las variables más susceptibles de activar el riesgo alto es la solvencia económica, y esta se monitoriza de menor manera cuando son proveedores poco críticos (con poco importe). En cualquier caso, se observa una distribución similar a aquella de los proveedores críticos.

El volumen de proveedores en este análisis es cuatro veces mayor que en 2015, y con esta información ACCIONA es capaz de analizar tendencias en el riesgo de año en año llegando a las siguientes conclusiones:

- La reducción del riesgo alto, debido principalmente a las acciones de mejora realizadas con proveedores a lo largo de 2016.
- Conocer las tendencias de los últimos años y las deficiencias específicas de cada empresa permite a ACCIONA ser mucho más eficaz en el desarrollo de controles de mitigación y acciones correctivas, gestionando cada vez mejor el desarrollo de los proveedores. Dichos controles se intensifican en países de riesgo, ya que uno de los factores que más impactan en el riesgo de la cadena de suministro de ACCIONA es su internacionalización. Este hecho está identificado de años anteriores y la compañía sigue siendo muy consciente de que en países como México, China, India, Ecuador, Catar o Emiratos Árabes Unidos hay que extremar las precauciones, ya que son países en los que no se garantiza el cumplimiento de los principios del Pacto Mundial.

Mapa de Riesgo v2.0

En el último trimestre de 2016 se ha desarrollado una nueva versión del Mapa de Riesgo v2.0 en PROCUR-e acorde a las nuevas actualizaciones de la compañía.

Por un lado, se han elaborado las primeras Políticas No Go, que son un conjunto de mínimos que en caso de incumplimiento, impiden la contratación de esa empresa por parte de ACCIONA. Estas medidas aseguran el cumplimiento de los valores de la compañía en la contratación.

Del mismo modo, se actualiza el listado de países en riesgo en 2017 procedentes de fuentes externas, de tal manera que habrá una nueva Tarjeta de puntuación resultante del cambio en las diferentes variables.

POLÍTICAS NO GO

Elaboración de las primeras Políticas No Go en los siguientes supuestos:

- Incumplimiento demostrado del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
- 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.
- Empresas penalizadas por su evaluación del desempeño en trabajos anteriores con ACCIONA o por deficiencias graves detectadas en auditoría.

Consciente de su labor de transmisión, ACCIONA hace un esfuerzo en la **comunicación** de sus criterios de sostenibilidad a pequeños proveedores

Foco en la variable RC y Sostenibilidad

Durante 2016, se ha seguido utilizando el modelo iniciado en 2015 de incluir en PROCUR-e el cuestionario de autoevaluación en materia de Responsabilidad Corporativa (RC) del grupo ACCIONA. Al estar integrado en el cálculo diario del Mapa de Riesgo, en todo momento se puede conocer la puntuación en materia de responsabilidad corporativa de los proveedores que completan el registro en la plataforma.

En 2016 se enviaron 15.100 cuestionarios a proveedores, que representan el 59 % de la contratación de 2016, obteniéndose *scoring* en RC y Sostenibilidad de 10.065, que representan el 49 % de la contratación del ejercicio pasado. El número de proveedores con *scoring* en RC y Sostenibilidad es cuatro veces mayor que en 2015. De estos 15.100, el 66 % (10.018) son de España y el 33 % (5.082) son internacionales, un 17 % más que en 2015, dato que reafirma la internacionalización de la compañía, extendiendo sus criterios de sostenibilidad más allá de sus fronteras.

Scoring en la variable RC y Sostenibilidad	N.º de proveedores en 2016
B-	171
B	3.116
A-	3.920
A	2.164
A+	694
TOTAL	10.065

La clasificación media de los proveedores sigue siendo A-, y su puntuación media es de 50,97 puntos.

Las empresas que obtienen menor puntuación en RC y Sostenibilidad son las de menor facturación, en muchos casos pequeños proveedores. ACCIONA, consciente de su labor de transmisión de la sostenibilidad, hace un esfuerzo en la comunicación, formación y transmisión de sus criterios a pequeños proveedores. En esta línea, durante 2016 se han realizado principalmente dos actuaciones para mejorar el compromiso que tienen los proveedores pequeños con la sostenibilidad:

- Implementar los planes específicos de formación, en concreto el curso de RC y sostenibilidad para proveedores de manera que estén dirigidos a las empresas con mejores oportunidades de mejora en esta variable.
- Elaboración de fichas de ayuda al cuestionario, informativas y formativas, diseñadas en colaboración con los departamentos de Sostenibilidad, Medio Ambiente y PRL, que facilitan el entendimiento de los diferentes temas tratados en el cuestionario.

Herramientas específicas permiten obtener **información contrastada** sobre cualquier forma de corrupción o soborno

Foco en la variable Integridad

En 2016, ACCIONA ha llevado a cabo diferentes acciones orientadas a reforzar la integridad y a luchar contra cualquier forma de corrupción y soborno.

En primer lugar, se ha implantado un nuevo sistema de gestión de la variable Integridad mediante herramientas específicas que permiten obtener información certificada y contrastada con terceros. Este procedimiento consiste en realizar un seguimiento diario de noticias relacionadas con la integridad de los proveedores, analizando datos de más de 30.000 fuentes repartidas en 250 países o zonas geográficas y en 28 idiomas diferentes, además de consultar más de 500 listas de sanciones internacionales.

Complementariamente, se ha asegurado la integridad de la cadena de suministro realizando un proceso de debida diligencia a 3.995 proveedores (el 44 % de la contratación total del grupo en el año 2016).

