

04. Desempeño y contribución a la sostenibilidad

04.4

Contribución al cliente



799 M€

de contratación



1.202 M€

cartera



21 B€

pipeline



129

profesionales de la calidad



35 %

reducción de quejas



103

auditorías internas



04. Desempeño y contribución a la sostenibilidad / 04.4. Contribución al cliente

El año 2020 ha estado, de forma inevitable, marcado por la crisis sanitaria y económica ocasionada por la COVID-19.

Durante el primer trimestre del año, la compañía mantuvo la tendencia del año 2019 y consiguió ir desarrollando su plan de negocio en línea con lo presupuestado en las principales magnitudes financieras. Además, en relación durante este mismo periodo, Abengoa consiguió la adjudicación de nuevos proyectos por valor aproximado de 300 millones de euros. A principios del segundo trimestre del 2020 se empezaron a prever los efectos que la pandemia global tendría en la economía y, por tanto, en la evolución del negocio de Abengoa.

A pesar de las sólidas relaciones que Abengoa ha construido con sus clientes a lo largo de los años, el nuevo contexto macroeconómico ha impactado en las interacciones principalmente de dos maneras:

- Las licitaciones para nuevos proyectos han sido retrasadas o canceladas, con el consiguiente impacto en la cartera de oportunidades de Abengoa.
- Muchos proyectos en ejecución han sufrido retrasos, bien por la paralización forzosa de la actividad, bien por los problemas surgidos en la cadena de suministro de materiales. Esto ha resultado en reclamaciones comerciales, demandas y, en su caso, potenciales arbitrajes con clientes.

En cualquier caso, y a pesar de las dificultades que presenta la actual crisis sanitaria y económica, Abengoa ya ha conseguido llegar a acuerdos importantes con sus principales clientes para minimizar los perjuicios creados, y confía en continuar trabajando en este sentido ya que, en definitiva, serán en beneficio de ambas partes.

