

GUÍA DE GESTIÓN 2020

CAF POWER & AUTOMATION



ÍNDICE

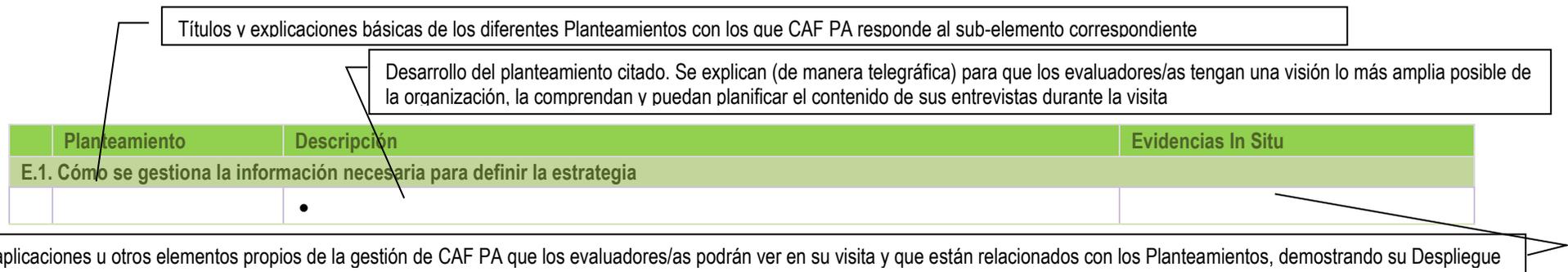
Páginas

Glosario de términos	
1. Presentación de la organización.....	
2. Elementos:	
a. Elemento 1. Estrategia.....	1
b. Elemento 2. Clientes.....	5
c. Elemento 3. Personas.....	9
d. Elemento 4. Sociedad.....	14
e. Elemento 5. Innovación.....	17
3. Lógica de los Resultados.....	20
4. Elemento 6 Resultados:	
a. R1. Resultados Estratégicos.....	21
b. R2. Resultados en Clientes.....	22
c. R3. Resultados en Personas.....	23
d. R4. Resultados en la Sociedad.....	24
e. R5. Resultados de la Innovación.....	25
Anexos	

GLOSARIO DE TÉRMINOS

AX	Anexo	GEP	Grupo de Estrategia de Plataforma	LP	Liquid Planner	RE	Reflexión Estratégica
BPM	Business Process Management	GI	Grupos de Interés	Mafex	Asociación Ferroviaria Española	RSC	Responsabilidad Social Corporativa
CAF PA	CAF Power & Automation, S.L.U.	GMD	Gestionar Modificaciones de Diseño (SGC0347)	MG	Modelo de Gestión	RVCTI	Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación
CD	Comité de Dirección.	PMT	Project Management Tool	Mto	Mantenimiento	SCRA	Síntoma, Causa, Remedio, Acción
CDP	Siglas que identifican un proceso automatizado en Auraportal (Clase De Proceso)	HALT	Highly Accelerated Life Tests	MU	Mondragon Unibertsitatea	SGA / SGC	Sistema de Gestión Ambiental / de la Compañía
CEP	Comité de Estrategia de Producto	HASS	Highly Accelerated Stress Screens	PDCA	Plan, Do, Check, Act	SiC	Carburo de Silicio
CMI	Cuadro de Mando Integral	Icex	Asociación para promover la internacionalización de las empresas españolas y la promoción de la inversión extranjera	JV	Joint Venture	Sight System	Sistema de Desarrollo de Personas
CRM	Customer Relationship Manager	IRIS	International Railway Industry Standard Normativa específica y especializada en la gestión de la calidad en el sector ferroviario	PE	Plan Estratégico	TCN	Train Communication Network
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades	Jira	Herramienta software para gestión de incidencias	PG	Plan de Gestión anual	UPC	Universidad Politécnica de Cataluña
EMS	Electronic Manufacturing Services	KPI	Key Process Indicator	RA	Responsable de Área	UPV	Universidad del País Vasco

Esta guía de gestión pretende proporcionar al Equipo Evaluador información suficiente para que pueda conocer la historia y la trayectoria de gestión de CAF PA en los últimos años, ordenada en base a los elementos y sub-elementos del Modelo de Gestión Avanzada. Consta de un documento tipo memoria que se completa con un conjunto de AXs (copia de documentos de trabajo que utiliza CAF PA para su gestión). A continuación, se aportan algunas explicaciones sobre la manera en que se deben interpretar las tablas de los Elementos.



Al final de cada Elemento se añade una tabla con las mejoras más relevantes llevadas a cabo por CAF PA en los últimos años. Se muestran en orden cronológico decreciente, indicando a qué sub-elemento corresponde cada una, el mecanismo o fuente de aprendizaje a través del cual se identificó la mejora y el contenido de la misma.

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

0-Presentación

CAF Power & Automation S.L.U., en adelante, CAF PA es una organización con experiencia a nivel mundial que ofrece soluciones para el sector ferroviario, desarrollando sistemas de tracción eléctrica, sistemas de optimización energética y sistemas de control y comunicación, ofreciendo a la sociedad soluciones adaptables, fiables y comprometidas con las exigencias demandadas hoy en día en lo que a movilidad se refiere.

CAF PA surge de la fusión, en 2012, de tres empresas pertenecientes al Grupo CAF: Traintic (fundada en 2002), Trainelec (fundada en 2007) y DSM4 (fundada en 2007). Dispone de 3 sedes; 2 en Gipuzkoa y otra en Madrid, siendo la sede ubicada en el Parque Tecnológico de Miramon su sede principal.

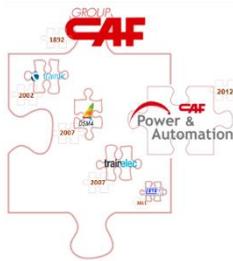


Imagen 1: Fundación CAF Power & Automation

CAF PA pertenece al grupo CAF, S.A., grupo multinacional con más de 100 años de experiencia ofreciendo sistemas integrales de transporte a la vanguardia tecnológica y de alto valor añadido en movilidad sostenible.

CAF, S.A. cuenta con soluciones ferroviarias completas, que, además del suministro de trenes, incluyen estudios de viabilidad, obra civil, electrificación, señalización, mantenimiento y operación del sistema en algunos casos.

Gracias a estos proyectos llave en mano se facilita al cliente una solución única, global y puntual, adaptada a las necesidades específicas de cada cliente, garantizando la integración y compatibilidad de todos los sistemas. La diversidad geográfica de los proyectos del Grupo CAF conlleva que hoy en día disponga de 11 plantas de fabricación, 20 oficinas y más de 7.500 empleados.

1-Productos/servicios y clientes

CAF PA se dedica al diseño, fabricación y comercialización de sistemas de tracción, de control y comunicaciones y de optimización energética "Greentech" para empresas del sector ferroviario y conexos, tales como el sector del transporte.

Nuestros sistemas de tracción y control modulares y flexibles son integrables tanto en vehículos nuevos como en vehículos en servicio que quieran rehabilitarse, desde tranvías a locomotoras.

La potencia, el control y la electrónica se unen para ser el impulso de cientos de vehículos ferroviarios rodando a nivel internacional; fabricados para el cumplimiento de los estándares ferroviarios internacionales, y presentes en locomotoras, tranvías, metros y EMUs de todo el mundo. En 2010 ya teníamos operando en servicio más de 1000 sistemas de control COSMOS y en 2016 más de 1000 convertidores de tracción a nivel mundial.



Imagen 2: Presencia internacional de CAF Power & Automation

Dentro de nuestra gama de productos se encuentra el Sistema de tracción eléctrica, en el que diseñamos y desarrollamos convertidores de tracción para corriente continua (Convertidores DC) y corriente alterna (convertidores AC).

En el ámbito de la monitorización, control y diagnóstico de vehículos ferroviarios se enmarcan nuestros Sistemas Inteligentes de Transporte COSMOS y ATENEA.

El Sistema COSMOS es un sistema de control y monitorización de tren (TCMS), basado en el estándar de comunicaciones TCN. Se trata de un sistema modular y flexible, pensado para realizar un control eficiente e integrar fácilmente otros sistemas del tren. Incorpora un potente HMI (Human Machine Interface) que permite al conductor tener todos los sistemas monitorizados, así como proporcionar al mantenedor las incidencias de mantenimiento desde un interfaz integrado y amigable. Es un solución instalada y probada en más de 100 proyectos en servicio, con excelente fiabilidad en campo que, además de proporcionar simplicidad en la puesta en marcha y labores de mantenimiento del tren, recude la necesidad de cableado dentro de éste.

Gracias al sistema ATENEA On-board, el cliente podrá disponer de acceso remoto a los distintos elementos conectados a la red Ethernet embarcada a través de un sistema de conectividad tren-tierra inteligente. Permite la monitorización online de las señales del tren, la descarga de históricos almacenados y el envío automático de alarmas críticas del tren a tierra. Asimismo, gracias a la posibilidad de incorporación del módulo GPS, nuestros sistemas de telecomunicación podrán posicionar a los trenes, lo que permitirá su posterior visualización sobre cartografía y sinópticos de trazado de vía en las aplicaciones de Tierra.

La captación de CAF PA se distribuye en las distintas líneas de producto descritas, con gran concentración en Sistemas de Tracción.

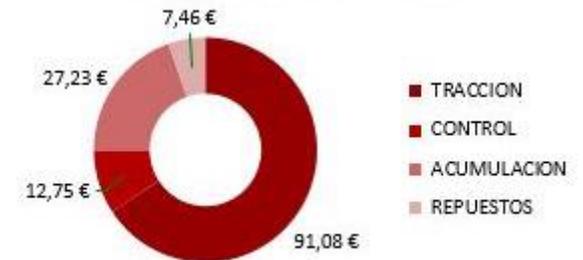


Imagen 3: Captación 2019 por línea de producto (en millones de €)

2-Mercado/Competencia/Entorno

Los segmentos de mercado abarcados son el de los fabricantes de material rodante para obra nueva, y el de operadores ferroviarios para repuestos y rehabilitaciones de flotas existentes. Durante 2020 se ha alcanzado un importante acuerdo con otra filial del grupo, CAF EM para intensificar la acción comercial conjunta del mercado de rehabilitaciones ferroviarias.

Del mismo modo, CAF PA cubre la práctica totalidad de aplicaciones ferroviarias existentes (tranvías, metros, EMUs, locomotoras, alta velocidad), con una elevada cuota de mercado en tranvías y metros.



Imagen 4: Captación por aplicación 2019 (en millones de €)

En el sector ferroviario, siendo el sistema de tracción clave en el interior del tren, la mayoría de los constructores se fabrican su propio convertidor de tracción. Esto hace que los competidores sean los propios constructores, siendo las principales compañías de la talla de Siemens, General Electric, Alstom-Bombardier, Melco...

3-Personas y Liderazgo

Las más de 300 personas, especializadas en electrónica de potencia, automatización y comunicaciones que componen CAF PA, son el motor de la compañía.

A través de un modelo organizativo basado en valores, con un enfoque hacia la mejora continua a través de la gestión por procesos, se promueve la involucración y participación de todo el personal de diferentes departamentos, para la gestión y mejora de la eficacia y eficiencia de los procesos, a través del ciclo de mejora continua PDCA.

El 30% de las personas de CAF PA participan en la gestión y mejora continua, a través de la participación en los diferentes comités de proceso y grupos de estrategia si bien, cada persona en función de sus conocimientos y su polivalencia participa, además, en otros equipos que aportan valor añadido a la Organización.

La estructura organizativa de CAF PA se compone de 7 Direcciones, compuestas a su vez por diferentes áreas funcionales (AX P1).

El liderazgo en CAF PA está orientado al cliente y a los resultados, primando los resultados de la organización sobre los propios de uno mismo. Está alineado con el proyecto de empresa y lo que ésta representa a través de la Misión, Visión y Valores. Participa activamente en la elaboración de la estrategia de la empresa y aporta su visión para ello.

4-Sociedad

Partiendo de la política corporativa de Responsabilidad Social Corporativa definida por el grupo CAF, CAF PA ha identificado a la sociedad como una de sus partes interesadas relevantes en su contexto.

En esta línea, se desarrollan actividades de colaboración con centros tecnológicos locales para la generación de conocimiento, la promoción económica del entorno y la colaboración en el ámbito educativo. Para ello, colabora en el alineamiento de temáticas de investigación con Centros Tecnológicos que permitan la generación de nuevos conocimientos que se puedan transformar en valor y en hacer sostenibles los modelos de negocio a largo plazo, colaborando incluso con proyectos propios de centros tecnológicos.

También, otra de las actividades que se persiguen es fomentar la transferencia de personal altamente cualificado en la empresa, garantizando un futuro profesional atractivo para las personas y la generación de empleo de calidad en nuestra sociedad. Dentro de este marco se encuentran las colaboraciones con Ikerlan, CIC Energigune y Mondragon Unibertsitatea, en su marco de colaboración de "aula CAF PA".

CAF PA, en su ánimo de contribuir a una sociedad que vele por la sostenibilidad medioambiental, dispone de una gama de productos GREENTECH, consistentes en unos sistemas de acumulación energética pensados para gestionar energía con la máxima eficacia y respetando el entorno y el medio ambiente.