Asimismo, se ha elaborado la Guía de Interpretación de la Integridad, un documento que ayuda a clasificar a los proveedores según su nivel de riesgo en este ámbito, estableciéndose los siguientes criterios:

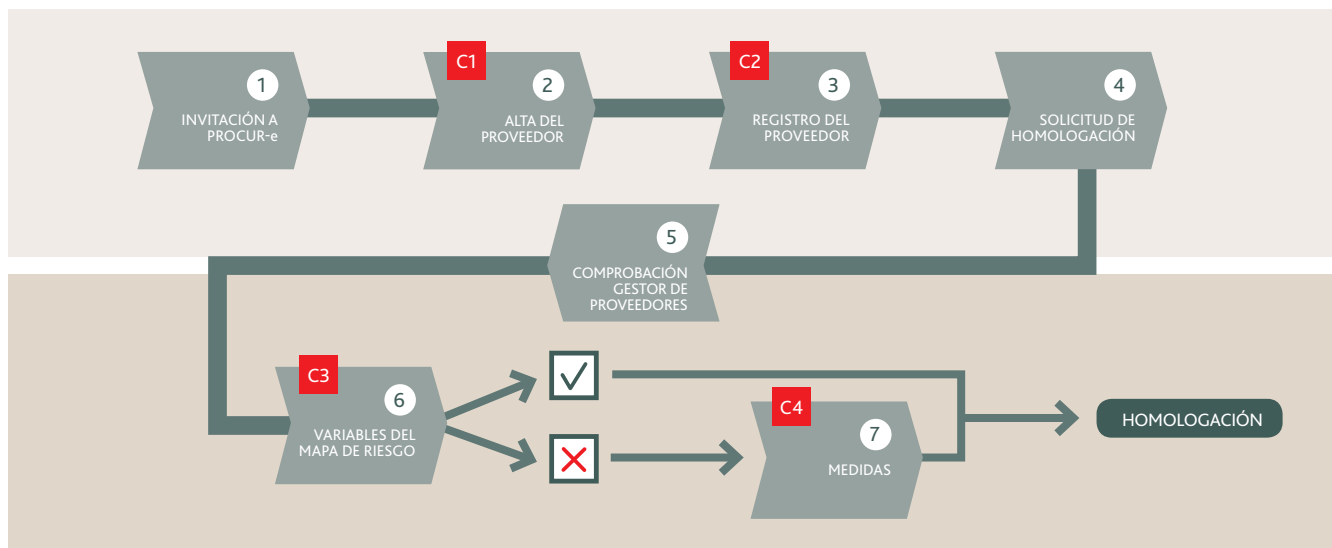
- **Verde:** no se ha detectado ningún indicio de ningún tipo y no supone un riesgo establecer una relación comercial.
- **Amarillo:** se encontraron hechos posteriores a 2015 (demandas particulares, multas de competencia, etc.) pero no se considera que presenten riesgos relevantes en el momento del análisis.
- **Rojo:** existen indicios suficientes posteriores a 2015 (condenas, investigaciones judiciales, etc...), para realizar una debida diligencia reforzada (relación de averiguaciones en mayor profundidad relativas a integridad, valorándose de forma conjunta con el área de Cumplimiento), o directamente para concluir que no es recomendable mantener relaciones comerciales con este proveedor.

Durante 2016 se han identificado un total de 24 proveedores con riesgo significativo en cuanto a integridad, de los cuales 11 han salido del rojo y están, a día de hoy verde en dicha variable por la implementación del proceso de debida diligencia reforzada. De los 11 restantes; siete no han tenido contratación en los últimos 12 meses, dos tuvieron una contratación anterior al hallazgo y, en el caso de los otros dos, la debida diligencia reforzada está en proceso.

Procedimiento de homologación y evaluación de proveedores

A lo largo de 2016 se ha consolidado la segunda edición del procedimiento corporativo de homologación y evaluación de proveedores, dando respuesta a las necesidades de cada negocio desde un punto de vista más global y transversal. Las principales novedades son:

Proceso de homologación de proveedores de ACCIONA



Comprobaciones en cada etapa del proceso de homologación

C1	AUTO DECLARACIÓN RESPONSABLE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pacto Mundial de Naciones Unidas 2. Código de Conducta 3. Principios éticos 4. Mínimos en materia de integridad, calidad y medioambiente
C2	REGISTRO COMPLETO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registro básico 2. Registro completo 3. Clasificación de la actividad
C3	VARIABLES MAPA DE RIESGO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integridad ✓ 2. País de riesgo ✓ 3. RC ✓ 4. Solvencia ✓ 5. Dependencia económica ✗ 6. PRL ✓ 7. Medio Ambiente ✓ 8. Documentación legal ✓ 9. ISO ✗ 10. Evaluación ✓
C4	MEDIDAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integridad → DDR 2. País de riesgo → Auditoría 3. RC → Revisión de preguntas DDHH y auditoría 4. Solvencia → Comprobación de ratios financieros 5. PRL → Analizar accidentabilidad → Plan de mejora 6. MA → Analizar la criticidad de la sanción medioambiental → Plan de mejora 7. Doc. legal → Actualizar en sistemas externos o aportar documentación vigente 8. Evaluación → Auditoría

Durante 2016, 2.604 proveedores han sido homologados o rehomologados bajo los nuevos criterios. Se ha actualizado la base de datos de proveedores homologados, quedando en este estado los realmente críticos y relevantes para el grupo. Con esta base de datos global y única para todos los negocios de la compañía, se evitan duplicidades. Por este motivo, la cifra de proveedores totales del grupo se ha reducido en 2.715 respecto al año 2015.

