

4. Recursos, Proveedores y Alianzas

4a. Gestión de los recursos financieros

4a.1. Utilizar la gestión financiera, para apoyar la política, estrategia y procesos de la organización, asegurando la sostenibilidad financiera.

La Estrategia Global 2019 – 2022 se focaliza en el cliente como el centro de toda actuación de la empresa, e incorpora los ODS, a los que se ha suscrito de forma voluntaria como referente de creación de valor para los grupos de interés.

39

El plan global basa sus tres pilares estratégicos

i) Crecimiento rentable

ii) Optimización de capital

iii) Excelencia operativa en la digitalización e innovación. (Ver 1a.1.)

4a.2 Elaborar una planificación financiera, para asegurar que existan los suficientes fondos para responder a las necesidades generadas por la ejecución de la estrategia.

Elaboramos una minuciosa planificación financiera en línea con nuestra estrategia.

Como resultado de esta planificación se derivan el **presupuesto de energía**, el **plan de negocio** y el **plan estratégico**, todos ellos descritos detalladamente en 5c.4.

4a.3 Establecer un control financiero, para asegurar que se cumplen los objetivos, que los activos son administrados adecuadamente, los riesgos se manejan apropiadamente, se administra de acuerdo a las prácticas financieras aceptadas y que responde a los requerimientos de los accionistas.

Hacemos un estricto seguimiento de nuestra estrategia a través de un riguroso control financiero.

Para lograrlo, se da un seguimiento puntual a las variables asociadas al negocio como retorno de inversión, gestión de presupuestos, de manera que se conoce exactamente el estado financiero de la empresa.

4a.4 Determinar la toma de decisiones financieras en cuanto a la inversión, el financiamiento y dividendos.

Tomamos decisiones financieras en estricto cumplimiento de nuestras políticas de riesgo, en especial la política general de control y gestión de riesgos.

Esta política establece los lineamientos para analizar los siguientes riesgos:

- Riesgo de gobierno corporativo
- Riesgo de mercado
- Riesgo de crédito
- Riesgo de negocio
- Riesgos regulatorios y políticos
- Riesgos operativos, tecnológico, ambientales, sociales y legales
- Riesgos de reputación

4a.5 Asignar recursos financieros que cubran las necesidades a corto y largo plazo, para asegurar los resultados económicos, la situación competitiva y la sostenibilidad de la organización.

La gestión del presupuesto es un procedimiento que garantiza que todos los procesos, comerciales y operativos, cuenten durante el año de gestión con todos los recursos necesarios para funcionar adecuadamente.

El presupuesto se planifica durante agosto y septiembre de cada año. Este se divide en dos: Un presupuesto de gasto rutinario (**OPEX**) y presupuesto de inversión (**CAPEX**).

En caso de existir proyectos de mejora o innovación, después de realizar el análisis de factibilidad del proyecto, por el departamento de eficiencia energética y desarrollo, este se incorpora en el presupuesto de inversión.

4b. Gestión de los recursos de información y conocimiento

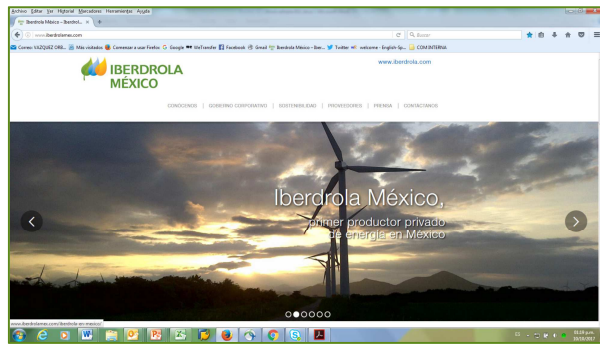
4b.1 Permitir que accedan a la información relevante los usuarios apropiados y las partes interesadas.

A finales de 2015 fue creado el departamento de Comunicación Corporativa, encargado de difundir mensajes clave de la compañía a sus principales grupos de interés, tanto internos como externos.

Esta área de la organización comunica estratégicamente las actividades de la compañía para mantener y mejorar su buena imagen, relacionarse con líderes de opinión y reaccionar ante posibles crisis mediáticas que puedan poner en riesgo la reputación de la empresa.

Comunicación Corporativa, dividida en externa, digital e interna, usa distintos canales para transmitir estos mensajes clave adecuados a sus diferentes audiencias. Así, la información se vuelve útil, clara y accesible para sus grupos de interés.

Ilustración 55 Portal Iberdrola México



40

4b.2 Estructurar y gestionar la información, transformando los datos en información relevante

Esta labor se lleva a cabo a través de informes elaborados de manera rigurosa por personal especializado de Iberdrola México que estructura la información financiera y la envía a Iberdrola SA. Los informes, que cumplen con los estándares internacionales, se hacen públicos y accesibles a todas las partes interesadas vía los canales de comunicación habituales.

4b.3 Asegurar y mejorar la validez, integridad y seguridad de la información

Iberdrola cuenta con un departamento encargado de gestionar la información y gobernar los estándares de TI, a fin de que la información sea confiable, segura, esté disponible y sea oportuna. Este departamento es el de Sistemas de Información.