El grado de implicación es tal que los sistemas Greentech nos han llevado a ser la empresa de referencia mundial en sistemas de acumulación de energía para el sector ferroviario.

5- Innovación

En CAF PA entendemos que la innovación resulta imprescindible para mejorar la competitividad de la empresa y afrontar los cambios de diversa índole que, cada vez con mayor rapidez e intensidad, se producen en el contexto de las organizaciones.

La innovación enfocada a crear soluciones que aporten valor a nuestros clientes es parte de la Misión de CAF PA, dedicando importantes recursos, tanto económicos como humanos, al desarrollo de productos.

Es por ello, que definimos objetivos y estrategias para innovar, derivados directamente de nuestro plan estratégico, pretendiendo que la Innovación se integre en toda la organización como pensamiento estratégico continuo.

La innovación la estructuramos en torno a dos pilares: las Plataformas de Producto (incluyendo aquellas transversales) y el Modelo de Gestión. A través de las plataformas se define la innovación tecnológica a seguir con los diferentes productos, mientras que el Modelo de Gestión es la herramienta que estimula las innovaciones en la gestión del negocio.

Nuestra cercanía, proximidad y colaboración con el cliente, aspectos reconocidos a través de las encuestas que les realizamos, así como nuestra colaboración con centros tecnológicos, nos han permitido desarrollar mecanismos de innovación, que se traducen en propuestas concretas de iniciativas por plataforma de producto.

Dichas propuestas son el resultado de las reflexiones que anualmente se llevan a cabo por los diferentes equipos de plataforma de producto de la organización, dentro del marco de la estrategia de producto.

Asimismo, en los equipos de proceso, en función del resultado de la actividad y desempeño de nuestros procesos, se identifican las propuestas de iniciativas en materia de gestión.

Presentación

Dichas propuestas se analizan durante la RE, aunándolas con la visión global estratégica de la compañía, y lanzando aquellas alineadas con el plan estratégico, dotándolas de tiempo, presupuesto y recursos para llevarlas a cabo. Este año CAF PA, fruto de este proceso, ha identificado 8 estrategias de negocio prioritarias y 7 estrategias de gestión prioritarias.

A partir de las 8 estrategias de negocio prioritarios se han identificado 11 Objetivos de Mejora estratégicos, de los cuales 6 están directamente relacionados con la innovación en Productos. No obstante, en CAF PA no limitamos el significado de la innovación puramente al producto, para la RE se tiene en cuenta aspectos tales como las expectativas de nuestros grupos de interés, el plan estratégico comercial, la revisión de los procesos de la compañía y el análisis del contexto en el que se mueve la organización; así, a partir de las 7 estrategias de gestión prioritarias, se han identificado para este año 8 Objetivos de Mejora estratégicos.

6-Camino a la Excelencia

El compromiso con la mejora continua de CAF PA se inició formalmente en 2006, con la primera certificación en ISO 9001, no obstante, prácticamente desde los inicios ha existido un compromiso con adoptar modelos de gestión, apoyados en la gestión por procesos, que persiguiesen la excelencia y la mejora continua.

El modelo de gestión de CAF PA busca la excelencia a lo largo de toda la cadena de valor de la empresa, con una clara orientación hacia la consecución de resultados, a través de una estrategia clara y alineada tanto con la misión como con la visión de la organización, adaptada a la realidad en cada momento y compartida con nuestros diferentes grupos de interés.

En CAF PA definimos, revisamos y desplegamos las estrategias de negocio y gestión para alcanzar nuestra misión y visión, equilibrando las necesidades de nuestros Grupos de Interés.

La estrategia evoluciona mediante una dinámica de seguimiento continuo (PDCA) y reforzándose a través de ciclos de reflexión participativos y estructurados.

El proceso de reflexión abarca tanto la estrategia de negocio como la estrategia de gestión.

A través de la Gestión por Procesos se articula la forma de hacer de la organización, primando la visión transversal sobre la departamental. El Plan de Comunicación Interno es la plataforma que se utiliza para comunicar y desplegar tanto las estrategias de negocio (Plan Estratégico y Plan de Gestión), como las estrategias de gestión (Modelo de Gestión), alineando a la organización con los mismos.

Los principales hitos en nuestro recorrido en la excelencia han sido los siguientes:

- 2006: Certificación ISO 9001
- 2007: Certificación de CMMI nivel de madurez 2
- 2012: Certificación IRIS
- 2014: Elaboración del primer Plan Estratégico
- 2015: Contraste externo de la mano de Euskalit
- 2016: Evaluación interna según el Modelo de Gestión Avanzado Euskalit
- 2017: Obtención del Diploma de la Gestión Avanzada Euskalit
- 2018: Evaluación interna de acuerdo con el Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit.
- 2019: Reconocimiento de Plata en materia de RSC en Ecovadis

7-Aliados/Proveedores

Los retos a los que nos enfrentamos son cada vez más complejos, cambiantes y exigentes, lo que nos obliga a adaptaciones continuas de nuestras estrategias para mejorar la competitividad y sostenibilidad de la compañía, algo que no es posible hacer de forma aislada, sino que es necesario contar con una red de proveedores y socios tecnológicos como aliados para afrontarlos.

CAF PA ofrece productos y servicios que aportan valor diferencial a sus clientes. Para ello desarrolla y mantiene una red de alianzas por todo el mundo. Sus productos y servicios mejoran a través de una filosofía de mejora continua y de empresa innovadora, interiorizada en toda la organización, con una clara orientación al cliente y el resultado.

A través de los retos definidos en el Plan Estratégico trabajamos las posibles alianzas y analizamos los riesgos de las mismas para avanzar en la estrategia. Así, identificamos a los proveedores estratégicos (en función de diferentes parámetros, tales como si afecta a Safety, si representa una nueva tecnología, por volumen de facturación, etc.) y colaboramos con ellos para integrarlos en nuestros procesos de forma eficiente. Concretamente, actualmente tenemos alrededor de 30 proveedores estratégicos, para los que se ha definido un plan de acciones comerciales para la mejora en la competitividad.

Las estrategias de colaboración en curso con los centros tecnológicos y universidades se han materializado en tres iniciativas concretas, fruto de la reflexión realizada durante el plan estratégico: colaborar en actividades de desarrollo de I+D y de producto orientadas a hacer los productos de la empresa más competitivos y tecnológicamente avanzados, colaborar en el alineamiento de temáticas de investigación que permitan la generación de nuevos conocimientos y fomentar la transferencia de personal altamente cualificado y especializado en las áreas de interés para la empresa, garantizando un futuro profesional atractivo para las personas y la generación de empleo de calidad.

Elemento 1. Estrategia



	Planteamiento	Descripción	Evidencias In Situ
E.1 CÓMO GESTIONAMOS LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA			
1	Identificación de los GI más relevantes y conocer sus necesidades y expectativas actuales y futuras	Los GI son aquellas partes interesadas que tienen un impacto directo o indirecto en la actividad de CAF PA: Clientes, Personas, Propiedad, Proveedores y Sociedad. La gestión de los GI en CAF PA se realiza en base a 6 pilares (AX E.1.1): Identificación de las Partes Interesadas, Priorización de las Partes Interesadas en función de la Influencia que tiene en la toma de decisiones y el grado de Dependencia, Identificación de las necesidades de las Partes Interesadas, Compromisos y canales de comunicación con las partes interesadas y Evaluación a través de indicadores y seguimiento de acciones. La información recogida de los GI se sintetiza y analiza anualmente y se incorpora como input al proceso de RE y a su despliegue a través del Plan de Gestión.	
2	Conocer los objetivos y proyectos estratégicos de nuestros grupos de interés que nos puedan afectar	Con el fin de identificar los asuntos más relevantes y proporcionar una respuesta razonable a las expectativas de los GI, trabajamos información clave obtenida a través de foros periódicos a diferentes niveles que aseguran el conocimiento de los retos estratégicos (AX E.1.1): <ul style="list-style-type: none"> • Propiedad: Anualmente la Dirección Corporativa nos presenta al CD las principales directrices del PE y el PG del año entrante. Mediante reuniones gerenciales de los diferentes Negocios Core del Grupo, se revisa el año en curso y la evolución de los retos estratégicos. • Personas: A través encuestas de satisfacción, focus group y entrevistas de desarrollo anuales. • Clientes: Reuniones presenciales anuales con cliente, para presentar nuestro PE y verificar con ellos el grado de alineamiento que tenemos. • Proveedores: Reuniones anuales con proveedores estratégicos, para presentar la evaluación y el PE. • Sociedad: Reuniones periódicas con centros tecnológicos (Ikerlan, CAF I+D, MU, Cic Energigune, CEMITEC, ITA). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan Estratégico ✓ Encuestas de personas ✓ Focus Groups ✓ Encuestas clientes ✓ SGC0332 Proceso Satisfacción Clientes ✓ Actas reuniones ✓ Informe UNIFE ✓ Plan estratégico comercial ✓ Actas comités de proceso y plataformas
3	Identificación de fuentes de información relevantes (clientes/mercados, nuevas tecnologías, competidores...)	Tal y como muestra el proceso P01, además del análisis externo trayendo la voz de los grupos de interés, para la RE se tiene en cuenta el análisis del contexto del mercado externo, recurriendo para ello a información recibida sobre la situación macroeconómica y, más concretamente, sobre el mercado ferroviario. Utilizamos: <ul style="list-style-type: none"> • Informe de UNIFE anual y el input de las reflexiones anuales realizadas en los tres Grupos de Plataforma de Producto, para definir la estrategia en nuevas tecnologías y desarrollos. • El Input de la reflexión del equipo comercial • La posición competitiva de nuestros productos, recogida en las encuestas de satisfacción de clientes. Con esta información realizamos el posicionamiento competitivo en tres ejes: Producto, Mercado/Clientes y Tecnología/Recursos	
4	Identificar información clave para prever riesgos y oportunidades en estratégico y negocio	La información obtenida a través del posicionamiento competitivo en los tres ejes mencionados, junto con el análisis externo de nuestros GI es utilizada como input para hacer el análisis DAFO (AX E.2.2) que nos permite identificar los riesgos y oportunidades en el ámbito estratégico y de negocio. La información obtenida del análisis del mercado ferroviario nos permite también identificar los riesgos y oportunidades del negocio.	
5	Analizar competencias, rendimiento operativo y resultados nuestros, de la competencia y otras organizaciones cuya información pueda ser útil	<ul style="list-style-type: none"> • El CD revisa mensualmente en el comité de MG los resultados de los KPI's de primer nivel y la evolución de las iniciativas estratégicas de gestión. • Cada 3 meses el CD hace seguimiento a los proyectos estratégicos de producto y tecnología. • El comité P01.5 Cumplir PG, realiza el seguimiento económico y de cargas de CAF PA todos los meses. • Una vez al año, a través de la revisión del <i>P01 Definir y desplegar el plan estratégico</i>, gerencia analiza y evalúa las actividades realizadas durante el año, así como su grado de cumplimiento con respecto a lo establecido en el PG anual. • Cada año y de acuerdo al proceso P01, el CD reflexiona entorno a la estrategia de CAF PA. Revisa los resultados del ejercicio anterior, del actual, y de sus tendencias; realiza los análisis DAFO (AX E2.2), posicionamiento de CAF PA en mercado, etc. • Por último, a través de la reflexión realizada por cada uno de los procesos que componen nuestro mapa de procesos, obtenemos información útil entorno a la evolución de los cuadros de mando de cada Proceso (AX E.1.3) y nos permite tomar las decisiones más oportunas. 	