Una novedad remarcable de este año en cuanto a la homologación es la incorporación de los planes de mejora de seguridad y salud. Si un proveedor presenta unos índices de siniestralidad (índice de incidencia) superiores al umbral establecido por ACCIONA, y una vez realizada la oportuna investigación de la accidentabilidad, se le propone adherirse al Plan de Mejora. Dicho plan persigue la formación y mejora del desarrollo profesional del proveedor en PRL.

Durante el 2016, 34 proveedores han sido analizados por tener un riesgo alto en PRL con los siguientes resultados:

- En 11 proveedores se concluyó que no hay riesgo significativo, por lo que no se aplicó un Plan de Mejora.
- Para 23 proveedores se establecieron planes de mejora.

A lo largo de 2016 se han realizado más de 7.200 evaluaciones de pedidos correspondientes a más de 3.100 proveedores, donde se mide el desempeño del proveedor de acuerdo a criterios de plazos, prevención de riesgos laborales, calidad, medioambiente, cumplimiento de obligaciones administrativas y capacidad técnica.

Evaluación ambiental, laboral, social de proveedores y auditorías

ACCIONA dispone de herramientas para la toma de decisiones que ayudan a sus compradores a evitar proveedores que puedan provocar impactos negativos en la compañía, en sus grupos de interés o en la sociedad. A través del Mapa de Riesgo, se han evaluado 10.065 proveedores, lo que implica ser evaluados en materia medioambiental, laboral y social y de derechos humanos: (trabajo infantil, libertad de asociación y trabajo forzoso).

CERTIFICACIONES

ACCIONA valora positivamente que los proveedores cuenten con certificaciones de Calidad, Medio Ambiente 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 10.065 proveedores registrados completamente en PROCUR-e, el porcentaje de proveedores que declaran tener alguna de estas certificaciones principales son:

Porcentaje de proveedores con certificaciones de calidad, medioambiente y PRL, por divisiones

	ISO 9001 (Calidad)	ISO 14001 (Medioambiente)	OSHAS 18001 (PRL)
Energía	45	27	32
Infraestructuras	48	27	39
Construcción	47	27	40
Concesiones	43	43	57
Agua	51	25	36
Servicios	38	22	37
Industrial	63	33	36
Trasmediterranea	58	34	50
Otros negocios*	40	22	35
Corporativo	39	21	38

Nota: % obtenido sobre los proveedores en PROCUR-e registrados completamente (10.065), y sus declaraciones acerca de la posesión de las diferentes certificaciones.

PLAN DE AUDITORÍAS 2016 Y VERIFICACIÓN DE CUESTIONARIOS

En 2016 se continuó con el Plan de Auditorías a Proveedores, lanzado en 2013, que tiene por objetivo garantizar su cumplimiento de estándares mínimos ESG (*environmental, social and governance*). En 2016 se ha trabajado y consolidado el protocolo de ACCIONA con el cual auditores externos han sido formados para transmitir los valores de la compañía.

Auditorías externas

A lo largo de 2016 se han realizado 190 auditorías a proveedores en España y en el ámbito internacional. Éstas fueron llevadas a cabo por empresas de auditoría con presencia internacional y con auditores locales que tienen el *know how* del país. Cabe destacar que durante este ejercicio las auditorías internacionales han pasado de 43 en 2015 a 92 en este último ejercicio.

Auditorías a proveedores en 2016

Negocio	Internacionales	En España	Total
Energía	62	45	107
Infraestructuras			
Construcción	11	9	20
Agua	16	22	38
Servicios	2	10	12
Industrial	1	1	2
Inmobiliaria	0	1	1
Trasmediterranea	0	1	1
Corporativo	0	9	9
TOTAL	92	98	190

En los países considerados de alto riesgo por ACCIONA, las auditorías a proveedores se han incrementado en más de un 100 % respecto al 2015, pasando de 24 en 2015 a 54 en el ejercicio 2016.

Auditorías internas

Adicionalmente, en el año 2016 se han realizado también 118 auditorías a proveedores por personal propio de los departamentos de Calidad, principalmente de los negocios de Energía y Construcción, con el objetivo de 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.

Verificación de cuestionarios

El proveedor que se registra en PROCUR-e certifica que la información que refleja de su empresa es completa y correcta. No obstante, de manera complementaria ACCIONA utiliza dos sistemas externos de registro y verificación para validar esa información. De los 10.065 proveedores completamente registrados en PROCUR-e, la información de 1.597 proveedores fue verificada a través de RePro y la de 2.292 a través de Obralia/Gestiona.

LEY GENERAL DE DISCAPACIDAD

PROCUR-e monitoriza el cumplimiento en materia de Ley General de Discapacidad (LGD) para los proveedores españoles. De los 7.128 con registro completo, el 85 % manifiesta que cumplen con la ley o poseen certificado de excepcionalidad.

RESOLUCIÓN DE LAS NO CONFORMIDADES MAYORES O GRAVES

El 62 % de los proveedores auditados en el 2016 han tenido cero No Conformidades Graves (NCG). El 38 % restante se ha acogido al Plan de Acción desarrollado en la auditoría para resolver sus hallazgos. El 50 % de estos proveedores que tenían NCG en 2016 ya han solucionado total o parcialmente sus deficiencias, y el resto están en ello. La no resolución de las mismas implica el pasar a ser un proveedor No Válido para ACCIONA. En 2016 han sido tres los proveedores que han pasado a estado No Válido, no pudiendo participar en licitaciones ni resultar adjudicatarios de algún proyecto hasta solventar las deficiencias.