Todos los datos generados por los diferentes sistemas informáticos son resguardados en servidores con capacidad suficiente, además de contar con seguros de mantenimiento y respaldos para protegerla en casos de emergencia.

En este sentido, Iberdrola cuenta con sistemas de última generación de almacenamiento de la información que se genera en todos sus procesos, así como de campañas continuas de ciberseguridad diseñadas para proteger la información y evitar pérdida o daño de información valiosa. (4d.8)

4b.4 Cultivar, desarrollar y proteger la propiedad intelectual singular, con el fin de maximizar su valor para el cliente

Reconocemos que la Administración del Conocimiento contribuye de forma determinante al logro de los objetivos estratégicos planteados por Iberdrola México, y para alcanzarlos, enfrentamos una serie de retos, entre los que podemos citar:

Capitalizar el conocimiento y la experiencia de las personas más experimentadas. Frente a un panorama de franco crecimiento y expansión, la necesidad de aprovechar el conocimiento y la experiencia acumulada a lo largo de más de 18 años de operación y hacerla útil y accesible al personal de nuevo ingreso es fundamental. Para ello, uno de los

grandes retos de Iberdrola México en cuanto a la Administración del Conocimiento es lograr que la experiencia adquirida por el personal más diestro sea trasladada a los diferentes sistemas, documentos, procedimientos, etc., y con ello mejorar el proceso para transferir de manera efectiva parte de los activos intangibles de la organización (conocimiento) a mejoras tangibles en las instalaciones.

Apoyar el desarrollo de directivos y la formación de parrillas de sucesión. El dinamismo de Iberdrola México es una característica que desde sus inicios ha sido un imán para atraer y retener talento, pues sin lugar a dudas las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa son muy altas. La Administración del Talento Directivo (desarrollo y sucesión) juega un papel sumamente importante, pues la promoción a puestos claves da prioridad a aquellos colaboradores que mejor han sabido aprovechar el vasto conocimiento que la organización posee.

Mejorar la gestión de las TI para mejorar la administración del conocimiento. Debido a la gran cantidad de información que se genera diariamente en todas las áreas de la empresa, es impensable su manejo sin el uso de apropiados sistemas de información. Sin embargo, la gran oferta de estos sistemas en el mercado y la necesidad de desarrollar soluciones a la medida ha hecho que el número de estos se haya incrementado, no obteniendo en ocasiones el máximo aprovechamiento de ellos. Esto nos plantea el reto de optimizar el uso de las TI, mejorando la accesibilidad, obtención y retención de nueva información que posteriormente se convertirá en nuevo conocimiento para la empresa.

4b.5 Originar una corriente de pensamiento innovadora y creativa dentro de la organización, mediante el empleo de información relevante y recursos de conocimientos

En Iberdrola creemos firmemente que para avanzar en el paradigma actual y adelantarnos a la profunda transformación que se plantea en el sector energético se requiere la mejora continua y alcanzar una mayor eficiencia en nuestros procesos y operaciones. Es por ello que se ha creado el área de Innovación dentro de Servicios Técnicos, el cual busca fomentar la innovación y las ideas.

Para impulsar la creatividad, se realizó un taller de Innovación para la Dirección de Generación, desarrollando así su talento y capacidad para poner en marcha sus ideas innovadoras acorde a las necesidades que surjan dentro y fuera de la planta., mejora en equipos y procesos del área de trabajo aplicando nuevas tecnologías a la operación y mantenimiento de las centrales. (Ver 4d.6)

Además, un factor importante es que Iberdrola México cuenta con tecnología de última generación en sus centrales, tanto térmicas como renovables. Para mantenerse actualizado en cuanto a las mejoras e innovaciones, la empresa participa en los **foros de usuarios de los tecnólogos** que desarrollan las

turbinas y mantiene una estrecha comunicación con estos mediante la notificación de recomendaciones técnicas (RT) y las Cartas de Notificaciones Técnicas (TIL). Estos mecanismos permiten detectar oportunidades de mejora o proyectos de innovación que pueden generar mejoras en la eficiencia y/o capacidad de las turbinas, impactando directamente en el objetivo de mejorar la cuenta de resultados.

4b.6 Tratar de adquirir, incrementar y utilizar los conocimientos de un modo eficaz

Contamos con un procedimiento que permite detectar las necesidades de formación y desarrollar las competencias a través de diferentes herramientas, para mayor detalle ver 3b.1, 3b3, 3b4, 4b.4 y 4b.8.

4b.7 Contar con sistemas de información de costes que soporten adecuadamente el proceso de toma de decisiones (Ver 4a.5.)

4b.8 Desarrollar metodologías de gestión del conocimiento.

Como se describió en el párrafo 3b.4, se cuenta con una **Política de Gestión del Conocimiento**, la cual tiene como finalidad difundir y compartir el conocimiento existente en la empresa y el aprendizaje continuo, de forma que se aumente la eficiencia operativa mediante el uso apropiado del capital intelectual. En un mundo en el que los activos de producción tradicionales son cada vez más accesibles, es el capital intelectual el que marca la diferencia entre las empresas competitivas y las que no lo son, entre las compañías que crean valor de forma sostenible y las que van perdiendo paulatinamente su capacidad de generar riqueza.