	Planteamiento	Descripción	Evidencias In Situ
6	Cómo captamos, analizamos, estructuramos y distribuimos la información de manera que dé soporte a las reflexiones estratégicas	<p>Las responsabilidades definidas para la captación, análisis, estructuración y distribución de la información en el ámbito de la RE son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información sobre tecnologías y producto -> responsables de plataformas de producto, a través de los grupos de plataforma. • Información sobre procesos -> responsables de procesos a través de sus respectivos comités de proceso • Análisis de mercado y competencia -> Director comercial, a través del proceso P02 "Captar cliente" • Directrices de la propiedad -> Dirección General, a través de reuniones con la Propiedad para confirmar las Directrices de la Propiedad • Información GI Personas -> Responsabilidad de la Dirección de RRHH, a través del equipo proceso P08 "Desarrollar personas" • Información GI Proveedores -> Responsabilidad del Director de Operaciones, a través del equipo de proceso P07 "Desarrollar proveedores" 	
E.2 CÓMO REFLEXIONAMOS Y ESTABLECEMOS LA ESTRATEGIA			
1	Definir el proceso de RE (estimulando la participación de grupos de interés)	Hemos establecido nuestro Mapa de procesos (AX E3.3), con el proceso P01 (AX E2.1) como instrumento que vertebra la reflexión en torno a la estrategia. Desde el 2014 se refuerza la reflexión a través de ciclos de reflexión participativos, sistemáticos y anuales, haciendo que mejore mediante una dinámica de seguimiento continuo (PDCA). En Julio, partiendo de toda la información de entrada para la reflexión, el CD reflexiona sobre el QUÉ (estrategias de negocio), y sobre el CÓMO (estrategias de gestión). Año a año la participación ha ido en aumento, pasando de ser una reflexión centrada en el CD a abrirse a un centenar de personas, lo que permite, por un lado, enriquecer la propia reflexión y, por otro, lograr un mayor compromiso de los participantes con la propia estrategia.	
2	Definir los elementos de largo plazo (M, V, Valores, políticas, principios éticos...)	CAF PA está regida por las políticas corporativas del Grupo CAF. Constituyen la base del sistema de buen gobierno corporativo del Grupo que pretende que sus normas y políticas generales respondan a los más altos estándares de ética y buenas prácticas. Son cinco: Manual de Prevención de delitos, Política RSC, Política de Gestión de Riesgos, Política Fiscal y Política de la Seguridad de la información. La definición de la Misión, Visión y Valores, se realizó en varias jornadas del CD y se contrastó con la segunda línea de liderazgo, identificando a su vez los comportamientos asociados a cada uno de los valores. Cada año, de acuerdo a nuestro P01, el CD revisa la Política de CAF PA (AX E2.3), así como la Misión, Visión y Valores (AX E2.4).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ SGC0889 Proceso P01 ✓ Políticas Corporativas ✓ Política CAF PA ✓ Misión, Visión y Valores CAF PA ✓ Foco Estratégico CAF PA ✓ P01.3 Elaborar Plan de Gestión ✓ Cuadro mando de KPIs ✓ Cuadro de mando procesos
3	Definir los objetivos estratégicos a largo plazo analizando diferentes escenarios y alternativas estratégicas	<p>Durante la RE se pueden establecer diferentes escenarios y alternativas, dependiendo del grado de incertidumbre que se percibe en los objetivos marcados. Como conclusión de la reflexión se fijan los retos y los objetivos estratégicos (KPI) para los siguientes 4 años, así como las iniciativas para su consecución. Se resume todo en un Cuadro de Mando general (AX E2.5).</p> <p>Como consecuencia de la RE se identifican también los riesgos principales en la consecución de los retos establecidos y se establecen iniciativas y acciones mitigadoras que ayudan a asegurar el escenario establecido en el plan estratégico.</p>	
4	Definir modelo de negocio, propuestas de valor para diferentes segmentos de mercado	El Plan estratégico comercial (AX C2.5) posiciona CAF PA en el mercado, realizando una segmentación por clientes, por plataforma, por países y analizando los drivers de mercado, así como los principales competidores y posibles Partners. Partiendo de este plan, en el último PE 2020-2023 se ha definido el foco estratégico de CAF PA para nuestros clientes objetivo, identificando por qué nos compran (Propuesta de Valor), en qué sobresalimos respecto a nuestros competidores (Áreas de Excelencia) y cuáles son nuestras capacidades diferenciadoras (Competencias Clave). Adicionalmente y de los análisis DAFO salieron las capacidades y carencias de CAF PA para acometer los objetivos establecidos, tanto en la parte de mercado como en la de producto. Por último, identificamos la posición competitiva de cada una de las plataformas de producto en función del tipo de cliente.	
5	Concretar los objetivos y estrategias de largo plazo hasta objetivos anuales o de corto plazo identificando relaciones causa-efecto	Partiendo de la Visión el PE identifica cómo alcanzar dicha Visión, los PG anuales soportan y actualizan nuestra estrategia, adecuándola a la realidad. El PG anual se elabora de acuerdo con el P01.3 Elaborar PG (AX E2.6). De él se derivan los objetivos y planes de acción para el año y se elabora el plan económico financiero. Los objetivos estratégicos del PE derivan en objetivos anuales en el cuadro de mando de KPIs (AX E2.5) que el CD sigue mensualmente. Los objetivos anuales se despliegan a los cuadros de mando del resto de procesos (AX E1.3). El P01.5 Cumplir el PG analiza las cargas en función de previsiones comerciales y grado de avance de proyectos y asegura los recursos para los siguientes meses. El seguimiento y la identificación de nuevas acciones se lleva a cabo en los diferentes Comités, siendo el CD el responsable de velar por el cumplimiento de las estrategias establecidas.	
6	Planificar actuaciones ante riesgos estratégicos y de negocio	En la reflexión realizada durante el ejercicio 2019 se incorpora el Análisis de riesgos estratégicos de negocio (AX E.2.7), que nos permitió anticiparnos para minimizarlos en algunos casos o afrontarlos en otros. Concretamente se identificó un riesgo asociado al aseguramiento de los recursos necesarios para abordar el crecimiento en actividad esperado en el plan estratégico. En este sentido, se definió una nueva metodología para el aseguramiento de recursos que, durante el ejercicio 2019, está ayudando a minimizar este riesgo.	

	Planteamiento	Descripción	Evidencias In Situ
E.3 CÓMO DESPLEGAMOS LA ESTRATEGIA			
1	Definir el modelo organizativo para desplegar el PE	<p>CAF PA ha definido un MG basado en Valores y orientado a la mejora continua. Cuenta con tres pilares:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La implantación de una cultura en Valores. En CAF PA consideramos clave la cultura organizacional para el éxito y logro de nuestra Visión. • Gestión por procesos para orientarnos a la mejora continua y a cliente, primando la visión transversal vs departamental (AX E3.2, E3.3 y E3.4) • Plan de Comunicación Interno (AX E3.1), para comunicar y desplegar las estrategias de negocio y las estrategias de gestión. 	
2	Asegurar la coherencia e integración de las diferentes políticas o estrategias (calidad, medioambiente...)	<p>Las exigencias normativas en nuestro sector son cada vez mayores y esto hace más compleja la gestión. A lo largo de los años hemos integrado en nuestro sistema de gestión las exigencias de distintos referenciales. CAF PA cuenta con un Sistema de Gestión que integra Calidad, Safety y PRL.</p> <p>La Política de CAF PA (AX E2.3), unificada en marzo de 2018 con el objetivo de asegurar la coherencia e integración de las diferentes políticas de empresa, describe los compromisos que asume la Dirección en materia de Calidad, Safety y PRL. Se declara haber definido un MG basado en Valores y orientado a la Mejora Continua y la necesidad de que todas las personas de CAF PA sean conocedores de nuestra Misión, Visión y Valores.</p>	
3	Desplegar los objetivos y estrategias mediante planes de actuación y objetivos más concretos	<p>Cada año el CD elabora un PG basado en el PE. De él se derivan objetivos y planes de acción para el año. Definidos los retos y objetivos estratégicos se despliegan en cascada a través de los Comités de Proceso (AX E1.2) y el Plan de comunicación interno, hasta llegar a todas y cada una de las personas de CAF PA. El seguimiento, control, y la identificación de nuevas acciones se lleva a cabo en los Comités. Este despliegue persigue, mantener informadas a todas las personas de la organización, aumentar los niveles de motivación, conseguir una reflexión más participativa y una mayor alineación con los retos estratégicos. Creemos que redundará en un mayor compromiso y desarrollo de las personas de CAF PA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mapa de Procesos interactivo en Auraportal y Fichas de proceso
4	Utilizar las herramientas de gestión económico - financieras necesarias, identificando y asegurando una gestión rigurosa de otros recursos	<p>El P01.5 Cumplir PG (AX E3.5), tiene por objeto asegurar el cumplimiento del PG, anticipándose a posibles desviaciones, cuantificando los riesgos y oportunidades y estableciendo planes de actuación. Se hace el seguimiento de dos bloques diferenciados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bloque económico: Herramienta PMT: Velar por la cifra de negocios y resultados. • Bloque cargas: Herramienta LP: Asegurar los recursos de Ingeniería necesarios y garantizar el cumplimiento de Hitos en los proyectos. <p>El comité del P01.5 es el encargado hacer seguimiento y mejorar este subproceso. Se visualiza mensualmente la evolución de los diferentes indicadores económicos que nos ayudan a identificar y corregir desviaciones. Por último, a través del comité de tesorería, nos aseguramos de que la evolución de la posición neta de caja es conforme a las previsiones fijadas en el plan de gestión anual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de comunicación interno ✓ SGC0010 Política CAFPA ✓ Plan de Gestión Anual
5	Establecer y gestionar alianzas con entidades proveedoras, clientes u otros grupos de interés	<p>Definimos al aliado como un socio (proveedor, cliente o socios en general) que cumple con alguna de las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilita nuevos negocios a CAF PA. • Supera el alcance que dio lugar a establecer la relación con él. <p>A través de los retos definidos en el PE y para hacer realidad nuestra Visión, vemos necesario trabajar posibles alianzas. Buscamos que las alianzas se desarrollen y mantengan de forma continua en el tiempo para que den los frutos adecuados y generen entornos de confianza y respeto mutuos. Las alianzas pueden ser con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socios Industriales: Puesto que en nuestro sector cada vez hay mayor demanda de implantaciones locales para la fabricación de productos, resulta estratégico disponer de una red de socios industriales en diferentes países del mundo. • Socios Tecnológicos: Para disponer de una red de especialistas en diferentes ámbitos que complementen nuestros productos, integrándose con ellos, de tal manera que podamos ofrecer a nuestros clientes soluciones completas e integradas. Esta posibilidad ofrece a CAF PA la capacidad de acceder a nuevos mercados y clientes a los que en solitario no podría acceder. • Clientes: Clientes con lo que ir de la mano y permitan el acceso a nuevos mercados y a otros clientes. • Proveedores Estratégicos: Es muy importante para CAF PA mantener relaciones duraderas y sostenibles con los proveedores estratégicos, y que estén basadas en la confianza. Muchos de ellos resultan fundamentales en la cadena de valor de CAF PA. Por ello, colaboramos con nuestros proveedores integrándolos de manera eficiente en nuestros procesos, con objeto de mejorar el valor aportado al cliente. Elaboramos con cada proveedor estratégico una hoja de ruta que fija los objetivos y plazos que permitan su desarrollo a través de acciones de mejora en sus procesos. • Socios para habilitar negocios, como las JV y los consorcios para la presentación de ofertas. Un ejemplo de este tipo de alianza es la que tenemos con nuestro socio indio Crompton Greaves. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ P05, Facturar y Cobrar ✓ P01.5, Cumplir Plan de gestión ✓ Presentación Subproceso P01.5 ✓ Herramientas PMT y LP ✓ Acuerdos con aliados

	Planteamiento	Descripción	Evidencias In Situ
E.4 CÓMO COMUNICAMOS, REVISAMOS Y ACTUALIZAMOS LA ESTRATEGIA			
1	Establecer una comunicación eficaz de aquellos aspectos de la estrategia que sean más relevantes	La comunicación y despliegue del PE, PG y MG se ejecuta a partir del Plan de Comunicación interno (AX E3.1) y de los diferentes comités de proceso. Los encuentros entre la Dirección y las Personas nos sirven como vehículo de transmisión de objetivos estratégicos, resultados y valores de CAF PA. A su vez facilita canales de comunicación para que todas las personas puedan trasladar sus sugerencias, quejas o inquietudes. Tras cada una de las reuniones se solicita feedback sobre el contenido de la sesión, que supone otro cauce importante para transmitir ideas de todo tipo directamente al CD. El despliegue cobra especial importancia en el Encuentro anual de primeros de año, donde se comunica a todas las personas los aspectos clave del PE de CAF PA y también los del Grupo CAF. Además, CAF PA mantiene reuniones periódicas con los principales GI con el objetivo de transmitirles las líneas básicas de nuestra estrategia y los principales avances en la consecución de resultados a través del Plan de Comunicación Externo. Para el caso de la propiedad, el proceso corporativo de Definición del PE asegura la comunicación y la aprobación de los planes de los diferentes negocios core del Grupo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de comunicación interno
2	Facilitar la accesibilidad a la información relevante, garantizando que tiene un lenguaje apropiado	Desde el 2017, de cara a garantizar una comprensión adecuada y desplegar de forma eficaz la estrategia de CAF PA a todos los GI, se genera una presentación del PE a partir de la cual se crean versiones diferentes en función del GI al que vaya dirigida. Se comunican los aspectos de la estrategia más relevantes, como por ejemplo el plan comercial o las iniciativas estratégicas clave para alcanzar los retos del plan. Por otro lado e internamente, el Portal CAF PA nos permite acceder a la información relevante para nuestra gestión: Políticas, Misión, Visión, Valores, Sistema de Gestión, documentación de RRHH etc. Destacar el Mapa de Procesos Interactivo, que nos permite navegar de una manera intuitiva por cada uno de los procesos de CAF PA, pudiendo acceder a nuestros estándares, comités de proceso y cuadros de mando.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de comunicación externo ✓ Presentación del PE a los grupos de interés
3	Utilizar los indicadores que permitan hacer el seguimiento continuo de los planes y resultados logrados	Una vez definidos los retos, y cuantificados los objetivos estratégicos, éstos son desplegados a lo largo de la organización a través de los diferentes Comités de Proceso. El seguimiento y mejora de los objetivos de primer nivel, así como de los objetivos y acciones de segundo nivel fruto del despliegue, se llevan a cabo en los Comités de Proceso correspondientes, a través de sus cuadros de mando y con periodicidad mensual. Cada Comité de Proceso está liderado por un miembro del CD que se encarga de actualizar anualmente los objetivos de su cuadro de mando en base al cuadro de mando del P01. Cada indicador tiene una meta, un criterio de cálculo, un responsable y una periodicidad de cálculo. En la revisión de indicadores y de cara a realizar un buen análisis y llegar a la causa raíz de los problemas, aplicamos herramientas de resolución de problemas, tales como Paretos, SCRA, 8D y Diagramas de Pescado. Adicionalmente y en la zona industrial, dispones de paneles visuales, reuniones diarias y dinámicas Kaizen.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuadro de mando P04 ✓ Plan de mantenimiento anual proceso P04
4	Dotarse de un método o sistemática para revisar con regularidad y eficiencia las estrategias, los objetivos y las alianzas definidas	El P01 y la sistemática de RE es revisada y mejorada anualmente. Desde el 2017 recogemos el feedback de todas las personas participantes en la reflexión y se identifican ideas de mejora, que se tienen en cuenta para el siguiente ciclo de reflexión. Además, en el marco de la revisión de la estrategia, se lleva a cabo la revisión de las políticas de CAF PA, así como la Misión, Visión y Valores. Se revisa y elabora el cuadro de mando principal de CAF PA, actualizando sus KPIs, para su despliegue posterior a los procesos. Por otro lado, todos los comités de proceso cuentan con un plan de mantenimiento anual (AX E.4.1) donde tienen agendada la revisión de sus estándares definidos y sus cuadros de mando. De esta manera aseguramos que los cuadros de mando de todos los procesos son actualizados todos los años, una vez hemos elaborado el cuadro de mando principal del P01.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejemplo análisis SCRA