El 80 % 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 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. Esta práctica sirve para asegurar un alineamiento con sus proveedores que asegure la sostenibilidad de sus negocios en los diferentes países en los que opera.

Los principios éticos para proveedores forman parte de las cláusulas éticas de ACCIONA. 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 2016 más de 135.000 pedidos y contratos han incorporado estas cláusulas.

Con respecto a España, la inclusión de estas cláusulas en los documentos comerciales sigue siendo prácticamente del 100 %. En el ámbito internacional cabe destacar que el negocio de construcción ha aumentado la inclusión de estas cláusulas 14 puntos porcentuales respecto al año anterior.

El compromiso de ACCIONA con el Pacto Mundial también forma parte de las cláusulas éticas, así como la recomendación a sus proveedores, contratistas y colaboradores de que se adhieran a él y comuniquen los progresos logrados al respecto.

En 2016 se ha mejorado el documento de Auto Declaración Responsable del Proveedor, incorporando información relativa a cómo valora ACCIONA el desempeño del proveedor. En dicho documento se hace mención expresa al Pacto Mundial y recoge también enlaces a los Principios Éticos y Código de Conducta, además de contemplar los mínimos de ACCIONA en materia de integridad, calidad y medioambiente. Todo proveedor debe aceptar este documento para trabajar con ACCIONA.

Adicionalmente, durante 2016 la compañía ha llevado a cabo más de 242.000 comunicaciones a proveedores, transmitiendo en todas ellas dichos principios. Entre ellas se incluyen la aceptación del documento de Auto Declaración Responsable del Proveedor, pedidos, contratos, bases de licitación, boletines y cursos de formación.

Formación y comunicación a proveedores

En 2016 el Campus de Proveedores de la Universidad Corporativa de ACCIONA se ha integrado en PROCUR-e, de forma que toda la actividad que el proveedor tiene con ACCIONA (perfil, licitaciones, adjudicaciones, formación, etc.) está recogida y actualizada en un mismo lugar.

Durante el año se han lanzado cinco campañas formativas gratuitas, especialmente dirigidas a los proveedores con baja puntuación en materia de RC, normalmente aquellos de pequeño tamaño.

De los proveedores que han trabajado con ACCIONA en 2016, 681 proveedores están formados en alguno de estos cursos y representan el 2,62 % de la contratación 2016.

Formación a proveedores

Curso	N.º proveedores	N.º personas
Código de Conducta	120	181
Responsabilidad corporativa y sostenibilidad en la cadena de suministro	134	209
Conceptos básicos, gestión y normativas PRL internacional	149	227
Igualdad y prevención de la discriminación	142	213
Sensibilización en materia de discapacidad	136	202
Total	681	1.032

Como parte integrante de la formación a proveedores, ACCIONA ha elaborado 20 Fichas de ayuda al cuestionario, disponibles tanto en español como en inglés. Estas fichas, de carácter informativo y formativo, ayudan a aclarar las preguntas que ACCIONA formula a sus proveedores en materia de RC y amplían sus conocimientos en este campo. Para mayor información sobre otras comunicaciones con proveedores relacionadas con PRL, véase el capítulo Personas.

A lo largo de 2016 han seguido las comunicaciones con proveedores a través de diferentes canales maduros en ACCIONA: compraresponsable@acciona.com, boletinproveedores@acciona.com, proveedores@acciona.es y procure.help@acciona.com.

Además, el proveedor dispone del Canal Ético para hacer allegar cualquier práctica irregular, que será objeto de análisis por parte de ACCIONA.

Integración de principios ESG en el proceso de compras

En 2015 se redefinieron los criterios para la identificación de las compras sostenibles mediante la elaboración de la Guía de Compra Sostenible. En 2016 se han terminado de implantar los indicadores para la identificación de la misma y a cierre del año, 590 pedidos fueron clasificados como pedidos de compra sostenible por un valor total de 46 M€.