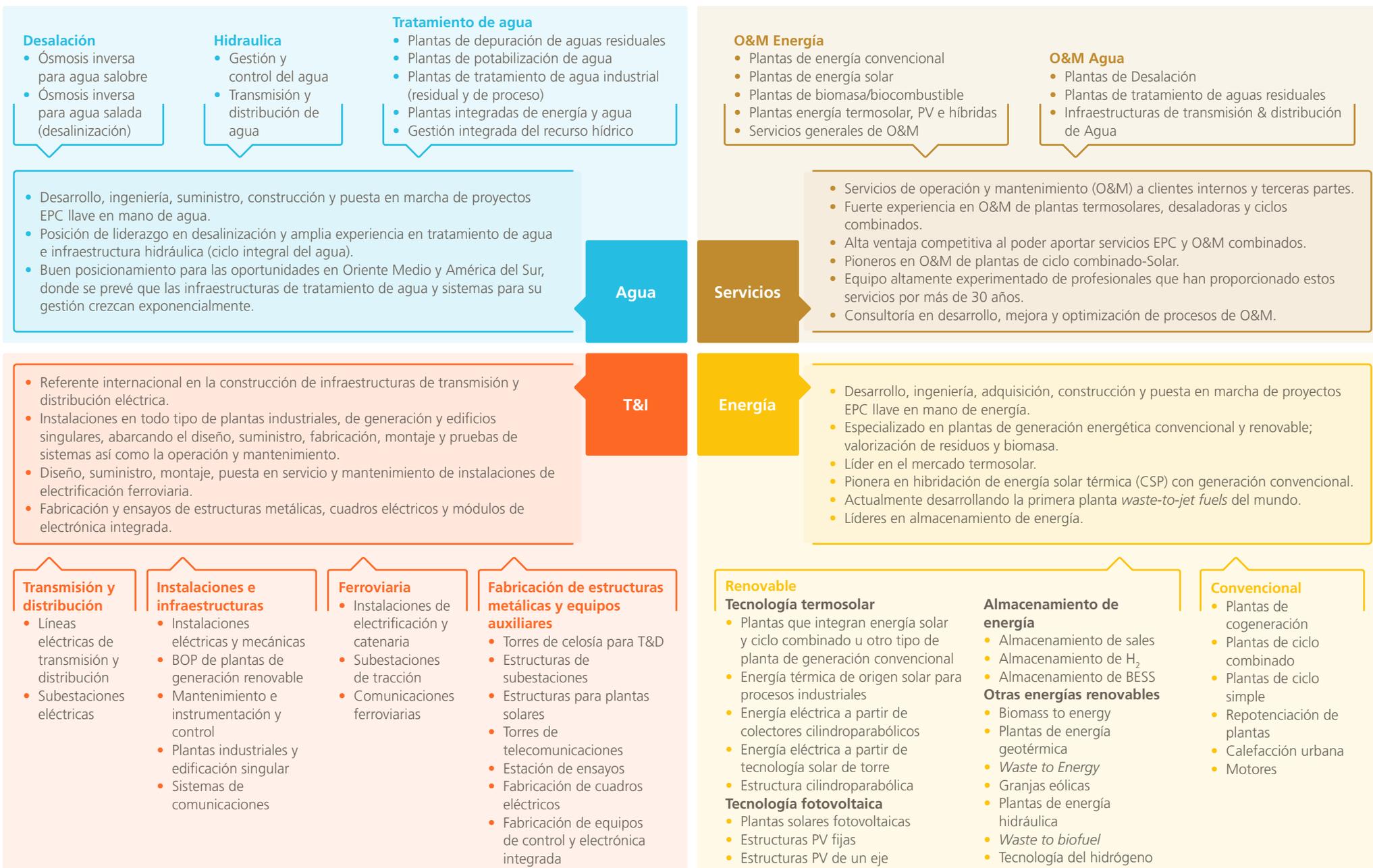
Orientación al cliente

Abengoa trabaja en un entorno altamente competitivo en el que es esencial disponer de una **estrategia de clientes sólida y alineada con los valores** de excelencia en la seguridad y salud, integridad, transparencia, confiabilidad, orientación al cliente, innovación, respeto al medioambiente y rigor profesional, que son las señas **de identidad de la compañía**. *102-2, 416-1*

Abengoa pone a disposición de sus clientes **una amplia gama de soluciones alineadas con el desarrollo sostenible**, en cuatro grandes áreas de actividad: energía, agua, transmisión e infraestructuras y servicios.



04. Desempeño y contribución a la sostenibilidad / 04.4. Contribución al cliente



04. Desempeño y contribución a la sostenibilidad / 04.4. Contribución al cliente

Nuestros clientes

El perfil de los clientes de Abengoa varía dependiendo del tipo de proyecto, diferenciándose entre los correspondientes a ingeniería y construcción, a operación y mantenimiento o a infraestructuras de tipo concesional.

La difícil situación global vivida a partir del segundo trimestre de 2020 y que todavía continúa en 2021 ha tenido un impacto en los planes de los clientes, pero Abengoa entiende que será temporal y que, aunque con retrasos y algunas modificaciones, en general las tendencias que ya se preveían, continuarán en el futuro.

Energía

La tendencia es que aparezcan nuevos clientes debido a la alta liquidez que hay en los mercados. Muchos fondos de inversión están capitalizando pequeños desarrolladores que se convierten en productores independientes de energía (en adelante, "IPP" por sus siglas en inglés: Independent Power Producer) y muchos clientes industriales están reconvirtiendo o ampliando su negocio hacia el mundo de la generación de energía sostenible (Repsol, Cepsa, Naturgy, Ence, Total, etc.).

- Grandes desarrolladores internacionales: ACWA, Mitsui, Marubeni, AMEA, X-Elio.
- Compañías eléctricas: Enel, Iberdrola, EDP.
- Compañías industriales: Cepsa, Repsol, Naturgy, Ence, Total, BP.
- Desarrolladores medianos: Capital Energy, Solaria, Soto Solar, Solar Pack.

Transmisión e Infraestructuras

La mayoría de los clientes de la compañía (Red Eléctrica de España, Adif, RTE, CFE, Pemex, entre otros) operan en el ámbito de los servicios esenciales, por lo que no se han visto especialmente afectados por la pandemia. Sin embargo, las inversiones se han visto postpuestas.

Agua

Existe un mercado cada vez mayor de proyectos de participación público-privada (en adelante, "PPP") o bajo esquemas de iniciativas privadas (en adelante, "IP") tanto de desarrolladores privados como de asociaciones público privadas (en adelante, "APP") en administraciones públicas, algunos muy consolidadas como en Oriente Medio, Argelia, India y algunos en Latinoamérica (México, Perú, etc.).

La tendencia en los últimos años y lo que se espera que siga en los próximos es que aparezcan nuevos socios financieros debido a la liquidez que hay en los mercados y a que muchos fondos de inversión están interesados en los activos de agua.

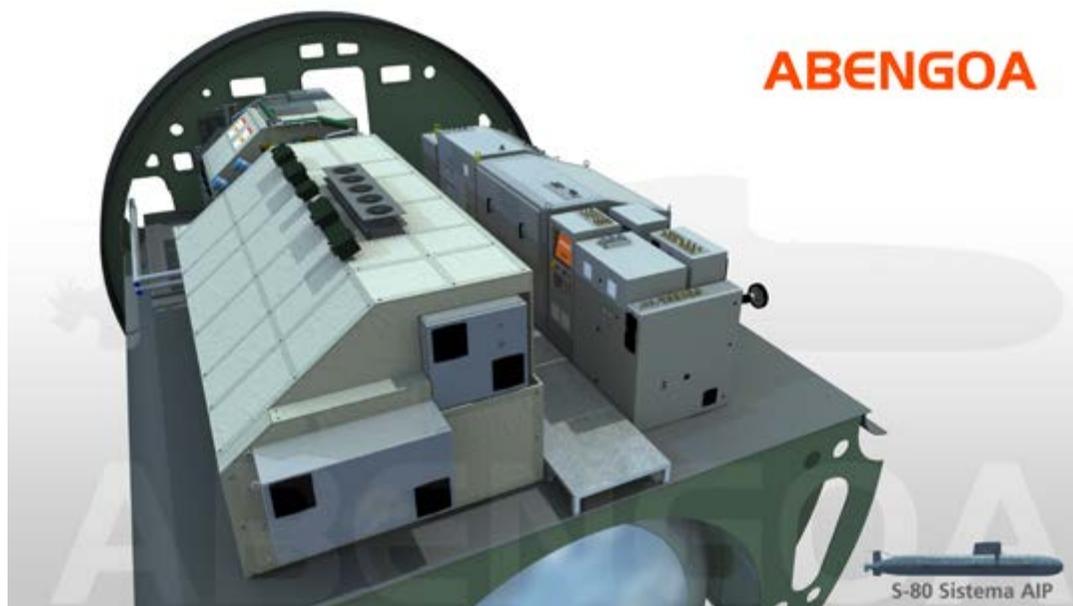
La licitación en EPC de proyectos, tanto con financiación privada como pública, así como financiación multilateral en países en desarrollo debe continuar.