Iberdrola México gestiona el Conocimiento aplicando los siguientes principios básicos de actuación:

- Ver a Iberdrola México como un sistema de conexiones entre personas y grupos de trabajo.
- Reconocer la valía del conocimiento existente y potenciar su desarrollo como impulso de valor.
- Integrar activos tangibles e intangibles, estructurando una organización inteligente con capacidad de aprendizaje e innovación.
- Alinear la gestión del conocimiento con las competencias y requerimientos marcados por la estrategia de Iberdrola México.
- Definir los modelos necesarios de gestión, medición, procesos y sistemas, para comprender y desarrollar el flujo de conocimiento dentro de la estructura organizativa existente.
- Potenciar la puesta en común del conocimiento existente, habilitando los recursos necesarios para permitir su desarrollo y difusión interna.
- Evaluar de manera consistente y sostenida el capital intelectual existente, valorando la efectividad de las

iniciativas emprendidas al amparo de esta Política de Gestión del Conocimiento. Luego, corregir los defectos y promover nuevas actuaciones.

h) Implantar acciones de mejora para que Iberdrola México se acerque cada vez más a la excelencia en la gestión del conocimiento.

i) Respetar los derechos a la propiedad intelectual e industrial de terceros.

j) Proteger el conocimiento y capital intelectual a través de diversos mecanismos como: contratos de confidencialidad, derechos de autor, propiedad industrial, patentes y marcas. (ver 3b.4, 4b.4)

4b.9 Gestionar la información procedente de las Redes Sociales. (Ver 5d.2)

4c. Gestión de los inmuebles, equipos y materiales

4c.1 Optimizar los activos materiales de acuerdo con la política y estrategia, de forma financiera y ambientalmente sostenible

La optimización del capital es uno de los pilares estratégicos de Iberdrola (Ver Sección 2).

En línea con este pilar, desde Iberdrola México hacemos frente a este reto buscando la generación de **energía excedente**, mediante acciones de mejora en nuestros activos de generación. Esto nos permite aumentar la producción de manera controlada.

Sistemáticamente realizamos pruebas de desempeño con la finalidad de asegurar que nuestras instalaciones están en condiciones de entregar la capacidad comprometida, sin embargo, cuando se detecta la capacidad de generar excedentes, se realizan análisis con el área comercial, técnica y de riesgo para poder comercializar estos excedentes, obteniendo el óptimo rendimiento de los activos, siempre en estricto apego al plan comercial y cumpliendo con todos los requisitos aplicables.

4c.2 Gestionar el mantenimiento y utilización de los activos para mejorar el rendimiento de su ciclo de vida total

En Iberdrola México realizamos actualizaciones de la estimación de los programas de mantenimiento (Combustion, Hot Gas Path y Mantenimiento Mayor entre otros) del año en curso y los 2 años siguientes, tomando en cuenta la seguridad y la operación eficiente de la planta, además de maximizar la disponibilidad y rentabilidad de los activos. Aunado a esto, las plantas llevan su plan anual de mantenimiento para los equipos auxiliares, lo que nos permite mejorar el rendimiento y ciclo de vida. A mitad de cada año en curso se prepara el presupuesto de energía para el año siguiente, optimizando el calendario de mantenimiento en conjunto con la planta y el tecnólogo.

4c.3 Considerar el impacto de sus activos sobre la comunidad y los empleados (incluidos los aspectos

de salud y seguridad)

Existen tres mecanismos previos a la construcción de proyectos de generación eléctrica para estimar el impacto de los activos en la comunidad, uno desde la perspectiva social y el otro desde la perspectiva ambiental.

- **Estudio de Impacto Social** (Ver sección 2a.9)
- **Manifestación de Impacto Ambiental** (Ver sección 2a.9).
- **Estudio de Riesgo Ambiental.** Este estudio se realiza previamente a la realización de los proyectos de generación. Consiste en estimar los peores escenarios de riesgo y en base a este se desarrollan el **Plan de Atención de Emergencias** y el **Plan de Protección Civil**.

4c.4 Gestionar la seguridad de los activos

Para gestionar la seguridad de los activos de la empresa, Iberdrola dispone de una **Política de Seguridad Corporativa**.

Esta política persigue garantizar la efectiva protección de las personas, bienes y el capital intelectual, tanto de la Sociedad como de las demás sociedades integradas en el grupo cuya entidad dominante, en el sentido establecido por la ley, es la Sociedad (el “Grupo”), asegurando al mismo tiempo que las actuaciones en materia de seguridad sean plenamente conformes con la ley y respeten escrupulosamente los derechos humanos.