A continuación, se detacan 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	<p>En 2016 se consumieron en España 586 GWh de energía de origen renovable, un 4,4 % más que en 2015. Asimismo, 1.166 instalaciones han consumido energía 100 % de origen renovable y 76 instalaciones se sumaron al consumo de energía 100 % verde. Esta apuesta por la contratación de energía de origen renovable, añadida a las actuaciones en ajustes de término de potencia y mejora en la contratación, ha reportado un ahorro total de 832.000 €.</p>
FLOTA DE VEHÍCULOS ECOEFICIENTES	<p>La flota activa de directivos en 2016 la componen 348 vehículos, de los que más del 30 % son de emisión débil, es decir, inferior a 120 g CO₂/km, lo que implica un menor consumo de combustible. El 99,7 % de la flota de directivos tiene motorización EURO5 y EURO6, y el 1,4 % son vehículos híbridos con motor EURO6 (cinco vehículos en total), lo que supone menores emisiones de CO₂, así como la reducción de emisiones de NO_x y de partículas.</p>
MADERA SOSTENIBLE	<p>En 2016, 683,34 t de la madera consumida por ACCIONA Construcción estaba certificada. ACCIONA S. A., ACCIONA Energía y ACCIONA Service, tienen disponible en el ERP la cláusula aplicable a todos los pedidos y contratos que se realicen para cualquier derivado de la madera:</p> <p>"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".</p>
CONTRATACIÓN DE CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO	<p>En 2016 se han contratado 26 Centros Especiales de Empleo, siete más que en el año 2015. El objetivo de esta práctica es potenciar la incorporación de las personas con discapacidad en el mundo laboral. La contratación a lo largo de 2016 ha ascendido a 2.426.610,7 €, estando en valores similares al 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 <i> vending</i>, entre otros. Entre las empresas del grupo destaca Trasmediterranea, que ha aumentado en un 35 % la contratación con CEE.</p>
CERTIFICACIÓN BREEAM: CONSTRUCCIÓN SOSTENIBLE	<p>ACCIONA Inmobiliaria ha continuado con el desarrollo de 10 proyectos de promoción desarrollados conforme a la certificación de construcción sostenible BREEAM, obteniendo como resultado edificios más eficientes energéticamente y con un consumo más razonable de los recursos.</p>
TECHOS SOSTENIBLES Y PRODUCTOS MULTIFUNCIONALES FOTOVOLTAICOS	<p>En ACCIONA Construcción se ha diseñado el primer aislamiento térmico inteligente del mundo en el techo de la Escuela Superior de la Provincia de Lieja (Bélgica). Se ha desarrollado un catálogo de nuevos productos multifuncionales fotovoltaicos para la integración arquitectónica (BIPV), realizado mediante la utilización de una nueva técnica de encapsulado en materiales compuestos (<i>composites</i>) de resinas y fibra de vidrio con acabado trasparente.</p>

OPORTUNIDADES: REDUCIENDO COSTES, AUMENTANDO INGRESOS

Se realizan diferentes actuaciones por gran parte de las empresas de ACCIONA orientadas fundamentalmente al ahorro de consumo energético y a la mejora del impacto medioambiental.

GESTIÓN DE RESIDUOS	<p>El proyecto CONRUT de la división de Concesiones consiste en una mejor gestión de los residuos, incluyendo los electrónicos. Se reducen costes por la disminución de retiros del contenedor de residuos industriales no peligrosos y no tiene coste para la sociedad concesionaria.</p>
TELECONTROL Y RECEPCIÓN DE SEÑALES	<p>En la Concesión DEPURAR 8B de ACCIONA Agua, el proyecto de realidad virtual aumentada permite dar instrucciones al operario por técnicos especialistas sin necesidad de desplazarse. A través del proyecto GOTA (Gestión de Órdenes de Trabajo) de ACCIONA Agua, se ha implantado en la red de agua de Lima (Perú) un sistema que gestiona en tiempo real el alcance de las averías reduciendo el tiempo de reparación, minimizando las pérdidas de agua, el impacto al tráfico y a los viandantes.</p>
EDIFICIOS DE PATRIMONIO	<p>ACCIONA Inmobiliaria ha mejorado los controles de consumo mediante planes de eficiencia energética mejorando las instalaciones de iluminación de ocho edificios de Patrimonio.</p>

ACCIONA con la gestión excelente

La compañía trabaja con un modelo de gestión de calidad excelente desde dos vertientes (externa e interna). Desde el punto de vista externo, el objetivo es generar productos con alto valor añadido y satisfacer las necesidades de los clientes. Para que esto sea posible, la compañía incorpora la excelencia en el desarrollo de su modelo de gestión interno.

La Política de Calidad de la compañía recoge los principios y compromisos en esta materia. Del mismo modo, este compromiso se articula en torno al Plan Director de Sostenibilidad que establece objetivos de mejora, reconociendo a los empleados como parte esencial para la mejora de la compañía.

Durante 2016, ACCIONA ha continuado avanzando en el desempeño de procesos cada vez más eficientes y en la provisión de productos y servicios sostenibles y de alta calidad.

En este sentido, ACCIONA ha impartido 13.340 horas de formación y sensibilización en materia de procesos y calidad, con el objetivo de asegurar que los empleados cuentan con los conocimientos técnicos y habilidades específicas requeridos para llevar a cabo sus actividades y para mejorar el conocimiento de los clientes.

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 implantados y certificados conforme a referentes internacionales (ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001, ISO 22000, SA8000, EMAS, 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 2016, el 90 % de las ventas del grupo estuvieron certificadas en ISO 9001 y 87 % de las ventas en ISO 14001 (más información en los capítulos específicos de línea de negocio).

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 el año 2016 se han realizado en ACCIONA 551 auditorías internas (un 46 % más que en 2015) para las principales normas implantadas y certificadas; y se han recibido 163 auditorías de clientes (un 21 % más que en 2015). Las no conformidades detectadas durante dichas auditorías se analizan y se gestionan, llevando a cabo los planes de acción necesarios para resolverlas.

ACCIONA Service aporta el 58 % del total de auditorías recibidas de clientes en 2016. Como puntos fuertes cabe destacar que se ha obtenido la certificación Grado A en la auditoría de BRC (BRC Global Standard for Food Safety), realizada a petición de uno de sus clientes (multinacional del sector alimentario).

Grupos de mejora y lecciones aprendidas

En 2016, ACCIONA ha puesto en marcha 39 grupos de mejora, constituidos por equipos multidisciplinares, que tienen como misión 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, hasta la gestión del conocimiento y creación de estándares de trabajo en el sector del Agua o la creación del modelo de gestión de procesos de ACCIONA Service.