Sub-elem.	AÑO	FUENTE APRENDIZAJE	APRENDIZAJE, INNOVACIÓN Y MEJORA
E.1	2014	Comité de Dirección CAF PA	Primer Plan Estratégico de CAF PA
E.1	2014	Comité de Dirección CAF PA	Primera encuesta de satisfacción de clientes y de personas
E.1	2014	Comité de Dirección CAF PA	Elaboración del Mapa de Procesos de CAF PA y comienzo de la implantación de la gestión por procesos
E.1	2015	Comité de Dirección CAF PA	Establecimiento de la figura Key Account Manager
E.1	2015	Feedback RE	Primer Plan de comunicación interno y externo
E.1	2017	Feedback RE	Primer Plan estratégico comercial
E.2	2017	Reflexión Estratégica (RE)	Unificación de las diferentes políticas de CAF PA y creación de la Política Integrada de CAF PA.
E.2	2017	RE	Revisión de la Misión, Visión y Valores
E.4	2017	Feedback RE	Incorporación del feedback para la mejora en el proceso P01, por parte de todos los participantes en el proceso de reflexión P01

Elemento 2. Clientes



	Planteamiento	Descripción	Evidencias In Situ
C.1 CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON CLIENTES			
1	Conocer las necesidades y expectativas de los clientes relacionadas con nuestros productos y servicios	Se utilizan diversas vías para conocer las necesidades y expectativas de nuestros clientes actuales y potenciales: <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas y encuestas de satisfacción anuales de cliente, tanto in-situ como on-line. • Asistencia a ferias especializadas del sector, para conocer a clientes potenciales: Metro World Rail (Bilbao), Iran Rail (Teherán) e Innotrans (Berlín). • Análisis de los clientes que visitan nuestra página web y el portal de LinkedIn (visualizaciones, seguidores, publicaciones de interés...) • La monitorización de clientes potenciales a través del Salesforce (CRM) 	
2	Poner en contacto a las personas de la organización con clientes (encuentros o reuniones, visitas a sus instalaciones, uso TICs)	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas para el análisis de la satisfacción del cliente (AX C1.1), 24 personas de CAF PA en reuniones presenciales con 26 personas en cliente. • Reuniones de seguimiento de proyecto entre el jefe de proyecto de CAF PA y cliente. • Reuniones de la Dirección con clientes para la recogida de sus necesidades, así como con otros grupos de interés identificados. • Foros de coordinación de plataformas de producto con CAF (TCMS, Acumulación, Tracción URBOS, INNEO, y CIVITY, etc) en el que los ingenieros de plataformas y de producto de CAF PA se reúnen con personal de CAF para tratar aspectos relacionados con desarrollo de producto y obtener feedback. • Dos foros de coordinación de pruebas y proyectos con CAF, para realizar el seguimiento de proyectos en curso e identificación de acciones de mejora 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ SGC0332 Proceso Satisfacción Clientes ✓ Encuesta de Satisfacción de cliente
3	Atender de manera ágil las solicitudes, sugerencias, quejas o demandas de apoyo de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Durante la oferta (P02 "Captar cliente") existen el área comercial y de anteproyectos para atender y dar respuesta técnica a las demandas de cliente. • Durante el proyecto (P04 "Ejecutar Proyecto") el Jefe de Proyecto es el representante e interlocutor principal para cualquier cuestión del proyecto. • Tras la instalación en tren y puesta en marcha, el P06 "Dar servicio posventa" define la sistemática para atender todas las solicitudes y demandas del cliente. P06.4 "Resolver incidencias" y P06.5 "Resolver NCRs/RMAs" definen la metodología para la gestión de las no conformidades o incidencias. • Asimismo, P06.3 "Suministrar reposiciones", establece la sistemática de la provisión de material una vez finalizada la garantía. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actas de seguimiento con cliente ✓ Informe resultados Encuestas satisfacción con cliente
4	Evaluar la satisfacción de los clientes con nuestros productos y/o servicios y comparación competencia	Desde 2014 y anualmente, esta sistematizado la gestión de satisfacción de clientes (AX C1.2) a través de encuestas in-situ y on-line. En 2019 se han realizado 25 entrevistas presenciales, 1 de ellas con cliente no CAF y 7 OnLine. En CAF 26 personas han sido entrevistadas de varios departamentos diferentes, para conocer nuestro desempeño como proveedor en todos los ámbitos de gestión. En la encuesta se solicita la posición de CAF PA respecto del mercado, en ámbitos como la Fiabilidad, Competitividad, Time to market, adaptabilidad y gama de productos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de stakeholders
5	Crear vínculos a largo plazo con clientes (confianza, garantía de servicio, capacidad de innovar, protección de los datos...)	Como resultado del proceso de evaluación y análisis de la satisfacción del cliente, se genera un informe que es compartido, y que incluye los resultados, la evolución en puntuaciones y el plan de acciones. Como resultado de las políticas establecidas de orientación al cliente, el cliente ha remarcado en 2019 como principales puntos positivos la proximidad y cercanía, comunicación fluida, la colaboración existente en producto y la progresión acontecida. Mantenemos 9 foros abiertos (bimestrales y trimestrales) con cliente y en diferentes ámbitos, con el fin de crear un clima de colaboración y confianza. El rol de Key Account Manager con dedicación total para principales clientes, permite reforzar el vínculo entre las compañías.	
C.2 CÓMO DISEÑAMOS, DESARROLLAMOS Y COMERCIALIZAMOS PRODUCTOS Y SERVICIOS ORIENTADOS HACIA LOS CLIENTES			
1	Garantizar que los productos y servicios que ofrecemos dan respuesta a las diferentes tipologías de clientes	Los proyectos desarrollados en CAF PA comienzan con la captación de requisitos cliente, según nuestro proceso SGC0124 Gestión de requisitos cliente. Los requisitos se captan, revisan y despliegan en la herramienta DOORs (AX C2.8). Cada proyecto cuenta por tanto con una adaptación del sistema a las necesidades de cada proyecto, entregando una solución adaptada al cliente en función de las características del proyecto. Tras el análisis de los requisitos del cliente, se continúa con la implementación en el sistema durante las etapas del ciclo de vida del proyecto (procesos de Planificación, Especificación, Diseño, Fabricación y Validación) hasta su validación final, tal y como se describe en nuestros procesos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ SGC0124 Gestión de requisitos en proyectos cliente ✓ Plan estratégico comercial y Resumen
2	Evolucionar en nuestra oferta, diseñando nuevos productos/servicios, optimizando los existentes, personalizando, agregando servicios complementarios...	<ul style="list-style-type: none"> • La oferta de CAF PA está en continuo desarrollo, aparte de la evolución mantenida a lo largo de estos años, con ejemplos tales como el programa de software modular, la herramienta de programación gráfica de HMI, el sDIAG como solución de adquisición de datos de leadmind, el desarrollo de la herramienta de configuración y visualización de versiones Aunia o el convertidor SiC (Silicio Carbono); en el plan de gestión 2020 se han identificado 8 estrategias de negocio prioritarias y 11 objetivos de mejora estratégicos, de los cuales 6 están directamente relacionados con la innovación en productos. • Asimismo, existe un proceso de gestión de cambios al producto, bien por incidencias o por las propias mejoras identificadas en el producto (vía Bugzilla, AX. C2.7) gestionado a través del SGC0347 "GMD Gestionar incidencias y modificaciones", que se traducen en nuevas versiones del producto. • A lo largo de los proyectos existe un registro para las "lecciones aprendidas", consistente en determinar aquellas prácticas, o aspectos a tener en cuenta que, bien porque han dado buenos o malos resultados en un proyecto concreto, se deben considerar de cara al futuro en otros proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gama de productos ✓ Plan estratégico ✓ Especificaciones del proyecto ✓ Modificaciones o "bugs" del producto ✓ P04 Ejecutar Proyecto

	Planteamiento	Descripción	Evidencias In Situ
3	Involucrar a clientes y organizaciones proveedoras y otros grupos de interés en el diseño / desarrollo de nuevos productos o servicios	<ul style="list-style-type: none"> En la planificación del proyecto se define un plan de comunicación (AX C2.1), donde se identifican los agentes principales (cliente, proveedores, etc.) En el proceso de "Diseño de detalle HW, PW y EM", al 75% aprox. del diseño se involucra al proveedor de calderería para recoger feedback (AX C4.2). Tras el diseño y desarrollo y durante la fase de prototipo se analiza conjuntamente la fabricabilidad de los equipos con los proveedores EMS, para identificar e implementar medidas relacionadas con Design For "X", (Manufacturing, Testability, etc.). Se organizan foros con el proveedor EMS para el análisis conjunto de problemáticas generales derivadas de la gestión de los proyectos. Proceso "CDP-268.3, Liberación de documentación de fabricación" (AX C4.1), para optimizar la coordinación en la fabricación con el proveedor. Para el caso de cliente CAF, adicionalmente, existen dos foros: el de coordinación de actividades de I+D y el de coordinación de plataformas producto, en el que personal de CAF y de CAF PA colaboran y comparten el análisis del desarrollo de nuestros sistemas y sus tendencias. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de comunicación del proyecto ✓ Plan de comunicación externo por GI ✓ Actas de reunión y planes de acción ✓ CDP-268.3, Liberación de documentación de fabricación ✓ Plan de Marketing y comunicaciones ✓ Acta Comité comercial
4	Analizar diferentes estrategias y canales de venta y elaborar planes de marketing y evaluar su impacto	<p>En el plan de marketing (AX C2.2) se define la estrategia de posicionamiento y fidelización, con acciones tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> Manual de identidad visual corporativa; con estilos, imágenes corporativas, etc. y registro de la marca de la propiedad. Ferias con stand, merchandising, etc.: Metro World Rail (Bilbao), Iran Rail (Teherán) e Innotrans (Berlín) y visitas y misiones comerciales: Mafex e Icx Colaboraciones y acciones de difusión de información con el centro tecnológico IKERLAN. Soportes (medios de difusión): documentos técnicos/comerciales (dosieres, trípticos, etc.), video corporativo, merchandising. Vestuario corporativo. Herramienta Salesforce (CRM) Con el indicador del objetivo estratégico de "Incrementar Captación", se puede analizar el impacto de la estrategia y plan comercial. Del mismo modo se monitorizan 10 indicadores de distinta periodicidad dentro del proceso "Captar Clientes" que permiten evaluar el desempeño de la actividad comercial 	
C.3 CÓMO PRODUCIMOS Y DISTRIBUIMOS LOS PRODUCTOS Y PRESTAMOS LOS SERVICIOS			
1	Planificar nuestra actividad o producción y diseñar métodos de trabajo para garantizar la calidad de productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> En el proceso "Cumplir el plan de gestión", en base a los proyectos en curso, su avance real y previsto y los proyectos tentativos, se realizan estimaciones de carga actual y futura, se analizan los datos y se obtienen las necesidades de recursos, input necesario para el plan de incorporaciones. La planificación de los proyectos se realiza en la herramienta LP (AX C3.2). Para la gestión de cargas de trabajo, mensualmente se analiza el impacto de los proyectos tentativos con alta probabilidad en LP y se analiza su impacto en las cargas de trabajo futuras, para gestionar movimientos internos o contratación de nuevas incorporaciones con el fin de equilibrar la carga y capacidad. El seguimiento del proyecto se realiza también desde la tarea de monitorización del proceso de la gestión de proyectos de Auraportal (AX. C3.1). Existe un Plan de producción en el que se planifican las actividades productivas tanto internas como en los centros productivos. La producción sigue una filosofía Lean, sistematizado en reuniones diarias a pie de línea, una reunión semanal para la programación de la producción y una mensual para la planificación de la producción teniendo en cuenta las nuevas previsiones y capacidad de las líneas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de cargas ✓ LP ✓ Plan de fabricación y monitorización (paneles y reuniones a pie de fábrica) ✓ Procesos automatizados en Auraportal ✓ Listado de herramientas principales por Proceso ✓ Presentación Lean Manufacturing ✓ PMT SGC0994Seguimiento económico proyectos ✓ SGC0143, Gestión de riesgos ✓ ERP Baan ✓ Análisis de stocks
2	Establecer metodologías para aumentar la agilidad de los procesos de producción y prestación	<ul style="list-style-type: none"> El Sistema de gestión de CAF PA se encuentra certificado en ISO 9001:2015, en ISO/TS 22163 e IRIS Rules (IRIS). Desde 2009 CAF PA está inmersa en un proceso de transformación digital y la automatización de sus procesos apoyados en el BPM Auraportal. Actualmente hay más de 50 procesos automatizados (algo más del 50% del mapa de procesos aprox.), cubriendo todas las áreas de la compañía. Existe un mapa de sistemas con diversas herramientas de software, incluyendo el propio ERP, establecidas para la correcta gestión de los diversos ámbitos de gestión del diseño, de la industrialización, del ámbito comercial, posventa, recursos humanos, etc. Desde 2016 se está trabajando en un proyecto de transformación y optimización de la cadena de suministro denominado Lean Manufacturing cuyos principales objetivos son la mejora de la tasa de entregas, la reducción del stock, la reducción del Lead Time y la reducción de los costes de fabricación. 	
3	Utilizar Htas. ECOFIN que permita conocer costes y mejorar eficiencia proceso	<ul style="list-style-type: none"> La herramienta que vertebra la gestión de costes es el ERP. El seguimiento económico se realiza a través del PMT (AX C3.4). Partiendo del presupuesto inicial, se monitoriza el avance del proyecto a nivel económico, realizando reestimaciones y analizando las posibles desviaciones. Asimismo, se gestionan los riesgos económicos de los proyectos estableciéndose en caso necesario un plan de acciones para su mitigación o resolución. 	
4	Gestionar eficientemente los diferentes almacenes e inventarios de materiales	<ul style="list-style-type: none"> El ERP BaaN nos permite tener un control de inventario con la posibilidad de ser consultada y controlada por compras, logística y financiero de manera continua. Además, el hecho de tenerlo en un único sistema permite reducir el inventario y aumentar el grado de rotación. Supermercados con punto de pedido gestionan la compra y aprovisionamiento de artículos estandarizados, consumibles y perecederos, permitiendo reducir el inventario y aumentando su rotación. Anualmente se elabora un inventario total del 100% del stock material. Mensualmente se analiza el stock y se compara con la previsión de facturación a 3 meses vista, compartiendo el dato en Compras, Logística, Fabricación, Financiero y Dirección. Un grupo de personas se reúne mensualmente para analizar el dato y llevar sus conclusiones al comité Financiero. 	