Principios básicos de actuación de la Política de Seguridad Corporativa

Para la consecución de los objetivos señalados, el Grupo asume y promueve los siguientes principios básicos que deben presidir todas sus actividades en materia de seguridad corporativa:

- Cumplir con la normativa de seguridad vigente en los países donde opera, con pleno respeto a los derechos humanos.
- Diseñar una estrategia de seguridad preferentemente preventiva, cuyo objetivo sea minimizar los riesgos de seguridad física y lógica, y destinar los recursos necesarios para su implementación.
- Garantizar la protección de los profesionales, los bienes, el conocimiento y la restante información del Grupo, así como el normal desarrollo de sus actividades.
- Desarrollar planes de defensa específicos que garanticen la adecuada protección del capital intelectual del Grupo, especialmente en materia de **ciberseguridad** y de lucha contra el espionaje industrial, actuando de forma coordinada con la Dirección de Sistemas de conformidad con lo dispuesto en la Política de riesgos de **ciberseguridad**.

e) Establecer controles de flujos de entrada y salida de la información del Grupo para prevenir la fuga o la sustracción de información sensible, tanto de forma accidental como intencionada.

f) Identificar los puntos críticos en materia de seguridad del Grupo, definir acciones de prevención y de mejora continua y conocer el estado de la seguridad en el Grupo.

g) Evitar el uso de la fuerza en el ejercicio de la seguridad, empleándola única y exclusivamente en casos estrictamente necesarios y siempre de acuerdo con la ley y de forma proporcional a la amenaza recibida, en defensa de la vida.

h) Asegurar y reforzar la adecuada cualificación de todo el personal de seguridad, tanto interno como externo, estableciendo rigurosos planes de formación y definiendo requisitos y criterios en la contratación que tengan en cuenta estos principios.

i) En particular, formar a todo el personal de seguridad en materia de derechos humanos, o asegurarse de que ha recibido la adecuada formación en dicha materia.

j) Evaluar periódicamente a los proveedores de seguridad durante el desempeño de su contrato, con la finalidad de identificar puntos de mejora.

k) Contribuir a la creación de una cultura de la seguridad en el seno del Grupo, mediante la realización de acciones de divulgación y formación en la materia.

l) Colaborar y no interferir con las autoridades públicas con responsabilidades en materia de seguridad, en el cumplimiento de sus legítimas funciones, todo ello sin menoscabo de los anteriores principios.

4c.5 Optimizar los inventarios de materiales

Con el fin de optimizar los inventarios de materiales y repuestos en las centrales de la flota, se lleva a cabo una constante revisión de estos para, en la medida de lo posible, contar con stock de aquellos materiales y refacciones requeridas para la operación diaria de las centrales. Paralelo a esto, se definió un grupo de repuestos críticos que, en caso de no tenerlos, se puede poner en riesgo la disponibilidad de la central, por lo que siempre deben estar disponibles en los respectivos almacenes.

Material de Uso General (MUG)

En los almacenes de las instalaciones se tiene un sistema de optimización de inventarios conocido como el **MUG**.

Este sistema consiste en determinar, mediante análisis detallados, los consumos máximos y mínimos de ciertos materiales, de manera que el proveedor de los mismos siempre garantice su disponibilidad.

Este sistema permite contar solo con los materiales que se van a consumir en un determinado periodo de tiempo, evitando ocupar espacio innecesario y tener

materiales ociosos por mucho tiempo dentro de los almacenes.

4c.6 Optimizar el consumo de servicios públicos de suministros

En Iberdrola estamos comprometidos con el cuidado del medio ambiente, como es el caso del consumo del agua que se monitorea a través de indicadores en el Score. En cuanto al consumo del agua, se realiza la detección de fugas, se utiliza agua tratada para los servicios generales propios de las centrales, donde se llega a alcanzar hasta un ahorro de 1.87 MWh en el consumo de energía de los sistemas de auxiliares.

43

4c.7 Reducir y reciclar los residuos

Se cuentan con Planes de Acción Medioambientales en cada central, los cuales incluyen proyectos de mejora para reducir los residuos, programas de cambios de filtros, auditorías de cumplimiento legal ambiental, recuperación de agua de rechazo de PTA, reemplazo de radiadores, cambio de unisel a material biodegradable, formación en ISO-5001:2018 y clasificación correcta de residuos, entre otros.

4c.8 Conservar los recursos naturales no renovables y reducir cualquier impacto nocivo de los productos y servicios

Estamos comprometidos con el cuidado del medio ambiente desde el diseño de nuestra estrategia, la definición de nuestros valores y la planificación de nuestras operaciones.

Este valor de cuidado ambiental se encuentra incluso representado en nuestro logotipo con una hoja, que simboliza la armonía de la generación térmica y renovable con el medio ambiente. (Ver sección 5d.5)

Nuestra estrategia en este sentido se basa en nuestras políticas de desarrollo sostenible, entre las que podemos citar:

- Política General de Desarrollo Sostenible
- Política de Gestión Sostenible
- Política Medioambiental
- Política de Biodiversidad
- Política contra el Cambio Climático

Con relación a la conservación de los recursos no renovables, la Política de Gestión Sostenible, aprobada por el Consejo de Administración en 2019, establece como principio de actuación la reducción del impacto medioambiental de todas las actividades desarrolladas por las sociedades del Grupo, mediante la generación de energía con **menores emisiones**, la puesta en marcha de **programas de biodiversidad**, la **eficiencia operativa** a través de una **utilización sostenible de los recursos naturales**, la **prevención de la contaminación** y la **gestión adecuada de los residuos** que se generen.

Para cumplir estas políticas y contribuir a la conservación y uso responsable de los recursos no renovables llevamos a cabo las siguientes acciones:

- **Certificación ISO14001**

Establecemos estrictos programas de certificación de nuestras centrales bajo el estándar **ISO14001** desde la etapa de construcción de nuestras instalaciones.