Cada uno de estos grupos de mejora ha tenido resultados específicos, como por ejemplo la creación de un equipo especializado en reparaciones *uptower* (grupo de mejora COE Producción), la elaboración de 192 fichas de descripción de 74 procesos de tratamiento de agua, disponibles en la plataforma Colabora (grupo de mejora Criterios de Funcionamiento), o la definición de siete procesos estándar en ACCIONA Service (grupo de mejora Modelo de Gestión de Procesos de ACCIONA Service), que están siendo implementados en la organización, formando al personal implicado.

Las lecciones aprendidas y buenas prácticas son una herramienta 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: *emails*, repositorios específicos, boletines trimestrales, intranet, alertas QSE (ACCIONA Energía), entre otros, y se utilizan como elementos de entrada para mejorar los procesos con los que están relacionadas.

En 2016 se han identificado 290 lecciones aprendidas y buenas prácticas, más del doble que en 2015. De ellas,

12 lecciones aprendidas relativas a construcción están pendientes de ser aprobadas por el Comité Técnico.

COMPROMISO DE ACCIONA CON SUS CLIENTES

La satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes 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, como pueden ser gobiernos, Administraciones Públicas y otros organismos públicos, y del sector privado, tales como compañías privadas e inversores financieros, entre otros.

No obstante, en varias de sus empresas, como ACCIONA Agua Servicios, Grupo Bodegas Palacio 1894, Trasmediterranea e Inmobiliaria, la compañía tiene consumidores o clientes *Business To Customer* o de Empresa a Consumidor (más información en el capítulo Perfil de la compañía).

Comunicación y relación con el cliente

ACCIONA cuenta con una gran variedad de canales de comunicación adecuados a la diversidad de sus clientes y diseñados para conseguir una mayor accesibilidad y agilidad en su interlocución con los grupos de interés de la compañía. Cabe destacar:

- **Gestores personalizados:** todas las empresas de ACCIONA que ejecutan proyectos, designan a *contract managers* que están a disposición del cliente durante su relación con la compañía.
- **Reuniones con clientes:** en estas reuniones se identifican las necesidades y expectativas de los clientes, en relación con el producto o servicio prestado y su grado de satisfacción con el mismo (más información en Sociedad).
- **Páginas web:** ACCIONA Green Energy, Trasmediterranea, Grupo Bodegas Palacio 1894, ACCIONA Construcción, ACCIONA Agua y ACCIONA Service, entre otras, tienen apartados específicos para la consulta de información y otros donde el cliente puede contactar con la compañía.
- **Aplicaciones informáticas:** existen diferentes aplicaciones informáticas para mejorar la experiencia del cliente, ya sea para que éste traslade sus quejas y reclamaciones, para la comunicación con la compañía 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. Los puntos físicos de contacto se habilitan por 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:** existen líneas de teléfono y *call centers* para atender a los clientes durante las 24 horas del día en varios de los negocios de la compañía como en ACCIONA Green Energy o en ACCIONA Airport Services, donde los representantes locales de las compañías aéreas tienen comunicación con los delegados de ACCIONA mediante teléfono móvil las 24h.
- **Servicios online ofrecidos a clientes:** numerosas empresas disponen de servicios de atención *online* a los clientes para facilitarles información, así como servicios de gestión u oficinas virtuales a través de *apps*, plataformas de intercambio de información o canal adicional de venta, como la tienda *online* de Grupo Bodegas Palacio 1894 o la compra de billetes y *check in online* de Trasmediterranea.
- **Publicaciones y cartelería:** la compañía lanza periódicamente diversas publicaciones en las que se puede consultar información y novedades sobre diferentes negocios y proyectos, por ejemplo, la revista *ACCIONA Informa*, descargable desde la web corporativa de la compañía.

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 anual de cada negocio, para mejorar aquellos aspectos peor valorados. Durante el año 2016 se han empleado las siguientes herramientas:

- **Encuestas de satisfacción:** es el método más empleado por las divisiones de ACCIONA para medir la satisfacción de sus clientes. Permiten conocer aquellos aspectos con los que el cliente se encuentra más satisfecho y aquellos que deben ser mejorados. En 2016 ACCIONA ha realizado 37.816 encuestas (un 29 % más que en 2015), de las que ha obtenido 7.734 respuestas. Los soportes utilizados incluyen papel y formato digital, habilitando *apps* específicas para teléfonos móviles y plataformas *online*.
- **Creación de figuras específicas:** por ejemplo, en Trasmediterranea se ha creado la figura del Responsable de Atención al Pasaje, con un nombramiento en cada buque con la función de asegurar la excelencia en la atención al pasaje, desarrollar los puntos de venta y mejorar la eficiencia en el empleo de los recursos.
- **Otras herramientas:** tales como reuniones y conferencias con grupos de interés, proyectos específicos orientados a clientes, creación de figuras específicas y técnicas de *buzoneo*.

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 2016, la compañía ha obtenido un índice global de clientes satisfechos del 97 %.

Número de encuestas enviadas y recibidas por negocio

Línea de negocio	Enviadas	Recibidas	Cientes satisfechos (%)
Energía	120	27	94 %
Construcción*	122	56	100 %
Agua	109	104	100 %
Servicios	315	127	95 %
Industrial	4	3	100 %
Otros negocios**	37.146	7.417	100 %
Total	37.816	7.734	97 %***

* Incluye AMISA, Construcción México y Concesiones.

** Incluye Bestinver, Grupo Bodegas Palacio 1894, Inmobiliaria y Trasmediterranea.

*** La diferencia con respecto a los datos de 2015 se debe a que, en 2016, ACCIONA está siendo más exigente en la medición de la satisfacción de los clientes, ya que se están considerando como clientes satisfechos a los que otorgan valoraciones superiores a 1 punto por encima del valor medio de la escala.