	Planteamiento	Descripción	Evidencias In Situ
		<ul style="list-style-type: none"> El grupo de trabajo Lean Manufacturing está poniendo en marcha un nuevo modelo de relación para el aprovisionamiento con nuestros proveedores. Se busca que siempre repongan stock consumido (entregado a fabricación o servido a cliente) en nuestro almacén de materia prima o almacén regulador, ya que con esta medida se lograría reducir considerablemente el stock total. Se tiene implantado un sistema de trazabilidad desde la recepción de todos los materiales. En 2017 se comenzó el suministro en kits de almacén a producción para facilitar las operaciones en fabricación, implantando el uso de carros optimizados para servir los kits. Las OFs de fabricación a almacén ejecutan la preparación de kits justo a tiempo para optimizar el stock en curso. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan y registros de mantenimiento ✓ Metaltest ✓ Pandora ✓ SGC0377, Gestión de equipos de inspección, medición y ensayo.
5	Realizar el mantenimiento de materiales, equipamientos e instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> La gestión del mantenimiento correctivo se realiza a través del proceso de partes de incidencias CDP-321.2, "Gestión de mantenimiento e instalaciones" El mantenimiento preventivo se realiza a través de los planes de inspección periódicos. Existe un plan de calibración periódico (proceso SGC0377) para los equipos de seguimiento y medición que forman parte en la determinación de la conformidad del producto. Esta gestión está optimizada a través de la herramienta informática Metaltest (AX C3.6). El proceso P11 se encarga del mantenimiento de la infraestructura de redes y comunicaciones. Se llevan a cabo inspecciones automatizadas del estado de la red, servidores, aplicaciones y servicios, con el fin de detectar o anticipar incidencias, utilizando la herramienta de software especializada para la monitorización de la infraestructura Pandora (AX C3.5). Política de backups y de contingencia ante desastres del centro de procesamiento de datos, enmarcada en el SGC0086. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de entregas con cliente ✓ Plan y seguimiento de entregas con proveedores ✓ Plan de fabricación y monitorización (paneles y reuniones a pie de fábrica)
6	Desarrollar una estructura logística adaptada a cada cliente y establecer servicios integrales posteriores a la venta o prestación del servicio	<ul style="list-style-type: none"> En cada proyecto, en función de las fechas del pedido establecidas con el cliente, se establece un plan de entregas con los proveedores y un plan de fabricación para cumplir con los objetivos de plazo de entrega. Tras la selección de ofertas, las fechas se despliegan a la cadena de suministro, en la que se negocia y acuerda con los proveedores plazos para cumplir los planes, y tras el lanzamiento del pedido, se realiza seguimiento semanal con el fin de comprometer fechas y anticiparse a posibles desvíos. Asimismo, dentro del proyecto, se establecen reuniones con el cliente para hacer seguimiento de los plazos de entrega, con el fin de avanzar y analizar las desviaciones que hubiere conjuntamente. Todo ello se gestiona con el ERP Baan y con exceles de seguimiento, así como en los portales de compra de cliente y proveedores, en los que se registran las entregas y la documentación asociada a cada una. Para cubrir las necesidades del proyecto se establecen la logística y transporte necesario para el movimiento de equipos entre almacenes y el cliente. Existe un proceso interno automatizado en BPM Auralportal, denominado CDP-114.9, "Solicitud de transporte" (AX C3.8). Para cada proyecto se establece un "stock de consigna" en las instalaciones del cliente, para disponer rápidamente de repuestos si el cliente lo necesita. El P06, Dar servicio posventa, durante el uso de los equipos suministrados, presta el servicio de garantía durante la vida útil de los equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fichero general de seguimiento proyecto ✓ Actas de reunión ✓ Proceso Solicitud de transporte ✓ P06 Dar Servicio de Posventa
C.4 CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON ORGANIZACIONES PROVEEDORAS			
1	Identificar los procesos o actividades que son clave y las que podríamos externalizar	<ul style="list-style-type: none"> Desde hace más de 10 años, la actividad de producción serie está externalizada en proveedores locales o en otros países en función de la necesidad. Trabajamos principalmente con dos modelos de externalización: paquetes cerrados y asistencia técnica. A través del CDP-368.1, "Subcontratar y dar de baja servicios externos" gestionamos las subcontrataciones y sus condiciones particulares. En lo que respecta a la externalización de actividades de ingeniería, se lleva realizando desde hace más de 7 años y está centrada en actividades o procesos muy concretos en función de la carga/capacidad del momento. Existe una política de externalización corporativa definida, cuyo objetivo es identificar las actividades clave en CAF PA y las susceptibles de ser externalizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ CDP-351.1, "Gestión Subcontratación" ✓ Política externalización ✓ SGC0058, Gestión de compras
2	Definir procesos o métodos para la gestión de compras, la selección y seguimiento de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> El P07 "Desarrollar proveedores", establece de forma proactiva la selección y homologación de proveedores. Hay una evaluación anual de su desempeño en base a calidad producto y servicio, solución tecnológica aportada, cumplimiento plazo de entrega y del plan de mejora del año anterior La gestión de compras se realiza dentro del proyecto, utilizando los proveedores homologados a través del P07, seleccionando a los proveedores en base a las ofertas recibidas, estableciendo los pedidos y asegurando la calidad de los productos comprados, bien a través de inspecciones de primer artículo como con la realización de pruebas serie hechas por el propio proveedor y adjuntadas a los albaranes de entrega. Se realizan auditorías de mantenimiento a proveedores clave para verificar el cumplimiento de sus procesos y velar por la Calidad del producto que nos suministran. La periodicidad varía en función del tipo de proveedor y producto, pero suele oscilar entre 1 y 3 años. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ CDP-153.3 Auditorias de producto ✓ Pedidos ✓ Especificaciones fundamentales de

	Planteamiento	Descripción	Evidencias In Situ
3	Transmitir nuestras necesidades y expectativas de manera estructurada a organizaciones proveedoras	<ul style="list-style-type: none"> • Durante la homologación, en la auditoría al proveedor se transmiten diferentes aspectos requeridos agrupados por diferentes ámbitos de gestión. • Para productos críticos, se establecen especificaciones con requisitos particulares, agrupadas por tipologías, en los que determinan las características del producto a suministrar. Asimismo, se lanzan a los proveedores pedidos en donde se identifica el producto a suministrar, código, cantidades, etc. • Portal de Proveedores, herramienta on-line accesible, se comparte con ellos la información actualizada de las necesidades de entregas. • Durante las evaluaciones anuales, se transmite al proveedor su buen o mal resultado, acordando los planes de acciones que se esperan para su mejora. Se aprovecha para compartir nuestro PE y pedirles feedback para nuestra mejora. 	<p>acopio externo (EEFAE) para el proveedor</p> <p>✓ Portal de Proveedores</p> <p>✓ Evaluación de proveedores y Planes de acción</p>
4	Conocer las fortalezas, capacidades y potencialidades de nuestros proveedores y darles apoyo para que desarrollen una Gestión Avanzada	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyamos a nuestros proveedores y centros productivos para conseguir una mejora, tanto a nivel de gestión como técnico. Para ello se establecen diversos mecanismos como auditorías a proveedor, visitas a proveedor o a nuestras instalaciones y evaluación y homologación de proveedores. • Disponemos de una Matriz de Criticidad de proveedores clave en la que evaluamos 10 factores que nos permiten identificar fortalezas y debilidades de los proveedores, así como evaluar el riesgo que ello supone para nosotros. • En función de la necesidad, con algunos proveedores y centros productivos estratégicos se establecen proyectos de mejora conjuntos. Por ejemplo, Lean EMS cuyo objetivo es mejorar la cadena de suministro con los principales proveedores de electrónica. 	<p>✓ Matriz Criticidad Proveedores</p> <p>✓ Conclusiones del workstream SPL de Modularización</p>
5	Desarrollar estrategias para mantener una relación a largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • En el marco del Programa de Modularización se ha definido una política de compra basada en tener un proveedor de referencia para cada tipo de artículo. Con cada proveedor se define un acuerdo de colaboración a largo plazo. • En el marco de la transformación de la cadena de suministro se ha hecho una evaluación, priorización y selección de centros productivos con los cuales se han establecido acuerdos marco de colaboración a largo plazo. 	<p>✓ Selección y priorización de centros productivos en Lean manufacturing</p>
6	Evaluar el rendimiento de cumplimiento de necesidades y expectativas de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Desde 2015 se realiza anualmente la evaluación de los proveedores catalogados como críticos. La evaluación se realiza en cinco bloques de cumplimiento de calidad de producto, plazos de entrega, calidad de servicio, solución tecnológica aportada y plan de mejora del año anterior. • Los resultados son comunicados al proveedor para un análisis conjunto de la situación y establecer acciones que sean pertinentes en cada caso. • El resultado de la evaluación de proveedores es empleado como factor en la toma de decisión para la selección de proveedores en proyectos o desarrollos de producto, así como en la identificación de necesidades de nuevas homologaciones o deshomologaciones. 	<p>✓ SGC1004</p> <p>Valoración y Selección de Ofertas</p>

Sub-elem.	AÑO	FUENTE APRENDIZAJE	APRENDIZAJE, INNOVACIÓN Y MEJORA
C2	2017	Implantación de CRM SalesForce	Unificación de información comercial de clientes potenciales, evolución de las actividades comerciales previas a la oferta, así como si digitalización en una base de datos.
C3	2012	Certificación en IRIS	Implantación de requisitos más exigentes que la versión 02.
C3	2015	Reflexión interna	Puesta en marcha de comités de seguimiento y mejora de proceso que velan por el coste, calidad y plazo de nuestra actividad.
C3	2019	Implantación ciclo resolución incidencias y reuniones de seguimiento en fabricación	Reuniones diarias a pie de línea para la programación de las actividades de producción. Ejecución de 1 SCRA diario (herramienta para resolución de problemas agudos)
C3	2009	Implantación del BPM Auraportal	En el 2009 se implantaron 3 procesos. Creación de un Mapa de procesos interactivo. A día más de 50 procesos y más de 100 mejoras implantadas.
C3	2018	Implantación Lean manufacturing	Puesta en marcha de las líneas de fabricación acorde a técnicas Lean con primeros resultados de reducción de coste y tiempo en el montaje.
C3	2017	Herramienta control económico PMT	Definición de niveles de revisión de proyectos en función de desviaciones en avance o resultado.
C3	2017	Servicio de materiales en Kits	Implantación de carros de kits para servir materiales a producción con materiales desembalados listos para montar, sólo se sirven los materiales necesarios para cada montaje y están dispuestos de forma que tengan un fácil acceso para el operario.
C4	2019	Externalización actividades	Análisis de actividades core en la compañía y definición de una Política de Externalización que siga la estrategia definida.
C4	2017	Auditorías de Mto. a proveedores	Para detectar desviaciones a corregir. En algún caso también han servido para deshomologar al proveedor.
C4	2016	Portal de Proveedores	Herramienta que permite compartir on line todas las actualizaciones relativas a replanificaciones de entregas (fechas, cantidades, ...)
C4	2018	Proyectos de Mejora en colaboración con proveedores	En 2018 hemos definido con nuestro principal proveedor de electrónica una serie de proyectos comunes que nos está permitiendo trabajar en equipo en búsqueda de la mejora de ambas organizaciones.
C4	2015	Evaluación de proveedores	Implantación de evaluación anual y posteriores reuniones con proveedores evaluados para puesta en común del resultado y definir mejoras a implantar.