- **Certificación Industria Limpia**

Nos sometemos a planes de auditoría voluntarios con las autoridades ambientales, a través del programa **Industria Limpia**, desde la etapa de construcción de nuestras instalaciones.

- **Manifestación de Impacto Ambiental**

Realizamos **estudios de impacto ambiental** que sometemos a la autorización de la administración ambiental, que determina la viabilidad ambiental de los proyectos de generación.

42% de la energía generada por Iberdrola México no utiliza agua para enfriamiento

27% de la energía se produce con agua de mar

20% de la energía se produce con aguas negras o residuales tratadas.

4c.9 Identificar y comunicar a las partes interesadas los impactos sociales y ambientales de sus procesos, productos e instalaciones, desde el proyecto hasta la ejecución final.

Durante el proceso de construcción de centrales, se tiene un acercamiento con las comunidades y partes interesadas para conocer sus necesidades y expectativas, además de que se realiza una evaluación del **impacto social** del proyecto, determinando a través de este un listado de obras sociales propuestas para llevar a cabo en las comunidades de influencia. (Ver 4c.3 y 5c.8)

4d. Gestión de los recursos tecnológicos

4d.1, 4d.2 Identificar, generar y evaluar tecnologías alternativas y de nueva aparición, a la luz de la estrategia y de su impacto sobre la sociedad

Contamos con alianzas con nuestros tecnólogos, lo que nos permite estar actualizados en cuanto a mejoras e innovaciones de nuestros activos susceptibles de ser incorporados a nuestra flota de generación (Ver 1e.7, 1e.8, 2b.6).

4d.3 Evaluar y desarrollar su cartera tecnológica para mejorar la agilidad de procesos, proyectos y organización

Actualmente se desarrolla un proyecto llamado Mobility, que contempla la inclusión de tecnología de última generación para la gestión de descargos, almacenes y rondas periódicas en las centrales de ciclo combinado y centrales de cogeneración de la flota de **Iberdrola**

México.

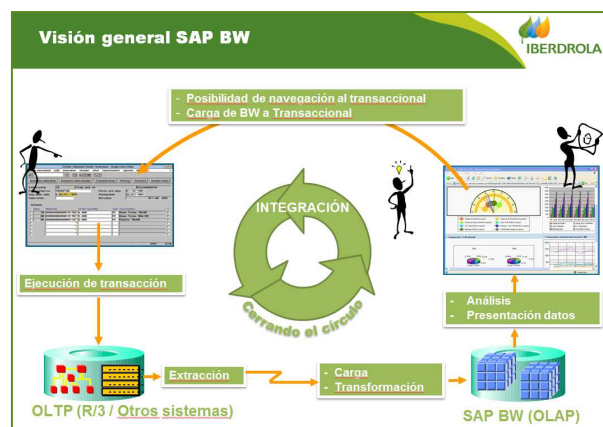
El proyecto consiste en la utilización de un dispositivo móvil: **ATEX** para las atmósferas explosivas y **NO ATEX** para la gestión de almacenes. El dispositivo se utiliza, en el caso de las rondas periódicas, para la recopilación de datos de los diferentes equipos de las centrales que no cuentan con una señal que se registre en el sistema de control distribuido (DCS). Anteriormente se utilizaba el registro en papel, pero al introducir esta tecnología se pueden incluir los datos al DCS mediante sistema PI y al SAP, y se podrá utilizar como registro histórico de datos recopilados de forma manual (actualmente con el dispositivo electrónico).

44

Desde el mismo dispositivo, se tiene la capacidad de gestionar los descargos mediante la aplicación que se conecta directamente con SAP, optimizando los tiempos de ejecución y gestión de los permisos de trabajo. Así mismo, mediante la utilización de un módulo de la aplicación se puede realizar el control de los materiales de los almacenes de las centrales, lo que facilita y optimiza los procesos de gestión de almacenes de la flota.

Este proyecto se desarrolla en conjunto con Iberdrola España y se coordina con todas las centrales de la flota México.

Ilustración 56 SAP BW



4d.4 Implicar a los grupos de interés relevantes en el desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías para maximizar los beneficios generados

Constantemente estamos analizando el desarrollo de nuevas tecnologías para maximizar los beneficios y, en la medida de lo posible, involucrar a los grupos de interés.

En el área comercial, por ejemplo, desarrollamos una app para la contratación fácil y rápida desde un dispositivo inteligente. (Ver sección 5b.5).

4d.5 Identificar y evaluar las tecnologías alternativas y emergentes desde la óptica de su impacto tanto sobre el rendimiento y las capacidades de la organización como sobre el medio ambiente. (Ver 5c.8)

4d.6 Utilizar la tecnología para apoyar la cultura de la creatividad e innovación

Hoy en día Iberdrola está a la vanguardia en el desarrollo de nuevos productos, servicios y modelos de negocio que están transformando el sector energético.



Por ello se crea el departamento de Innovación, para que dichos proyectos e ideas que se tienen dentro de la organización de Iberdrola México se implementen y desarrollen, colocándonos como punteros de forma global en todo el grupo. Actualmente se encuentra en implementación el sistema I+D+i.