04. Desempeño y contribución a la sostenibilidad / 04.4. Contribución al cliente

Servicios

La mayoría de los clientes de la compañía operan en el ámbito de los servicios esenciales, por lo que no se han visto especialmente afectados por la pandemia. Sin embargo, las inversiones se han visto postpuestas.



Abengoa anunció en junio de 2020 que había firmado un contrato como tecnólogo y suministrador principal del Sistema de Propulsión Anaerobia (Sistema AIP) de los submarinos S-80 con la empresa pública española Navantia, dedicada al diseño y la construcción de buques de alta tecnología.

En concreto, el Sistema AIP está compuesto por varios equipos principales: Sistema Procesador de Bioetanol (SPB), Sistema de Pilas de Combustible (SPC), Sistema de Adecuación de Potencia (SAP), Sistema de Eliminación de

CO₂ (SECO2) y Sistema de Control del AIP (SCAIP). Abengoa se encarga del diseño, fabricación y validación de varios de estos elementos principales (SPB, SAP y SCAIP), así como la integración del SPC y SECO2 para garantizar las prestaciones, funcionalidad y operatividad requeridas.

Esta solución, supone un cambio de paradigma para Navantia, ya que el sistema de propulsión permitirá a los submarinos ampliar sus misiones gracias a la nueva función de recarga de baterías con el submarino sumergido. Hasta ahora, los submarinos no nucleares usaban baterías en

Caso de estudio: colaboración con Navantia

sus sistemas de propulsión que solo les permitían operar en inmersión durante uno o dos días. Ahora, con el nuevo sistema AIP ese plazo se alarga hasta tres semanas.

Este acuerdo es la culminación de la intensa colaboración entre Abengoa, Navantia y el Ministerio de Defensa, durante la cual Abengoa ha ido adaptando el desarrollo de productos dentro su programa de hidrógeno, a los retos que presentan las exigentes necesidades de una plataforma submarina en los plazos establecidos por el Programa S-80.

Abengoa lleva trabajando desde hace más de 15 años en su programa de hidrógeno, y actualmente dispone de desarrollos de diversas tecnologías para producir, almacenar y utilizar hidrógeno en distintos ámbitos. Sin embargo, para poder cumplir con las enormes exigencias que requiere este programa, se han tenido que superar multitud de retos, llevando la tecnología a nuevas cotas. Ejemplo de esto se puede ver en el SPB, no solo por la eficiencia, robustez y seguridad del equipo, sino por tener que cumplirlas con las exigencias en tamaño y mantenibilidad acordes a aplicaciones submarinas.

Además de para las dos compañías involucradas, el desarrollo de esta nueva tecnología para submarinos es un hito para la marca España, como demuestra la presencia de Sus Majestades los Reyes y Sus Altezas Reales la Princesa de Asturias y la Infanta Doña Sofía y la Princesa Leonor en la ceremonia de puesta a flote del S-81 —el primer submarino de la línea S-80— el pasado mes de abril en los astilleros de Navantia en Cartagena.