Elemento 3. Personas



Personas en las que confiar

¡Accede al nuevo video!

	Planteamiento	Descripción	Evidencias In Situ
P.1 CÓMO ATRAEMOS, SELECCIONAMOS, RETRIBUIAMOS Y ATENDEMOS A LAS PERSONAS			
1	Identificar el perfil de las personas necesarias (conocimientos, actitudes, liderazgo...) y desarrollar estrategias para atraer el talento	<p>CAF PA sigue el proceso P08 Desarrollar personas (AX P1.1) que abarca la selección, incorporación, acogida, desarrollo y baja de las personas. Las necesidades de personal se identifican en el estudio de cargas que se realiza cada mes en el comité P01.5 Cumplir el PG (AX E3.5), en función de diferentes vistas temporales. Se identifican necesidades para cubrir puestos directos e indirectos de todas las áreas de la organización.</p> <p>Definimos los perfiles de los puestos (AX P1.2) y las competencias técnicas requeridas para cada puesto, que se recogen en la matriz de competencias técnicas de cada Área (AX P1.3). El desarrollo de las competencias se realiza en el marco del Sistema de desarrollo Sight System.</p> <p>Las estrategias para atraer el talento y cubrir los puestos que necesitamos se basan en la movilidad interna, la relación con Universidades, Centros tecnológicos y Centros Formativos, cooperando en Proyectos Fin de Grado/Master y prácticas para poder atraer alumnos e investigadores con talento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacemos una apuesta firme por la movilidad interna: Se publica internamente un listado con los perfiles necesarios. Tanto en 2017 como en 2018 realizamos 21 movimientos internos/año mientras que en 2019 fueron 23. Esto supone sobre el total de la plantilla un 7,9% en 2017, un 7,34% en 2018 y un 7,73% en 2019. • Participamos en foros de empleo organizados tanto por Universidades como por otras instituciones (Cámara de Comercio, Diputación de Guipúzcoa) • En 2018 empezamos a poner más foco en la atracción de talento “temprano” continuando con esta práctica en 2019. Ofrecemos prácticas de verano a alumnos con los que al finalizar las prácticas apalabramos la realización del Proyecto Fin de Grado a la finalización del curso siguiente e incluso, con algunos de ellos cerramos también la posterior realización de Proyecto Fin de Master, en el periodo de dos años. En 2018 tuvimos 15 alumnos y en 2019 fueron 16. • En 2018 firmamos convenios de colaboración con la Universidad de Mondragón para empezar a tener alumnos de ingeniería de la modalidad de enseñanza universitaria dual, que combinan estudios y trabajos. En 2018 tuvimos un alumno de esta modalidad y en 2019 fueron 5 alumnos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ P08 Desarrollar Personas ✓ P01.5GC0916- Estudio de cargas ✓ SGC0916 Descripción de Puestos CAF PA ✓ Plan de incorporaciones ✓ CDP-351.1_263 Gestión de nuevas incorporaciones ✓ Plan de acogida ✓ Kit ongi etorri ✓ Sistema Retributivo CAF PA ✓ Factores correctores dietas en el extranjero ✓ Estudio salarial ✓ Condiciones Laborales CAF PA ✓ Calendario laboral ✓ Campaña Sano y Salvo ✓ Consejos de prevención en portal y tablones ✓ Encuesta y Plan de acción de Satisfacción de Personas ✓ Presentación Focus Group satisfacción personas
2	Seleccionar a las personas mediante procesos transparentes que garanticen la igualdad efectiva de oportunidades y establecer procesos que faciliten la incorporación	<p>Los procesos de selección que se llevan a cabo son transparentes y en igualdad de condiciones, siguiendo el P08.1 Seleccionar e incorporar. Publicamos nuestras vacantes en diferentes medios de forma que puedan llegar a un mayor número de candidatos (LinkedIn, Infojobs).</p> <p>Seleccionamos los candidatos que se ajusten a los perfiles definidos para los puestos buscados, independientemente del sexo, origen o cultura.</p> <p>Trasladamos al candidato seleccionado una oferta de incorporación escrita en la que se recogen todos los datos relacionados con la incorporación.</p> <p>Ejecutamos el proceso de incorporación para que la persona que va a pasar a formar parte de la organización pueda disponer desde el primer día de todo aquello que va a necesitar. Una vez incorporada la persona, se procede a su acogida en base al P08.2 Acoger y al Plan de Acogida (AX P1.8). Para ello, se nombra un tutor como persona de referencia más inmediata. Todas las nuevas personas reciben nuestro “kit ongi etorri” y realizan una visita a las instalaciones centrales de CAF S.A. en Beasain.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema Retributivo CAF PA ✓ Factores correctores dietas en el extranjero ✓ Estudio salarial ✓ Condiciones Laborales CAF PA ✓ Calendario laboral ✓ Campaña Sano y Salvo ✓ Consejos de prevención en portal y tablones ✓ Encuesta y Plan de acción de Satisfacción de Personas ✓ Presentación Focus Group satisfacción personas
3	Desarrollar sistemas retributivos que garanticen la equidad y la igualdad de oportunidades, así como beneficios sociales que mejoren la satisfacción	<p>Nuestro Sistema retributivo define unas bandas salariales para fijar el salario base por puestos tipo, en base a las funciones y responsabilidades desempeñadas. Es un documento público que se revisa cada año y donde cobra igual importancia la responsabilidad técnica como la responsabilidad en ámbitos de gestión. Para la determinación de las bandas y retribuciones se hizo un estudio salarial que consideraba, además de los puestos de trabajo de nuestra organización, nuestras localizaciones. Dentro de nuestro sistema retributivo recogemos dos complementos salariales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Complemento por objetivos (AX P1.5): grado de consecución de una serie de objetivos estratégicos establecidos por la Dirección de la empresa. • Complemento de disponibilidad en base la pernoctación de más de 40 noches en el extranjero. <p>Contamos con los siguientes beneficios sociales, aplicables a toda la plantilla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de comedor en la empresa con coste subvencionado al 50% por parte de la empresa • Aportación a EPSV, por parte de la empresa, para cada trabajador, el 2% de su base de cotización a la EPSV. • Posibilidad de seguro médico privado a precio muy competitivo para trabajador y familiares y gestionado por la empresa. Se descuenta de la nómina. • Tramitación de la exención fiscal por trabajos en el extranjero siempre que se cumplan las condiciones que cumplan con la normativa vigente. • Dietas y kilómetros ajustadas a las diferentes localizaciones del mundo, con un listado de factores correctores público para todos los trabajadores. • Disponemos de una política de idiomas por la que subvencionamos hasta el 80% de los cursos de idiomas de nuestros trabajadores • Ayuda en el pago de la matrícula de estudios universitarios para aquellos que quieran realizar/completar los estudios y sea de interés para CAF PA. <p>En el 2018, comenzamos la implantación paulatina de una retribución flexible que abarca: “Ticket guardería” (pago de guarderías de los hijos de los empleados), “Ticket comedor” (pago de la comida en el comedor de la empresa) y “Ticket informática” (para la compra de equipos informáticos).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calendario laboral ✓ Campaña Sano y Salvo ✓ Consejos de prevención en portal y tablones ✓ Encuesta y Plan de acción de Satisfacción de Personas ✓ Presentación Focus Group satisfacción personas

	Planteamiento	Descripción	Evidencias In Situ
4	Promover y dar facilidades para conciliación responsable de vida laboral y la personal	La conciliación es uno de los valores que destacan los trabajadores de la CAF PA. <ul style="list-style-type: none"> • Disponemos de un horario de entrada y salida flexible. • Disponemos de jornada intensiva los meses de verano, todos los viernes del año y las vísperas de festivo. • Attendemos las condiciones particulares de cada persona en momentos concretos (enfermedades de familiares, cuidado de familiares...) con fórmulas a considerar en cada caso (teletrabajo, ajuste de jornada laboral...) 	
5	Implantar sistemas para la prevención de riesgos laborales que permitan avanzar hacia una organización con un entorno más saludable	Garantizamos las condiciones de trabajo que permitan prevenir riesgos y favorecer la salud de las personas. Desde 2016 destinamos recursos con formación específica y con dedicación exclusiva a los ámbitos de PRL. En 2018 ampliamos el equipo con una segunda persona para constituirnos como Servicio de Prevención Propio asumiendo las especialidades de Prevención y Seguridad en el Trabajo, trabajando en la mejora continua en la gestión de PRL. Desde el 2017 tenemos un Sistema de Gestión de PRL, integrado en el Sistema de Gestión Empresarial. También se cuenta con un equipo multidisciplinar, Grupo PRL, que participa activamente en la implantación de la cultura preventiva y la concienciación a todos los niveles de la empresa. En el 2018 comenzamos con la campaña Sano y Salvo: frutos secos y fruta gratuita en las zonas de café y campañas de concienciación sobre Riesgos Laborales. Grupo de Prevención multidisciplinar que vela por la concienciación de la prevención en todas las áreas de la empresa	
6	Evaluar la satisfacción de las personas	La mejora de la satisfacción de las personas de la organización es uno de los objetivos de primer nivel que tenemos fijados en el PE. Desde el 2014 de forma anual se lleva a cabo una encuesta (AX P1.6) que permite conocer el nivel de satisfacción en diferentes ámbitos: comunicación, formación y desarrollo personal, instalaciones, liderazgo, PRL y gestión organizativa. Aunque manteniendo la mayoría de las preguntas, hemos ido mejorando la claridad y concreción de las preguntas, incorporando alguna pregunta acorde a las nuevas situaciones de CAF PA. En función de los resultados obtenidos en la encuesta, se ajustan los objetivos para el año siguiente y se fija un plan de acciones (AX P1.7) que encauce las mejoras detectadas. Desde 2016 además, mantenemos reuniones de Focus Group con cada área, para analizar los resultados de la encuesta e indagar y plantear acciones de mejora. Estos encuentros han tenido muy buena acogida valorándose como un momento más para exponer puntos de vista y propuestas de mejora. Trimestralmente vamos informando del avance en la ejecución del plan de acción derivado de la encuesta. En 2019 hemos adoptado la encuesta de clima de la iniciativa Bateratzen en la que además de preguntar por las cuestiones que veníamos preguntado se ha ampliado el número de preguntas. Se trata de una encuesta realizada por las universidades vascas en las que es posible comparar nuestros resultados con otras empresas del País Vasco. Adicionalmente, hemos venido realizando una encuesta de valores para medir la entropía cultura, las inquietudes y grado de compromiso de las personas.	
P.2 CÓMO PRESERVAMOS Y DESARROLLAMOS EL CONOCIMIENTO, LAS COMPETENCIAS Y EL TALENTO DE LAS PERSONAS			
1	Analizar la adecuación entre el talento, los conocimientos, las competencias clave necesarias para llevar a cabo nuestros objetivos estratégicos y contrastarlas con las que ya disponen	En CAF PA el desarrollo de conocimientos y competencias se considera fundamental para realizar un trabajo excelente. Se vertebra en el P08.3 “Desarrollo de Personas”, y se apalanca en el sistema de desarrollo Sight System (AX P2.1). Durante la entrevista de desarrollo Resight se realizan entrevistas mando-colaborador, con el fin de elaborar un plan de acción personalizado para el año, que se alimenta de: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Valores: Se acuerdan comportamientos observables ligados a los valores de CAF PA y que el colaborador necesita trabajar. Se plantean acciones concretas para mejorar las competencias actitudinales y alinearse así con los valores organizacionales. • Desarrollo Técnico: Cada área tiene definida su Matriz de Competencias técnicas (AX P1.3), con niveles requeridos y actuales para cada puesto y persona. En el ReSight se acuerda el nivel actual de cada competencia técnica y se seleccionan para su desarrollo aquellas en las que existe un gap entre el nivel requerido y el actual. Como consecuencia se establecen acciones formativas para el año. • Despliegue de Objetivos: Se establecen objetivos personales alineados con los estratégicos y se establecen acciones para su consecución. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Matriz competencias técnicas Calidad Producto ✓ Plan de formación anual ✓ Plan Formación “Al Detalle” ✓ Política de idiomas ✓ Cuadro de mando P08 ✓ Sight System ✓ Balance 2019 y plan de formación 2020 ✓ CDP-9.8 Solicitud y tramitación de acción formativa
2	Establecer planes, recursos, procesos de aprendizaje, tutorías, etc. orientadas a preservar y desarrollar el talento, el conocimiento y la capacitación	Las acciones derivadas de las entrevistas de desarrollo Resight sirven como input para la elaboración del Plan de Formación, además de: <ul style="list-style-type: none"> • El análisis de las necesidades formativas de las áreas. Cada RA identifica aquellos conocimientos que es necesario incorporar al área. • Plan estratégico: puede marcar la necesidad de incorporar ciertas competencias que no tengamos dentro de la organización. Dotamos de presupuesto suficiente para hacer frente al gasto del Plan de Formación anual. Para dar respuesta a las demandas de formación interna, en 2019 hemos puesto en marcha el Plan de Formación interno “Al Detalle”. Publicamos y dejamos accesible ambos planes de formación y desde el 2018 disponemos de un recurso con disponibilidad exclusiva para traccionar todos los ámbitos relacionados con la formación. Durante el año y a medida que se van lanzando las acciones formativas, éstas se hacen públicas por si hay algún interesado y quiera asistir, siempre con el visto bueno de su responsable. En 2015 aprobamos una Política de Idiomas para subvencionar la formación en idiomas, tanto presencial como a través de una plataforma on-line.	