Además, para capitalizar las buenas ideas de los trabajadores, Iberdrola México ha implementado el concurso de "Buenas prácticas" en tres modalidades: Seguridad, Medio Ambiente y Operación y Mantenimiento. A través del módulo correspondiente del CESAR, se recogen las buenas prácticas generadas y se comparten con los negocios de todos los países donde Iberdrola tiene presencia, de manera que cada negocio, tras un análisis de estas **buenas prácticas**, define si es factible su implementación o no, ya que creemos que una idea puede llevarnos a una profunda transformación de mejora continua y como Iberdrola México alcanzar una mayor eficiencia en nuestros procesos y operaciones. (Ver 3b.7, 3c.4, 4b.5)

4d.7 Adecuar la organización al contexto digital.

La digitalización es el medio para alcanzar nuestros pilares estratégicos. (Ver sección 2)

Las bases estratégicas 2019 – 2022 establecen claramente como reto prioritario alcanzar cotas adicionales de eficiencia en todos los negocios, aplicando innovación y **digitalización en las operaciones**.

Esta perspectiva nos obliga a implementar cada vez más la digitalización en nuestro día a día, a través de acciones en los procesos que se muestran a continuación:

Ilustración 57 Procesos digitalizados

Procesos	Herramienta digital	Descripción
Formación	IT NOW	Plataforma digital para la gestión de la formación
Equipos de Trabajo	TEAMS	Plataforma digital para la gestión de equipos de trabajo, permite intercambio de información de gran volumen. Chat, etc.
Procesos de RRHH	e-go	Plataforma para gestión de procesos de recursos humanos y de servicios generales, como viajes, gestión de objetivos.
Sistemas de Gestión	eQDZ	Sistema informático de gestión de la documentación de los sistemas de calidad, seguridad y medio ambiente.
Comunicación	YAMMER	Red social interna
Nómina	NOMITEK	Sistema digital para la gestión de nómina
Comunicación	INTRANET	Red interna de comunicación
Operación	SIGOP	Sistema informático para gestión de la operación, accidentes, requisitos, etc.

45

4d.8 Asegurar que la información se gestiona y trata de forma óptima y eficiente

Descrito en párrafo 4b.3

4e. Gestión de proveedores y alianzas

4e.1 Colaborar con los proveedores para crear una corriente de pensamiento y soluciones innovadoras de suministros y de cadena de aprovisionamiento

En Iberdrola buscamos incentivar y reconocer en la gestión empresarial de sus suministradores, el empleo joven y femenino, el respeto por el medio ambiente, la innovación y el desarrollo tecnológico, la apuesta por el compromiso social, la internacionalización, la diversidad e igualdad y la prevención de riesgos laborales.

La innovación es la búsqueda de propuestas de mejora por parte del personal, la creación de equipos multidisciplinarios, integrados para desarrollar nuevos productos comerciales o para mejorar eficiencias y capacidades instaladas en nuestras centrales de generación de energía.

Es importante observar que en ocasiones estos equipos se extienden para integrar a nuestros proveedores de tecnología para resolver temas críticos o llevar a cabo mejoras importantes a las instalaciones.

4e.2 Gestionar las relaciones con los proveedores con el fin de cumplir con la política y estrategia

Iniciamos un ambicioso proyecto para crear valor con nuestros aliados comerciales en el ámbito social. El compromiso de nuestra organización con la Responsabilidad Social tiene ahora un nuevo alcance con nuestros aliados, gracias a una iniciativa que busca sensibilizarlos sobre la importancia de operar de manera sustentable en los ámbitos económico, social y ambiental.

El primer paso se dio a finales de 2018, cuando las áreas de **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**, Comercial y Compras organizaron el primer taller dirigido a clientes y proveedores en México, en el cual se reforzó la importancia de la RSC para las empresas y se compartieron las principales acciones que realiza **Iberdrola México** y el valor agregado que estas aportan en nuestra relación comercial.

Telmex, Nissan, Grupo Modelo, P&G y Pfizer son algunos de los clientes que participaron en el primer taller. Entre los proveedores se encuentran Arteche México, Grupo Grytsa y Ameryg Mexicana.

“El objetivo es generar un acercamiento con dos de nuestros grupos de interés que los sensibilice acerca de la importancia de la RSC dentro de la cadena de valor, y que a su vez nos permita generar alianzas estratégicas con ellos para desarrollar nuevos proyectos sociales”.

Ilustración 58 Taller de sensibilización RSC para proveedores



4e.3 Definir el procedimiento de compras: responsables, registros, reposición y fomentar una relación ética con los proveedores

Con sus socios estratégicos, Iberdrola establece contratos en los que define claramente los requerimientos de desempeño, condiciones de suministro, políticas y procesos a los cuales se sujetarán dichas alianzas. En el caso de suministradores generales, nos regimos mediante un procedimiento de Compras en nuestro Sistema de Gestión y que establece los lineamientos y registros necesarios para realizar los diferentes tipos de compras para la adquisición de los equipos, materiales, obras y servicios del grupo. En términos generales, siguen un proceso que va desde la especificación técnica, que es el documento en el que se detallan los requerimientos de estos, hasta la evaluación de ofertas de los proveedores.