04. Desempeño y contribución a la sostenibilidad / 04.4. Contribución al cliente

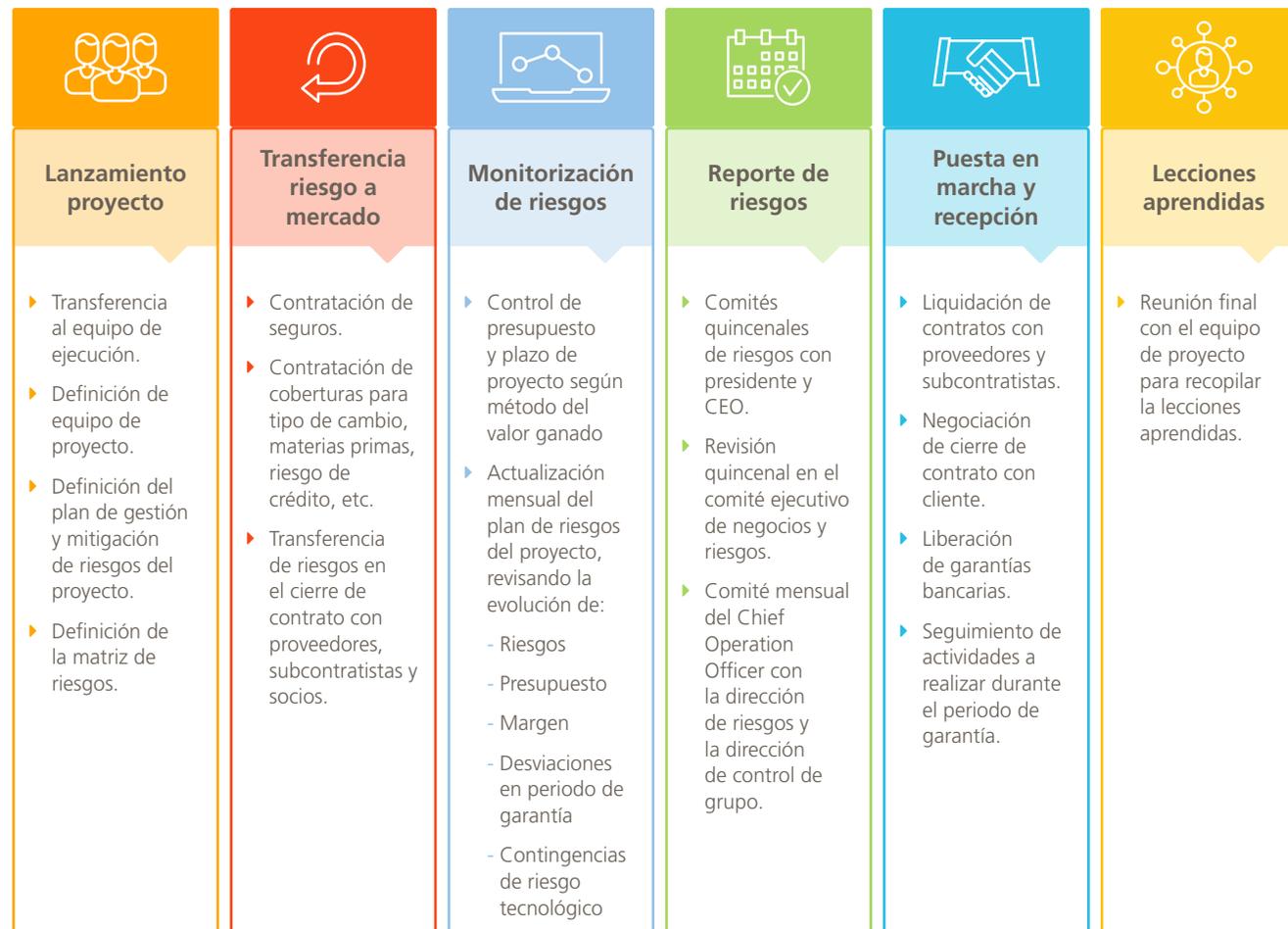
Control en la ejecución de proyectos

Una vez que los clientes han depositado su confianza en Abengoa con la adjudicación de proyectos, es trabajo de la compañía asegurarse que la ejecución de éstos se realiza con éxito, tanto por el impacto económico para Abengoa como por la posibilidad de consolidar las relaciones con sus clientes.

Conforme se adjudica un proyecto, éste pasa a formar parte de la cartera de proyectos en ejecución. La fase de ejecución incluye el periodo de construcción y la puesta en marcha y entrega del proyecto al cliente, pero también el periodo de garantía tras la puesta en marcha.

Además de los riesgos identificados durante el periodo de oferta, algunos de los cuales se pueden mitigar en el mercado (seguros), los principales riesgos durante el periodo de ejecución se derivan de retrasos que, dependiendo de su causa, pueden tener impacto negativo en el resultado económico del proyecto. Es esencial una comunicación bidireccional, fluida y periódica, así como la retroalimentación permanente para poder incorporar las mejoras que sean necesarias.

Para cada proyecto en ejecución, se establece un plan de gestión de riesgos del proyecto, cuyo proceso tiene varias fases, como se establece a continuación:



El control y seguimiento de riesgos no termina una vez el proyecto se ha completado y se ha producido la recepción definitiva por el cliente. En la etapa de operación y mantenimiento, el control de riesgos se realiza con un enfoque preventivo y predictivo que permita anticipar las medidas mitigadoras más adecuadas para cada tipo de riesgo.

La información resultante de todo este proceso no sólo es valiosa para Abengoa, sino también para sus clientes, que pueden incorporar estas lecciones aprendidas en sus futuros proyectos.

04. Desempeño y contribución a la sostenibilidad / 04.4. Contribución al cliente

El compromiso con la calidad

A pesar de las tensiones en la gestión generadas por el difícil entorno económico y social padecido durante todo el año, Abengoa se ha mantenido firme en su compromiso con la calidad de sus productos y con la satisfacción de sus clientes.

La compañía ha seguido avanzando en su objetivo, iniciado en 2019, de optimización de sus sistemas de gestión, poniendo el énfasis en la unificación de procedimientos y en la digitalización de los procesos.

Se ha avanzado según lo previsto en los objetivos de digitalización de los planes de actividad: control y seguimiento de tareas, carga de trabajo, indicadores de cumplimiento, etc.