	Planteamiento	Descripción	Evidencias In Situ
3	Evaluar periódicamente la eficacia de los planes de capacitación y las competencias	Trimestralmente analizamos en el Comité P08 los indicadores relacionados con la ejecución del Plan de Formación. Mediante el CDP-9.8 Solicitud y Tramitación de Acción Formativa, gestionamos y registramos las formaciones a las que asisten nuestros empleados. Medimos la satisfacción de los asistentes con la formación y la eficacia de la acción formativa por parte de los responsables. Trasladamos a toda la organización, trimestralmente, el avance de los indicadores relacionados con formación, así como el número de acciones formativas no incluidas en el plan que se han ejecutado, y el gasto de formación. Anualmente realizamos un descargo del plan de formación en el comité P08.	✓ APP móvil grupo CAF
4	Utilizar la tecnología para preservar y compartir el conocimiento	Todas las formaciones del Plan de Formación interno "Al Detalle" son grabadas y puestas a disposición de CAF PA. Tenemos un portal de videos dentro de la herramienta Stream (Office 365) en el que se accede a las formaciones grabadas. Desde el 2018 se viene trabajando en la "construcción" de un nuevo portal del empleado para tener mayores espacios de colaboración y compartir conocimiento y buenas prácticas. La aplicación móvil del grupo CAF (AX P2.3) es otra puerta para comunicarnos con el empleado y disponer de información de RRHH, noticias, indicadores, catálogos de productos...	
5	Impulsar la polivalencia y su flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones	Las matrices de polivalencias son la base para identificar polivalencias existentes o necesarias en CAF PA. Dichas matrices permiten a los RAs, identificar de manera ágil riesgos por dependencia excesiva en personas concretas de la organización y plantear acciones formativas mitigadoras. Este ha sido el caso del área de Calidad de Producto, un área excesivamente especializada y con la que se han venido trabajando formaciones desde el 2016.	
6	Desarrollar el espíritu crítico, de observación, creativo, innovador y emprendedor en las personas	La Mejora Continua es uno de los Valores de CAF PA. Creemos que la apertura continua al cambio, con un cuestionamiento constante de las formas de hacer, son la base para la innovación. Por ello desarrollamos en nuestras personas comportamientos (AX P2.4) que fomentan el espíritu crítico, la apertura y la adaptación al cambio y la proactividad para aplicar mejoras en CAF PA. Esto lo hacemos en las sesiones de desarrollo del Sight System, identificando áreas de mejora y planteando acciones. El CD a su vez, en el marco de la RE, impulsa a las personas a la reflexión e identificación continua de áreas de innovación.	
P.3 CÓMO FAVORECEMOS EL COMPROMISO Y LA MOTIVACIÓN DE LAS PERSONAS			
1	Hacer partícipes a las personas de la estrategia, para tener una visión global	En el marco de nuestro proceso de RE P01, todos los años se hace participe en la reflexión a los comités de proceso y a los equipos de plataforma. En base a las directrices establecidas desde la Dirección, se les pide que reflexionen e identifiquen iniciativas de mejora que impacten en la consecución de los objetivos. La participación ronda las 100 personas y se viene aplicando desde el año 2014. Durante estos años y en las diferentes revisiones del proceso, se ha recogido el feedback de los participantes en la reflexión y se ha venido mejorando el mismo, haciéndolo más eficiente y ágil.	✓ Plan de comunicación interno
2	Establecer mecanismos para que exista una comunicación y cooperación eficaz y ágil a todos los niveles	Desarrollamos los sistemas de comunicación interna y cooperación a través de distintos mecanismos: <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Comunicación Interno (AX E3.1), sirve para transmitir objetivos estratégicos, resultados, valores de la organización, competencias, etc. • Los 12 comités de proceso, la mayoría de ellos mensuales y las reuniones de área organizadas por los RAs. • Encuesta de Valores para medir la entropía cultural, que se realiza de forma anual. • Reuniones de Focus Group anuales de RRHH con cada departamento, después de la realización de la encuesta de satisfacción de personas • .Sight-System: 3 reuniones/año de desarrollo personal entre mando-colaborador: Competencias actitudinales, técnicas y despliegue de objetivos. • Desayunos informativos para dar a conocer diferentes aspectos de la empresa de interés general (objetivo de otras áreas, situación de iniciativas, ...) • Encuentros Dirección-Personas, sirven como vehículo para recoger necesidades adicionales. 	✓ Actas Comités de proceso ✓ Sistema Sight-System ✓ Focus groups ✓ Encuesta satisfacción personas
3	Comunicar los resultados logrados tanto a nivel global, como de equipos o personales	En el Plan de comunicación interno de CAF PA se establecen diferentes hitos formales de comunicación con las personas: <ul style="list-style-type: none"> • Encuentro Febrero: Es el encuentro más importante en CAF PA, donde participa toda la empresa, y se comunica el resultado del cierre del año anterior, principales directrices del PE, el PG para el año entrante y se completa con la ponencia de algún invitado • Encuentro Junio: Se reúne el CD con los RA, para comunicar el cierre del primer trimestre y la previsión para el cierre del año. • Encuentro Junio-Julio: Se reúne cada RA con su equipo: Se comunica el cierre del primer trimestre y previsión cierre año. • Encuentro Noviembre: Cada Director presenta a su equipo la previsión de cierre del año y principales líneas para el año siguiente. 	✓ Encuesta de valores ✓ Video encuentro 2018 y Presentación 2019 ✓ Presentación Valores CAF PA
4	Alinear los valores, intereses y necesidades de las personas y los	Somos conscientes de la importancia que tiene en la estrategia de gestión el alineamiento de las personas con los valores de CAF PA. Para ello se han llevado a cabo diferentes actuaciones en los últimos años: <ul style="list-style-type: none"> • Desde el año 2014 se viene realizando la encuesta de valores, midiendo la entropía cultural de CAF PA según la metodología del Barret Value Center. 	✓ Política CAF PA

	Planteamiento	Descripción	Evidencias In Situ
	valores de la organización	<ul style="list-style-type: none"> En el marco de la RE del 2016 se aprobó la iniciativa de Transformación Cultural basada en la implantación de Valores y desarrollo del Liderazgo. Se realizaron sesiones grupales para definir los Valores de CAF PA y los comportamientos asociados, con la participación cercana a 70 personas. Tenemos tres miembros del CD certificados en el Barret Value Center y todos los miembros del CD se leyeron el libro "La organización impulsada por valores" de Barret, libro que supone nuestra guía para el alineamiento de los valores e intereses de las personas, con los valores de CAF PA. En 2017 se revisa la política de CAF PA y se recoge el compromiso de la dirección con la implantación de un MG basado en Valores y Mejora Continua. El sistema de desarrollo personal Sight System incluye los valores y sus comportamientos asociados para su posterior desarrollo. 	
5	Implantar sistemas de gestión participativos y plurales que faculten a las personas para ser autónomas, tomar decisiones, trabajar en equipo...	Nuestro sistema de gestión se vertebra en los procesos y los comités de mejora de los mismos. Existen 12 comités de proceso mensuales, con participación multidepartamental y un fuerte enfoque a cliente interno y/o externo. Con el objetivo de promover una mayor delegación y participación de las segundas y terceras líneas de la organización, la participación de los miembros del CD en estos comités es más reducida, con la excepción del comité P01 de despliegue de la estrategia. Por otro lado, existe un ciclo de reuniones KAIZEN multidepartamental que vertebran el área industrial y que permiten hacer seguimiento a la resolución de problemas en su ciclo corto y largo, así como analizar el flujo de información relacionado con la planificación de la producción.	
6	Evaluar el desempeño de las personas y equipos y reconocerles las actitudes, los esfuerzos realizados, y los resultados	<p>El sistema de desarrollo Sight-System (Para, detecta y acuerda) es un sistema que permite a las personas de CAF PA reflexionar, poner foco y acordar sus objetivos prioritarios y necesidades de desarrollo actitudinal y técnico. Se ejecuta todos los años de acuerdo a un proceso establecido y calendarizado en nuestro plan de comunicación interno: IN-Sight, OUT-Sight, RE-Sight y ON Sight. (AX P2.1)</p> <ul style="list-style-type: none"> Octubre-Noviembre: Reunión mando-colaborador para evaluar el desempeño del año y orientar el siguiente año: Se trabajan competencias actitudinales, técnicas y el despliegue de objetivos. Se obtiene un plan de acción individual que permite poner foco en el desarrollo de la persona en el año entrante. En el mes de febrero se realiza otra reunión mando colaborador para ratificar los objetivos y el plan de acciones del año. Durante el mes de Julio y en la tercera reunión mando colaborador, se hace seguimiento de dicho plan de acciones. 	
7	Utilizar enfoques y metodologías que favorezcan relaciones satisfactorias	En CAF PA consideramos vital fomentar las relaciones entre las personas, para favorecer el compromiso y la motivación de las mismas, tanto en un entorno profesional como en un entorno lúdico. Tenemos una política de despachos de puertas abiertas, llevamos a cabo "reuniones" informales en la máquina de café, hemos habilitado espacios para reuniones informales con fruta, café y frutos secos y hemos implantado equipos de videoconferencia en las salas de reuniones y principales despachos, para acercar las sedes de Madrid, Miramon e Irura. Anualmente organizamos una sidrería para todos nuestros trabajadores y colaboradores (personal externo, alumnos) y se realizan cenas de departamentos.	
P.4 CÓMO AMPLIAMOS LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO DE LAS PERSONAS			
1	Definir cómo se debería ejercer el liderazgo en la organización para dar respuesta a los objetivos	El MG de CAF PA recoge la definición de lo que se considera Liderazgo (AX P4.2): Persona que tiene Visión, está orientado al cliente y a los resultados, impulsa el desarrollo de las Personas y Equipos, promueve el Cambio y la Innovación y Comunica Eficazmente. El ejercicio del liderazgo no es exclusivo del CD. Es asumido y puesto en práctica por todas aquellas personas que coordinan equipos. En CAF PA se consideran líderes, al CD y a la segunda línea de liderazgo, formada por Rbles de proceso, RA, Jefes de proyecto y Responsables de plataforma principalmente, pero en general, cualquier persona que pueda ejercer algún tipo de influencia en su ámbito de trabajo. Consideramos que transmitir los valores, el entusiasmo en la consecución de objetivos, flexibilidad y compromiso, son competencias que cualquier persona puede llevar a cabo en su círculo de influencia y al nivel que le corresponda.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modelo de Gestión CAF PA ✓ Valores y comportamientos CAF PA
2	Desarrollar la capacidad de ejercicio del liderazgo de la Dirección y ampliarla a otras personas con vistas a lograr un liderazgo extendido y compartido	<p>Para potenciar el ejercicio del liderazgo, desde el 2014 se han realizado numerosas formaciones, tanto en el CD como en la segunda línea de liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2014: Formación al CD en Liderazgo Avanzado de la mano de Euskalit y Formación en liderazgo emocionalmente inteligente a la segunda línea. 2016: Formación en Desarrollo del liderazgo para la mejora de los resultados 2017: Identificación de Roles Belbin para el desarrollo del CD, Master en coaching de personas y equipos Univ. Mondragon (un miembro del CD), International Masters Program for Managers in Leadership. Univ. Lancaster (Director Comercial) 2018: Evaluación feedback 360 en valores al CD, Capacitación del CD para realizar entrevistas de desarrollo a colaboradores, Sesiones de coaching individual al CD, Capacitación de la segunda línea en la realización de entrevistas de desarrollo con sus colaboradores. 2019: Sesiones intensivas de coaching grupal al CD, Master en coaching de personas y equipos. Univ. Mondragon (Director Desarrollo Personas), International Masters Program for Managers in Leadership. Univ. Lancaster (Director General) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planes de formación ✓ Resultados evaluación Belbin ✓ Formación entrevistas de Desarrollo ✓ Resultados encuesta