Para asegurar la transparencia y ética, contamos dentro de la web de Iberdrola con un apartado para proveedores “Portal de Compras => Bases de Contratación”. Además del **Código ético** dirigido a los profesionales de **Iberdrola**, disponemos de un **Código**

ético del proveedor, ya que Iberdrola se opone rotundamente a la comisión de cualquier acto ilícito, penal o de cualquier otra índole, e impulsa una cultura preventiva basada en el principio de “tolerancia cero” hacia la comisión de actos ilícitos y situaciones de fraude de parte de sus profesionales y/o personas con quienes se relacionan. Iberdrola considera a sus proveedores un grupo de interés estratégico, por lo que ha establecido unos principios de actuación específicos acordes con los valores del Grupo que se plasman en el **Código ético del proveedor**.

Asimismo, ha creado el **Buzón ético de los proveedores**, para que los proveedores de la Sociedad y las empresas que estos a su vez contraten para prestar servicios, sus respectivos empleados, así como las empresas que hayan acudido a una licitación de servicios o suministros, puedan comunicar conductas que puedan implicar: (i) un incumplimiento por parte de algún profesional del Grupo Iberdrola del Sistema de Gobierno Corporativo o de algún acto contrario a la legalidad o (ii) la comisión por un proveedor, por uno de sus subcontratistas o por sus respectivos empleados de algún acto contrario a la legalidad o a lo dispuesto en el Código ético del proveedor, en el marco de su relación comercial con la Sociedad o las sociedades de su Grupo.

Las comunicaciones realizadas a través del Buzón ético son recibidas y gestionadas de forma confidencial por la Dirección de Cumplimiento de Iberdrola México. La Dirección de Cumplimiento es una función independiente, con competencias en el ámbito del cumplimiento normativo y la prevención y corrección de conductas ilegales o fraudulentas.

Derivado de este compromiso ético y de buen gobierno adquirido por la Sociedad, y a que los proveedores forman parte de un grupo estratégico, se les solicita su colaboración para difundir esta comunicación entre sus empleados y subcontratistas, y que comuniquen a través del **Buzón ético de los proveedores** cualquiera de las conductas irregulares anteriormente descritas de las que, en su caso, puedan tener conocimiento por su relación comercial con la Sociedad o las sociedades de su Grupo, así como cualquier consulta o sugerencia relativa al mismo.

El **Código ético del proveedor** y el **Buzón ético de los proveedores** están disponibles a través del Portal de Compras en

<http://www.iberdrola.es/proveedores/portal-compras/basescontratacion/codigo-etico-proveedor/>

4e.4 Evaluar periódicamente los elementos que dependen de los proveedores, como plazos de entrega, condiciones de entrega, calidad del producto / servicio, precios, atención a reclamaciones.

Una vez contratada la adquisición de los equipos, materiales, obras y servicios, se aplica el procedimiento de recepción y verificación de los productos comprados, para asegurar que cumplan con los

requisitos especificados, tales como plazos de entrega, condiciones de entrega, la calidad del producto, además de los requisitos ambientales y de seguridad.

Aunado a la verificación de los productos y servicios, se realizan evaluaciones a los proveedores que afectan a la disponibilidad de las plantas sin importar el tipo de compra, de acuerdo a los siguientes métodos:

TIPO DE PROVEEDOR	METODO DE EVALUACION	RESPONSABLE
Operación y Manto PTA	Auditoría	JCE, JSCMA
Suministro de Gas	A través de la Dirección de Contratos	DICON
Operación y Manto ERM	Auditoría	JCE, JSCMA
Vigilancia	Auditoría	JCE, JSCMA
Almacén	Auditoría	JCE, JSCMA
Suministro de Químicos	Auditoría	JCE, JSCMA
Proveedores Suministro Materiales y Repuestos	Formato Calificación de Proveedores (Anexo III)	Usuario
Proveedores Prestación de Servicios	Formato Calificación de Proveedores (Anexo III)	Usuario

Auditoría: Al menos 1 auditoría anual a un proveedor, considerando especificación técnica y las normas y procedimientos aplicables al SGI.

Evaluación proveedores a través del Formato de Calificación de Proveedores. Se realiza en los meses de junio y diciembre a proveedores que incumplieron requisitos de las Condiciones Generales Iberdrola para la Contratación de Obras y Servicios (Anexo I), así como para Condiciones Generales Iberdrola para Equipos y Materiales (Anexo II). Además, para los proveedores que pueden afectar la disponibilidad de la instalación, así como para aquellos que determine la instalación que ponen en riesgo la Seguridad física y/o de la instalación se evalúa de manera inmediata.

Se realizan reevaluaciones de proveedores para:

- 1) Aquellos que tengan resultados NO satisfactorios en su auditoría (<75% cumplimiento de Especificación Técnica y/o Pedido, así como para la evaluación de proveedores (<75% de acuerdo a tabla de calificación de proveedores).
- 2) Los proveedores que tengan no conformidades y observaciones en su auditoría deberán emitir un plan de acción y entregar al responsable de las auditorías para su seguimiento.
- 3) Los proveedores con evaluación <75% deberán presentar el plan de acción y entregar al Usuario y Gestión de Explotación (ciclo combinado) y en Cogeneración al Usuario y Seguridad, Calidad y Medio Ambiente para su seguimiento.
- 4) Los proveedores con un resultado <59% deberán enviar la Evaluación de Proveedor a Abastecimientos para descartar el proveedor.