Atención de quejas y reclamaciones

ACCIONA actúa con la debida diligencia ante las quejas y reclamaciones de sus clientes, disponiendo de procedimientos específicos en todas las divisiones. Para ello, se habilitan una amplia variedad de canales accesibles que:

- Registran y miden el número de reclamaciones recibidas.
- Asignan responsables de la resolución de quejas y reclamaciones. Teniendo en cuenta la diversidad de clientes de ACCIONA, las áreas o figuras responsables de la compañía para gestionar las quejas, reclamaciones y sugerencias varían de unos negocios a otros.

- Evalúan las causas y obtienen una resolución de las reclamaciones.
- Retroalimentan a clientes y usuarios respecto al tratamiento y resolución dado a las reclamaciones y cierran las mismas una vez se ha obtenido la conformidad del cliente.
- Según los resultados, se definen planes de acción para mejorar.

Las divisiones de ACCIONA miden la adecuada gestión de las quejas y reclamaciones a través de varios indicadores principales: i) el número total recibido, ii) la relación de causas cerradas satisfactoriamente y iii) el tiempo invertido en la resolución de las mismas.

Reclamaciones Business to Business por línea de negocio 2016

Línea de negocio	N.º de reclamaciones 2016
Energía	52
Infraestructuras	
Construcción	56
Concesiones	1
Agua	24
Servicios	378
Industrial	0
Otros negocios*	708
Total	1.219

* Incluye las reclamaciones de los clientes de promociones de ACCIONA Inmobiliaria y de los clientes de exportación y distribución del Grupo Bodegas Palacio 1894.

Respecto al número total de reclamaciones, se observa un aumento del número en varios negocios respecto al año anterior. Esto puede explicarse por la conjunción de varios factores:

- El número de reclamaciones Business to Business se ha incrementado respecto a 2015 como consecuencia del aumento del perímetro contemplado en 2016, ya que se han incluido las reclamaciones de los clientes de varias actividades que el año anterior no se consideraron por falta de información (ejemplo: Huertas Solares de ACCIONA Energía, ACCIONA Agua Servicios, ACCIONA Facility Services Portugal) o de sociedades creadas en 2016 (ACCIONA Multiservicios).
- ACCIONA Service ha recibido un número mayor de reclamaciones debido a la implantación de EMAS.

- El Grupo Bodegas Palacio 1894 ha mejorado la gestión de las reclamaciones en algunas áreas, centralizándolas en un nuevo departamento que ha permitido mejorar los canales y la gestión de las reclamaciones.

El promedio de reclamaciones cerradas satisfactoriamente ha sido de un 88 %, un 10 % más que en 2015.

Reclamaciones Business to Customer por línea de negocio 2016

Línea de negocio	N.º de reclamaciones por cada 1.000 clientes
Agua Servicios (abonados del servicio de gestión integral del agua en España)	1,22
Servicios	
Gestión de residuos urbanos (usuarios en municipios)	2,08
Handling (usuarios de los aeropuertos de Palma de Mallorca y Frankfurt)	0,004
Grupo Bodegas Palacio 1894 * (venta directa de vinos)	82,7
Inmobiliaria ** (compradores de viviendas de clientes residenciales en venta)	-
Trasmediterranea (pasajeros que han registrado una reclamación)	0,56
Total	17,3

* Grupo Bodegas Palacio 1894 ha mejorado su proceso de toma de datos contabilizando las reclamaciones ocasionadas por incidencias del transporte, que anteriormente no se tenían en cuenta. En 2016 se han recibido 47 reclamaciones de producto y 216 por rotura de la mercancía durante el transporte. Aunque son a causa del proveedor, la compañía quiere realizar el control de toda su cadena de valor y, por tanto, también se responsabiliza de estas reclamaciones. Por tanto, los escenarios 2015 y 2016 no son comparables.

** Inmobiliaria no consolida para la ratio del promedio de reclamaciones por cada mil clientes porque su cifra total de usuarios está fuera del rango del resto de clientes/ usuarios de la tabla.

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 notables inherentes a la naturaleza de cada actividad, a la complejidad técnica, al tipo de causas e influencia de factores externos, entre otras.

En 2016, por primera vez se han consolidado las sugerencias de los clientes y se han incluido en el reporte. Se han recibido 367 sugerencias para las divisiones de Grupo Bodegas Palacio 1894, ACCIONA Agua Servicios, ACCIONA Green Energy y ACCIONA Construcción México. Habitualmente, ACCIONA suele recibir mayor número de sugerencias por parte de los clientes de servicios o de consumidores finales.

Fidelización y recomendación de la compañía entre clientes

ACCIONA también mide la fidelidad de los clientes de cara a establecer relaciones duraderas en el tiempo. Para ello, se realizan preguntas directas a los clientes sobre:

- 1) La posibilidad de volver a contratar con ACCIONA, entendida como la valoración subjetiva de los encuestados dependiente de la satisfacción de una experiencia pasada.

El 100 % de los clientes de ACCIONA Construcción España, ACCIONA Industrial y Facility Services Portugal que han respondido, afirman que volverían a contratar la compañía (habiendo todos ellos mejorado su resultado respecto a 2015). Y entre el 80 y el 95 % de los clientes de ACCIONA Construcción México, Facility Services España, Forwarding, ACCIONA Servicios Urbanos y Medioambientales y los clientes de huertas solares de ACCIONA Energía, volverían a confiar en la compañía.