La práctica totalidad de los proyectos ejecutados y de las actividades de operación y mantenimiento llevadas a cabo en 2020 lo han sido con un sistema de gestión certificado externamente bajo la norma ISO 9001:2015.

En 2020 se han realizado **103 auditorías de conformidad con los sistemas de gestión de calidad y medioambiente** y como consecuencia de las mismas se han gestionado 203 no conformidades.

La compañía ha contado con 129 recursos dedicados a la gestión de la calidad.

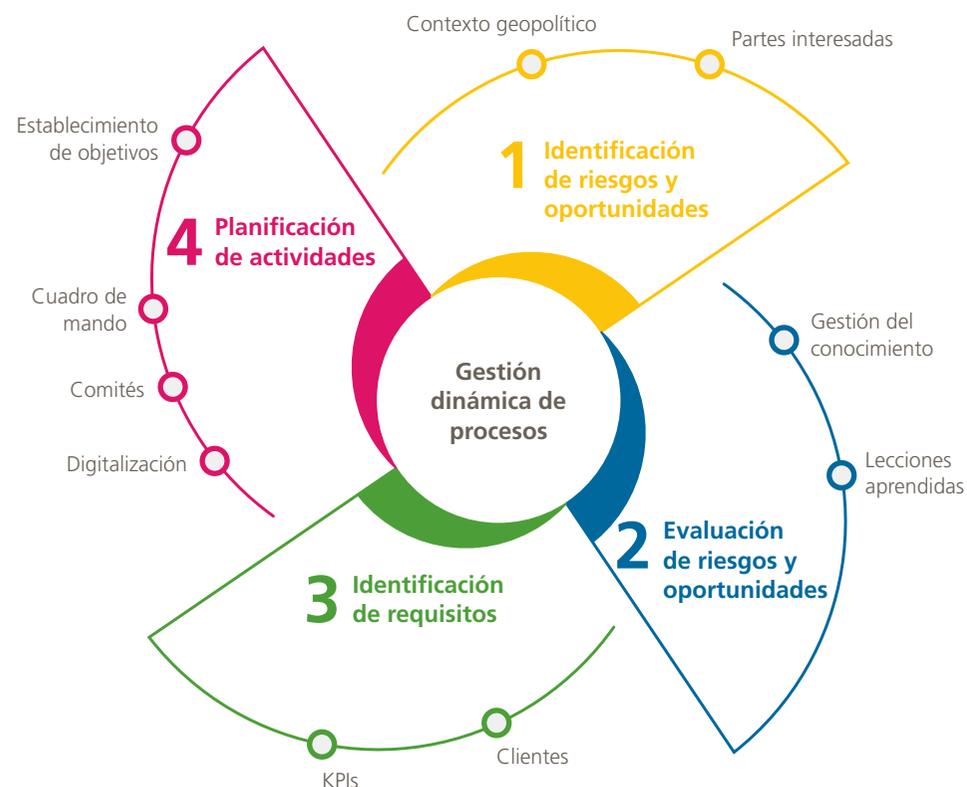


04. Desempeño y contribución a la sostenibilidad / 04.4. Contribución al cliente

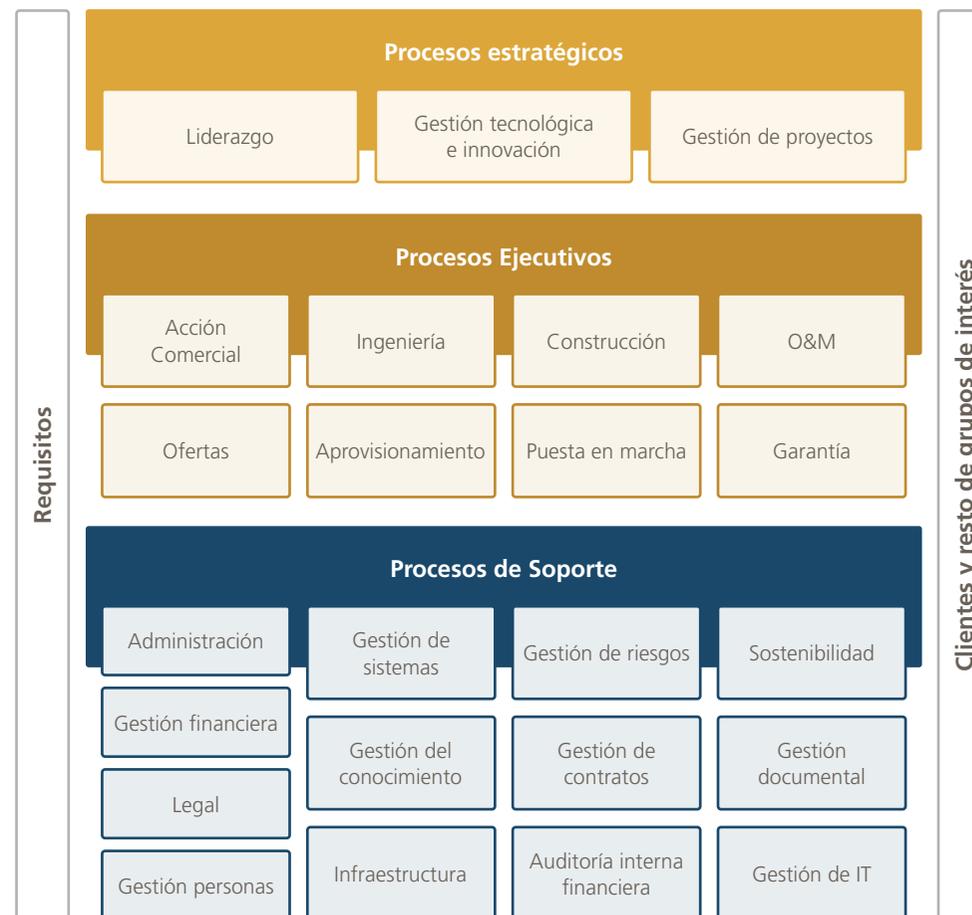
El modelo de calidad

Abengoa es consciente de que ser más eficaces y eficientes es algo necesario para mejorar la competitividad de la compañía, consolidar la recuperación y alcanzar el objetivo de crecimiento. Es por ello por lo que la organización continúa mejorando y potenciando su enfoque a procesos.