4e.5 Definir los niveles de stock, considerando las cantidades mínimas para satisfacer al cliente, rotación de materiales, la capacidad de almacenamiento y aprovechamiento de espacios

En cuanto a los niveles de stock de los materiales en

los almacenes de la flota, se cuenta con un contrato con el proveedor Amergy Mexicana, bajo el esquema de consignación, esto es, un grupo de materiales denominados de "Uso General" para apoyo a las áreas operativas, de mantenimiento y administración de las plantas para evitar el estar gestionando pedidos para la compra de estos materiales. En este esquema, el inventario es propiedad del proveedor y en base a niveles de stock mínimos y máximos establecidos previamente, se mantienen las existencias disponibles en los almacenes del Grupo.

4e.6 Emplear metodologías de mejora y optimización de almacenes y lugares de trabajo

47 Programa 5's

Recientemente hemos implementado la metodología 5's

La implementación del Programa **5's +1** en la central Dulces Nombres ha permitido lograr un ambiente más seguro, agradable y cómodo para laborar, generando un cambio positivo en la imagen de la empresa, gracias al compromiso, esfuerzo y dedicación de cada uno de los participantes en las distintas fases. Ello ha contribuido a que el personal cuente con áreas de trabajo ordenadas, limpias y seguras, las cuales permiten optimizar espacios, reducir desplazamientos y mejorar el bienestar.

En lo que respecta a mejoras en las áreas de trabajo, específicamente en los almacenes se llevan a cabo revisiones y auditorías internas en donde, entre muchos otros puntos, se revisan:

- Orden y limpieza del almacén, así como de los rack y estantes donde se almacenan los materiales y repuestos.
- Identificación de los racks y estantes, así como etiquetado de los materiales.
- Revisiones de condiciones ideales para el trabajo tanto para el personal como para los materiales que así lo requieran. En este aspecto se puede mencionar iluminación, ventilación, áreas de clima controlado, etc.
- Nivelación de cargas de almacenaje de los repuestos y materiales de acuerdo a las especificaciones técnicas de los racks.
- Capacitación constante al personal del almacén en cuanto a herramientas y equipos para sus actividades diarias dentro del almacén: Manejo de montacargas, operación de grúa viajera, etc.

En el 2018 se llevó a cabo una auditoría interna en el área de almacenes en donde se revisaron los aspectos de equipamiento de los almacenes, iluminación, ventilación y áreas de clima controlado. A continuación, algunas imágenes de las mejoras realizadas luego de la auditoría:

Ilustración 59 Almacén secundario CCC Altamira III & IV



4e.7 Identificar los asociados clave y las oportunidades de entrar en alianzas estratégicas, creando una visión común

Debido a que el costo mayor de la generación de energía lo constituye el combustible y el agua, los contratos de estos dos insumos se gestionan mediante contratos a largo plazo que permiten conseguir condiciones más favorables, quedando su gestión a cargo de la Dirección de Contratos.

En **Iberdrola México**, la gestión de compras se realiza a través de un modelo organizativo corporativo de servicio compartido, con el objetivo principal de consolidar las adquisiciones, minimizando costes y riesgos asociados a la compra de materiales y equipos, y a la contratación de obras y servicios, aprovechando sinergias, alineando decisiones estratégicas y realizando una gestión eficiente de los recursos.

4e.8 Analizar las diferentes alianzas establecidas con los colaboradores/asociados.

Iberdrola México ha desarrollado alianzas estratégicas con sus principales socios estratégicos y proveedores, lo cual permite a la compañía ofrecer productos con altos estándares de eficiencia, disponibilidad y confiabilidad, al garantizar que sus procesos de generación cuenten con el respaldo de suministradores confiables y, al mismo tiempo, con precios muy competitivos.

4e.9 Apoyar el mutuo desarrollo, creando nuevos productos y/o servicios, sinergias, etc., mediante un trabajo conjunto con los proveedores (Descrito en párrafo 4e.8.)

4e.10 Facilitar la formación y acceso a las técnicas de calidad a los proveedores y asociados

Iberdrola, a través de su Política de Compras, realiza procesos de selección de proveedores que se adecúen a criterios de objetividad, imparcialidad e igualdad de oportunidades, asegurando en todo momento la profesionalidad de los colaboradores y la lealtad al Grupo y a sus accionistas, con independencia de intereses propios o de terceros.

Se promueve una relación con los proveedores basada en los principios de la ética empresarial y la transparencia, procurando la búsqueda de la mejora continua y el beneficio mutuo e impulsando actividades de innovación y desarrollo.

Con el objetivo de potenciar la imagen de **Iberdrola México**, su compromiso con la sociedad y transmitir notoriedad y prestigio entre sus proveedores, se implementó el **Premio Proveedor del año en México**, el

cual reconoce el esfuerzo de los proveedores en diferentes categorías. 1) Calidad y Respuesta del Servicio, 2) Equipos, 3) Servicios Energéticos, 4) Servicios No Energéticos, 5) Competitividad e Innovación, 6) Seguridad y Salud, 7) Responsabilidad Social Corporativa, y 8) Medioambiente.

Ilustración 60 Premio Proveedor del año

48



4e.11 Fomentar la creación de valor añadido a través de las redes de partners (Ver 4e.7)