- 2) La comparación de la compañía con los competidores, medida a través de una escala comparativa de varios niveles.

En cuanto a la valoración que los clientes hacen de ACCIONA respecto a sus competidores, cabe destacar que el 100 % de los clientes de ACCIONA Industrial y el 91 % de los clientes de las obras de construcción en España que respondieron a las encuestas, afirmaron que la compañía es "mejor/mucho mejor" que la competencia.

La compañía evalúa el grado de recomendación de sus clientes incluyendo en las encuestas de satisfacción una pregunta directa: "¿Recomendaría ACCIONA a otras compañías?", basado en el indicador NPS (Net Promoter Score/ Puntuación Neta del Promotor), que mide el nivel de recomendación por la diferencia entre los clientes detractores y clientes promotores. Mayoritariamente, los clientes consultados pueden considerarse como promotores, destacándose el caso de ACCIONA Construcción España y ACCIONA Industrial, para los que el 100 % de los clientes encuestados afirman que recomendarían ACCIONA.

SEGURIDAD Y SALUD DE CLIENTES

La seguridad y salud de sus clientes es un asunto prioritario para la compañía. Por ello, realiza diversas actuaciones relacionadas con 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.
- Sistemas de gestión de la seguridad.
- Inspecciones reglamentarias y cumplimiento de legislación aplicable.

Los Sistemas de Gestión de la Seguridad implantados por la compañía garantizan el desarrollo de las actividades según los estándares internacionales de referencia establecidos para cada sector. El 15 % de la cifra de negocio de ACCIONA está bajo el paraguas de uno de esos sistemas certificados:

- Sistema de Gestión de la Seguridad Vial implantado y certificado según ISO 39001 en las autovías A2-T2 y autovía de La Plata, gestionadas por ACCIONA Concesiones. Esta norma internacional especifica los requisitos para una organización que interactúa con el sistema vial de cara a reducir las muertes y heridas graves derivadas de los accidentes de tráfico. Se trata de las primeras autovías en España en obtener esta certificación.
- Sistema de Seguridad del Transporte por Ferrocarril de ACCIONA Rail Services, auditado por la Agencia Estatal de Seguridad Ferroviaria, que garantiza la conformidad con las normas nacionales de seguridad.
- ACCIONA Airport Services dispone, en su base de Palma de Mallorca, del certificado ISAGO (*Safety Audit of Ground Operations*), conforme a la normativa de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo.
- ACCIONA Facility Services dispone de la certificación ISO 22000 Gestión de la seguridad alimentaria para su actividad de limpieza industrial de plantas alimentarias.
- Certificación del Plan Nacional de Seguridad como Expedidor Conocido para carga aérea de ACCIONA Forwarding, emitido por la Agencia Estatal de Seguridad Aérea.

- Sistema de Gestión de Seguridad de Trasmediterranea, cuyos procedimientos están aprobados por la Dirección General de la Marina Mercante.
- Cuatro bodegas del Grupo Bodegas Palacio 1894 están certificadas en FSSC 22000 (*Food Safety System Certification*) para la gestión de riesgos de seguridad alimentaria en la cadena de suministro. Además, el grupo está adherido a la iniciativa *Wine in Moderation* para el fomento del consumo responsable.

ACCIONA cubre aspectos de seguridad y privacidad *online* de sus clientes mediante:

- Una plataforma integrada en los sistemas de detección de fraude del área de Tecnologías de la Información y Comunicación.
- Retroalimentación de problemas de seguridad como ataques de *hackers* o problemas con el cortafuegos o *firewall*, para bloquear el acceso no autorizado.
- Plan de contingencia ante posibles fallos.

Durante 2016 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.

ACCIONA tiene constancia de un incidente ocurrido a una ciudadana, usuaria del servicio de limpieza viaria de la ciudad de Almería. Este servicio, prestado por una UTE de la que forma parte ACCIONA Servicios Urbanos, ha recibido una denuncia por parte de la usuaria al haber sufrido heridas en la vía pública mientras se realizaban trabajos de limpieza en la misma. La UTE atendió en todo momento a la ciudadana y puso a su disposición los medios oportunos, prestándole toda la información necesaria sobre el procedimiento a seguir. La UTE está poniendo todos los medios para la resolución de este incidente.

Etiquetado de productos y servicios

ACCIONA informa a sus clientes sobre el uso seguro de sus productos y servicios mediante diferentes acciones de información: etiquetado, entrega de manuales de producto, documentación de equipos, requisitos contractuales y la adhesión a programas internacionales para el fomento de consumo responsable, entre otros.

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 CNMC (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia), 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.

En el caso de ACCIONA Inmobiliaria, en el momento de escriturar las viviendas se hace entrega a los propietarios de manuales de utilización de los equipos que forman parte de la instalación y certificados de garantía correspondientes. Además, se entrega a la Comunidad de Propietarios el Libro del Edificio. Todas las viviendas construidas y comercializadas cuentan con el correspondiente certificado de calificación energética, según la normativa en vigor.

Respecto a los proyectos ejecutados por ACCIONA, el 100 % cuenta con toda la información necesaria en la memoria *as built* que se entrega a los clientes. Estos proyectos se han ejecutado siguiendo la legislación vigente en cada país y los estándares reconocidos internacionalmente para el sector del que se trate (ASTME, British Standards, etc.). Además, todos los equipos que se instalan en las plantas industriales disponen de Manuales de Instrucción que incluyen aspectos de seguridad: condiciones de instalación, control y revisión.

Durante 2016 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).