Dicha optimización parte de un análisis de riesgos y oportunidades que incorpora las necesidades y expectativas de sus partes interesadas y los requisitos que pudieran derivarse, estableciendo un cronograma de actividades para **mitigar** o eliminar los posibles **impactos negativos y potenciar las fortalezas y oportunidades**.



A cierre del año, hay 125 indicadores de proceso definidos que cubren todo el mapa de procesos y reciben seguimiento en alguno de los comités periódicos.



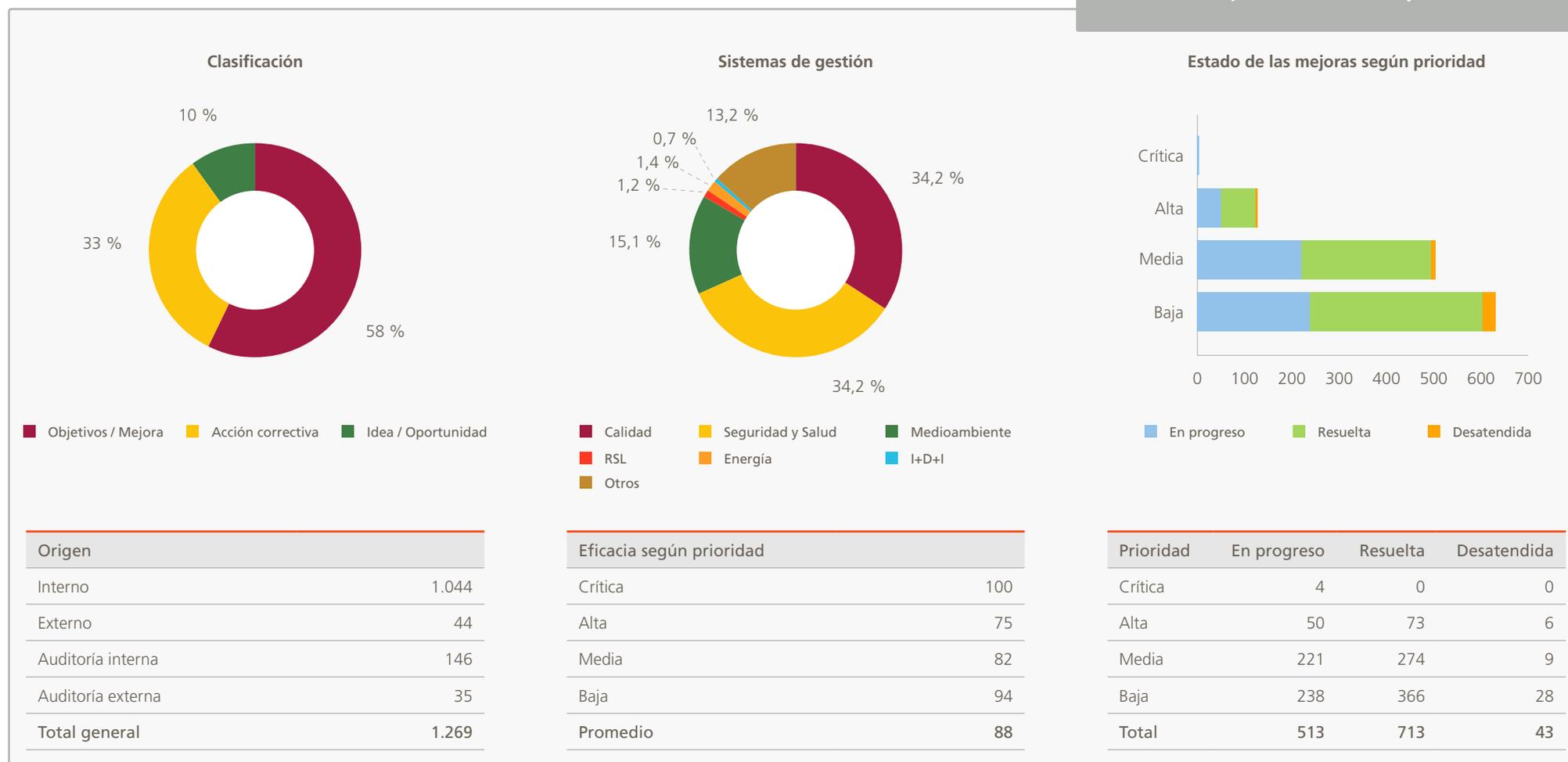
04. Desempeño y contribución a la sostenibilidad / 04.4. Contribución al cliente

Compromiso con la mejora continua

Abengoa es consciente de que los sistemas de gestión deben contribuir a reducir costes y a potenciar la innovación. En este sentido, constituyen la principal herramienta para la identificación y el soporte a todas las iniciativas de mejora que se identifiquen en cualquier ámbito del negocio.

En 2020, se han gestionado **1.269 oportunidades de mejora** de diferente naturaleza.

Oportunidades de mejora



Origen	
Interno	1.044
Externo	44
Auditoría interna	146
Auditoría externa	35
Total general	1.269

Eficacia según prioridad	
Crítica	100
Alta	75
Media	82
Baja	94
Promedio	88

Prioridad	En progreso	Resuelta	Desatendida
Crítica	4	0	0
Alta	50	73	6
Media	221	274	9
Baja	238	366	28
Total	513	713	43

04. Desempeño y contribución a la sostenibilidad / 04.4. Contribución al cliente

Asimismo, la compañía ha desarrollado un **procedimiento de gestión de lecciones aprendidas en todos sus procesos**, ya que considera que el aprendizaje basado en la experiencia es fundamental en un entorno de proyectos tecnológicamente avanzados e innovadores.

Todas las propuestas son evaluadas por equipos de expertos que hacen un análisis de causas y de resultados. En el caso de que la evaluación sea positiva, la lección aprendida se transmite a los proyectos y actividades donde sea aplicable. La plataforma Abengoa Easy Management actúa como base de datos integrada y agente facilitador en todas las etapas de proceso.

En 2020 se han incorporado al sistema **157 propuestas de lecciones aprendidas** procedentes de las entrevistas con los equipos de trabajo de los proyectos, así como del análisis de los incidentes significativos registrados en el año.

Satisfacción del cliente

Para Abengoa es prioritario cumplir con los requisitos de calidad de sus clientes. Es por ello que la compañía dispone de un **sistema unificado de medición de la satisfacción** adecuado y totalmente **adaptado a las particularidades de sus productos y servicios**, en el que se analizan aspectos como la calidad de los mismos, comunicación con el cliente, gestión de no conformidades, quejas y reclamaciones, gestión de los aspectos e impactos ambientales relacionados con el producto o servicio, gestión de los aspectos sociales y gestión de los riesgos laborales.

Este sistema de medición garantiza la obtención de datos consistentes a través de diferentes métricas mediante las que se analizan y tratan de manera adecuada todas las conclusiones. Es único para todas las verticales y geografías y su metodología se basa en cuestionarios diseñados *ad hoc* para el tipo de producto o servicio evaluado. Las preguntas son seleccionadas tras un análisis pormenorizado de los proyectos y de las actividades de operación y mantenimiento.

Para cada respuesta obtenida, se realiza un análisis individual a distintos niveles, empezando por el equipo de proyecto y llegando hasta los comités de calidad correspondientes.

Finalmente, todos los datos recibidos se **analizan de forma agregada** para obtener información y **comparar la satisfacción sobre seis dimensiones genéricas**:

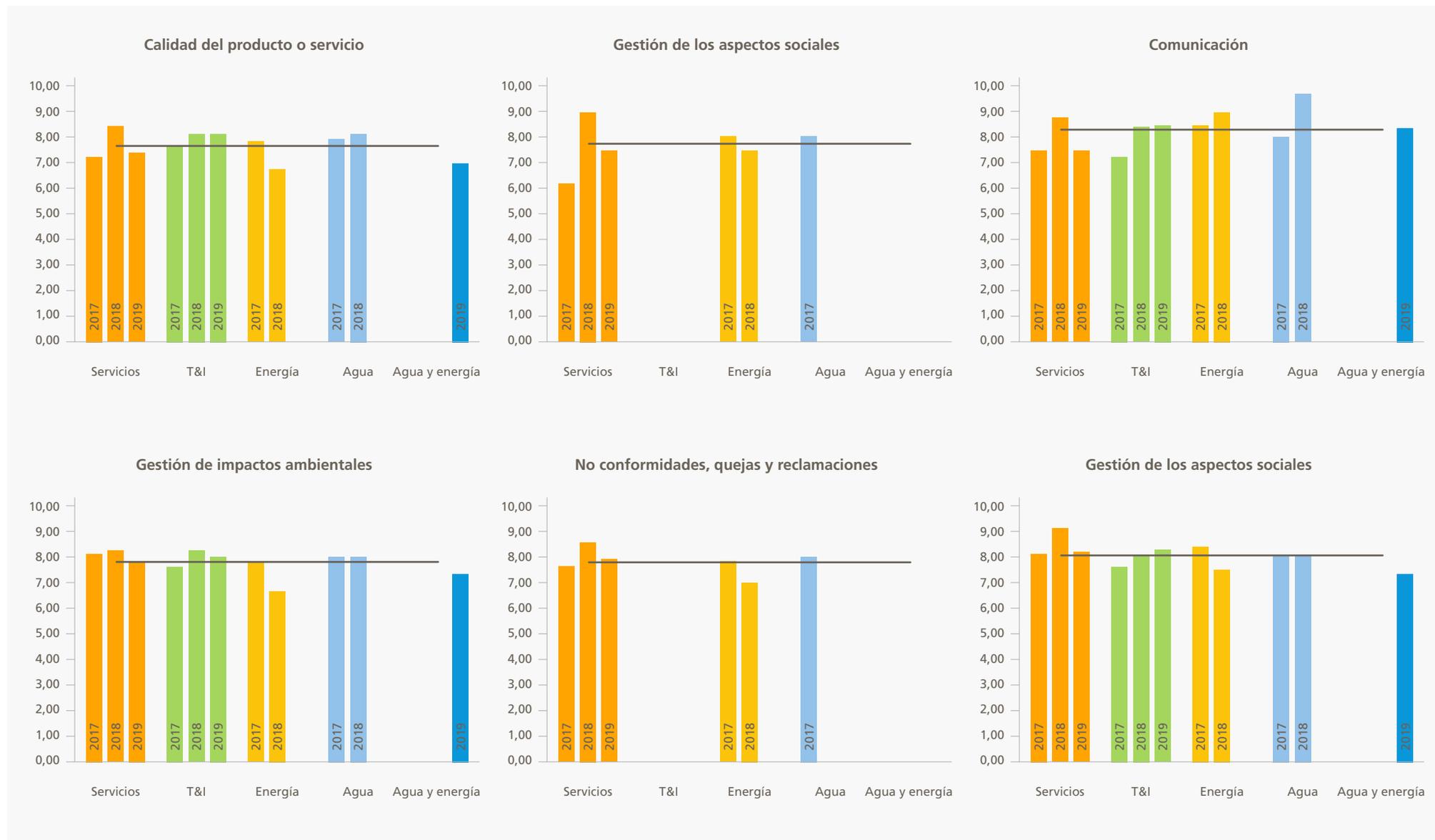
- calidad del producto o servicio;
- comunicación con el cliente;
- gestión de no conformidades, quejas y reclamaciones;
- gestión de los aspectos e impactos ambientales relacionados con el producto o servicio;
- gestión de los aspectos sociales y
- gestión de los riesgos laborales.



- 01 Definición de las áreas de conocimiento
- 02 Registro del aprendizaje basado en la experiencia y recopilación de las propuestas de lecciones aprendidas
- 03 Validación de las lecciones aprendidas
- 04 Implantación y publicación
- 05 Transferencia a otros proyectos y actividades
- 06 Seguimiento de la evolución
- 07 Evaluación de la gestión de lecciones aprendidas

04. Desempeño y contribución a la sostenibilidad / 04.4. Contribución al cliente

En el año 2020, la población objeto del estudio fue de 47 proyectos y plantas. Se han obtenido datos de 22.



04. Desempeño y contribución a la sostenibilidad / 04.4. Contribución al cliente

Gestión de quejas y reclamaciones

Abengoa ha mantenido abiertos en todo momento los canales de comunicación con sus clientes, de forma proactiva e intentando comprender sus necesidades, sus expectativas y sus quejas cuando se producen.

Todas las reclamaciones son rigurosamente registradas y analizadas. A cada una de ellas se le asigna un responsable, un equipo de trabajo y observadores. El fin último es **garantizar una solución satisfactoria** para ambas partes y que, en la medida de lo posible, se apliquen acciones correctoras que impidan la repetición del incidente en el futuro.

Para conseguir lo anterior, se dispone de la herramienta Abengoa Easy Management. En 2020 se gestionaron **63 quejas o reclamaciones**, frente a 29 del año anterior y 45 en 2018. *102-44*

Tipología	%
Causas externas	3
Causas externas - Proveedores	3
Fallo de comunicación	4
Fallo de definición del proceso	4
Fallo de medidas de control	7
Fallo de organización	4
Fallo de planificación	7
Fallo de procedimiento	3
Fallo de supervisión	12
Fallo en la coordinación de actividades	3
Fallo en la ejecución	17
Fallo en la información para toma de decisiones	1
Otras causas	32
Riesgo no identificado	1



Retos de futuro

La función de Calidad, junto con otras áreas de Abengoa, tiene como objetivo y reto de futuro la **digitalización** en su acepción más ambiciosa, no solo incorporando las nuevas tecnologías y automatizando procesos, sino con una transformación más profunda del negocio, haciendo la compañía más adaptable a los cambios y más enfocada al cliente.

Las principales líneas de trabajo serán:

- **Optimización de recursos:** digitalización de los planes de actividades, de su control y seguimiento, de la carga de trabajo o de los indicadores de cumplimiento.
- **Cultura de calidad:** incluyendo la identificación y evaluación de riesgos, los checklists para procesos y actividades y el registro de desviaciones.
- **Gestión del conocimiento:** enfocada al registro y visibilización del aprendizaje, las lecciones aprendidas y los objetivos de mejora.