	Planteamiento	Descripción	Evidencias In Situ
3	Coherencia entre lo que la organización establece o declara y las prácticas internas reales	Desde 2017 venimos impulsando el proyecto de transformación cultural basado principalmente en la definición e implantación de los valores de CAF PA. Hemos revisado los procesos de desarrollo de las personas de la organización para alinearlos con los valores definidos y los comportamientos asociados a cada uno de ellos. De esta forma no solo decimos los valores que queremos tener, sino que adaptamos nuestros procesos de desarrollo de personas para que en ellos estén presentes esos valores.	satisfacción personas ✓ Evaluación 360°
4	Desarrollar en personas competencias para mejorar comunicación, argumentación, delegación y asunción de responsabilidades, toma de decisiones, trabajo en equipo...	En CAF PA creemos en el potencial de las personas y sus capacidades para transformar y hacer más competitiva la empresa. En el 2014, tomamos como aliado estratégico a la empresa MAS Innovación, con la que hemos lanzado 16 proyectos/formaciones para el despliegue del potencial y talento de las personas y equipos de trabajo. Además, anualmente se realizan formaciones para reforzar las competencias generales y las habilidades personales: <ul style="list-style-type: none"> • 2015: Orientación a resultados, Organización y gestión de personas, Liderara en el contexto actual, Hablar en publico • 2016: Mindfulness, Orientación a cliente, Liderazgo emocionalmente inteligente, Negociación, Liderando equipos para la mejora de resultados • 2018: Negociación, Gestión del tiempo, Asertividad, Gestión de conflictos, Orientación a cliente, • 2019: Asertividad, Orientación a cliente, Gestión del Tiempo, Negociación, Mindfulness, Comunicación oral, metodologías para la resolución de problemas 	
5	Apoyar a otras personas de la organización para que desarrollen sus capacidades y competencias	Es objetivo principal en CAF PA orientar a las personas hacia la excelencia, en actitud de mejora continua y progreso permanente. CAF PA facilita los medios y la formación necesarios para que puedan crecer profesionalmente. La persona, a su vez, debe aprovechar las oportunidades que le ofrece la organización para crecer en las competencias que le correspondan en cada momento, aceptar la polivalencia, la adaptabilidad, estar preparado al cambio y saber trabajar en equipo.	
6	Conocer el grado de avance en el desarrollo del liderazgo	Revisamos el ejercicio del liderazgo de forma sistemática todos los años a través de distintas herramientas que compaginan criterios de satisfacción de las personas, junto con otros de ejecución realizada por toda la organización y evaluando en un grado de 360° a todos los miembros del CD. Dicha sistemática de evaluación ha mejorado con los años incorporando mejoras.	

Sub-elem.	AÑO	FUENTE DE APRENDIZAJE	APRENDIZAJE, INNOVACIÓN Y MEJORA
P1	2015	Visita empresa KIDE	Revisión Encuesta de satisfacción de personas recogiendo la satisfacción con diferentes ámbitos: comunicación, formación y desarrollo personal, instalaciones, PRL y gestión organizativa
P1	2016	Reflexión comité P08	Reuniones Focus Group
P1	2016	Reflexión CMG	Creación del departamento PRL y contratación de recurso exclusivo
P1	2017	Comité Modelo Gestión	Elaboración y publicación Sistema Retributivo CAF PA
P1	2017	Reflexión comité P08	Kit Ongi Etorri
P1	2018	Auditoría IRIS	Integración de política PRL en la política CAF PA
P1	2018	Reflexión comité P08	Campaña Sano y Salvo
P1	2018	Comité Modelo Gestión	Implantación del complemento por Objetivos e implantación de un complemento por Disponibilidad
P1	2018	Reflexión comité P08	Ampliación del equipo del PRL y constitución de Servicio propio de prevención
P2	2015	Comité Modelo Gestión	Aprobación Política de idiomas por la que la empresa subvenciona el 80% de la formación presencial y el 100% en la online
P2	2018	Revisión KPIs P08	Incorporación de un recurso con dedicación exclusiva a temas de formación, sobre todo, la ejecución del Plan de Formación anual
P2	2018	Reflexión comité P08	Plan de Formación interno Al Detalle
P2	2018	Curso Euskalit	Sistema de desarrollo de personas Sight System
P2	2018	Reflexión comité P08	Ampliación de la oferta de la Política de idiomas: posibilidad de hacerlo en las instalaciones CAF PA y manteniendo las opciones Online y academia
P3	2015	Comité Modelo Gestión	Elaboración del Plan de comunicación interno
P3	2016	Comité Modelo Gestión	Ampliación del Plan de comunicación interno añadiendo workshop estratégico para trabajar con RAs, JPs, Responsables de plataforma
P3	2018	Comité Modelo Gestión	Formalización del Teletrabajo

Elemento 4. Sociedad

Greentech

*Energy Storage Systems
for a Green Railway Industry*



	Planteamiento	Descripción	Evidencias In Situ
S.1 CÓMO GESTIONAMOS NUESTRO COMPROMISO CON EL ENTORNO SOCIAL			
1	Identificar el entorno social	CAF PA ha identificado a la sociedad como uno de sus GI relevantes (AX E1.1), considerando las universidades y centros tecnológicos como partes interesadas. El enfoque social se centra en establecer relaciones equilibradas y de confianza y crear valor financiando la generación de conocimiento y tecnología puntera especializada en electrónica de potencia, de control y de telecomunicaciones, que sea reaprovechable en entornos industriales de nuestra sociedad.	
2	Conocer qué problemas, necesidades o retos considera prioritarios el entorno social	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan reuniones periódicas con las Universidades para compartir información tecnológica estratégica y de producto que permita alinear las actividades de la Universidad con los intereses de las empresas. • CAF PA ofrece becas, prácticas, proyectos fin de grado y fin de máster a diferentes universidades como MU, UPV, Universidad de Deusto, Universidad de Navarra. En 2019 se han ampliado acuerdos con la UPC y la Universidad Complutense de Madrid. • CAF PA financia programas de doctorado en colaboración con Universidades y Centros Tecnológicos para fomentar la investigación tecnológica. • Se realizan reuniones de seguimiento de proyectos de desarrollo y acuerdos marco de colaboración con los Centros Tecnológicos. • Las universidades y centros tecnológicos muestran su interés mediante ofertas de realización de Tesis doctorales y colaboraciones en congresos. • Colaboraciones con entidades de inclusión social, como Gureak, Fundación Adecco, Arcosia y Fundación Juan XXIII. 	
3	Definir los objetivos a alcanzar con respecto a nuestro compromiso con la sociedad, alineados con otros objetivos estratégicos	<p>Se compromete a promover acciones que contribuyan al bienestar y desarrollo de las empresas del entorno, con iniciativas de colaboración y participación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaboración con los Centros tecnológicos en actividades de desarrollo de I+D y de producto que permitan no solo la realización de productos más competitivos sino la generación de nuevos conocimientos para los colaboradores y su posible aplicación en otros sectores del entorno. • Colaboración con entidades educativas y de formación, fomentando la transferencia de personal altamente cualificado y especializado en áreas de interés para la empresa, garantizando un futuro profesional atractivo para las personas y la generación de empleo de calidad en nuestra sociedad. • Participación en Clústers tecnológicos, colaborando con administraciones públicas en la definición de programas de ayuda I+D y al desarrollo de producto orientado a mejorar la posición competitiva de las empresas del entorno garantizando la sostenibilidad del sector y crear riqueza en la sociedad. <p>CAF PA como miembro del grupo CAF, y empresa "Core" dentro del grupo, aplica directrices del grupo en cuanto a la Política de RSC, donde se definen principios de actuación y compromisos con la sociedad, tales como promover iniciativas enfocadas a mejorar la calidad de vida de las personas en las comunidades donde opera o crear oportunidades de desarrollo a profesionales jóvenes estableciendo convenios de colaboración con entidades educativas y entidades públicas o privadas. Siguiendo estas directrices toda la fabricación de CAF PA está externalizada en empresas del entorno y dentro de sus propias instalaciones, dispone de un área compuesta por personas de la empresa ILUNBE quienes se dedican al montaje final y la fabricación serie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directrices GI ✓ Acuerdos marco ✓ Política de RSC CAF ✓ Acuerdo "aula CAF PA" ✓ Contrato proyecto PINTA dentro de Shift2Rail ✓ Plan de Gestión P01 ✓ Plan de comunicación externo
4	Desarrollar proyectos e iniciativas sociales propias o sumarse a otras lanzadas desde las AA. PP. y otros agentes	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha establecido una relación estable formalizada por medio de un Convenio de colaboración a largo plazo ("aula CAF") con la universidad de MU. • CAF PA colabora con las administraciones públicas, en proyectos tanto a nivel estatal como a nivel europeo, lo que permite exponer y compartir conocimiento con otras empresas del sector ferroviario, ejemplo de ello son los proyectos PINTA2, FR8RAIL, etc. (AX S1.1) • CAF PA es miembro del grupo CAF, el cual es parte del Patronato de Euskalit ayudando de esta forma a promover la Gestión Avanzada en las organizaciones vascas. • En colaboración con el Parque Gipuzkoa, CAF PA ha sido patrocinador del festival "Parkea Musik Fest" del 2018. Además de ello, es patrocinador de otros eventos como las fiestas del pueblo de Irura y Baxurde Krossa que se realiza en Usurbil • En 2019 se ha creado el proyecto Power & Society con el objetivo de querer impactar en la sociedad mejorando nuestro núcleo más cercano con la implicación de las personas de CAF PA. Las iniciativas se agrupan en tres ámbitos: Sociedad, Medio Ambiente y Cultura, educación y Salud. El proyecto está diseñado para que la participación de las personas de CAF PA sea desde el inicio, haciéndoles participe en la propuesta de ideas y en la decisión de las actividades a llevar a cabo mediante votación. Para el 2020 se han planificado 2 iniciativas de cada ámbito. Ya se han realizado actividades como participar en un entrenamiento del club deportivo Berdin Berdinak, que se dedica a la práctica de deportes con la inclusión de personas con discapacidad y también se han organizado campañas de donación de sangre. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Página web CAF ✓ Iniciativas P&S
5	Involucrar a los GI en nuestros objetivos y planes con la sociedad	<p>Con el objetivo de investigar en nuevos productos y tecnologías y contribuir de esta forma a la generación del conocimiento en las empresas del entorno, durante el 2019 se ha realizado un volumen de contratación superior al 2M€, en colaboraciones con Centros Tecnológicos y universidades.</p> <p>Uno de los principios fundamentales de CAF PA, es la generación de empleos de calidad. Como ejemplo de la riqueza generada en nuestro entorno social, las retribuciones salariales anuales superan los 12 millones de euros.</p>	

	Planteamiento	Descripción	Evidencias In Situ
6	Informar a la sociedad de objetivos, planes y resultados y evaluar su grado de conocimiento	CAF PA dispone de un Plan de Comunicación Externo (AX C2.6), en el que se define la periodicidad y modo de comunicación con cada una de las partes interesadas consideradas dentro del GI Sociedad Mediante la página web de CAF, se da a conocer a la sociedad la Política de RSC.	
S.2 CÓMO IMPULSAMOS LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL			
1	Identificar el entorno medioambiental y definir los objetivos y políticas medioambientales	Desde la dirección de la empresa, en consonancia con la política ambiental aprobada, se promueve la implantación de un SGA que permita a la compañía contribuir al sostenimiento del medio y a la creación de un clima social favorable para la conservación de éste. Hemos establecido pautas y actuaciones mínimas a seguir para la implantación de los principios y compromisos ambientales fijados en nuestra política que están íntimamente relacionados con establecidos para el Grupo CAF. Asimismo estamos desarrollando diferentes iniciativas que nos ayuden a cumplir con los compromisos adquiridos con las personas u organizaciones significativas que forman parte de nuestro entorno social. Como miembros del Grupo CAF, participamos en la definición y desarrollo de la Política Ambiental Corporativa y formamos parte activa del “Foro Corporativo de Gestión de Compromisos Ambientales” cuya misión es impulsar medidas que contribuyan a la sostenibilidad medioambiental del grupo.	
2	Concienciar y formar en un uso sostenible de los recursos propios	Mediante campañas de concienciación se está promoviendo un adecuado comportamiento de los empleados en el uso eficiente de la energía y los recursos, así como en la separación y reciclaje de los residuos.	
3	Diseñar y desarrollar productos y servicios respetuosos con el medio ambiente durante su ciclo de vida y fin de vida	Nos apoyamos en la innovación para ofrecer soluciones de movilidad más inteligentes y sostenibles. Desarrollamos sistemas de optimización energética GREENTECH, una gama de productos de acumulación de energía pensados para gestionar energía con la máxima eficacia y respetando el entorno y el medio ambiente. Dentro de esta gama, se han desarrollado los sistemas (AX S2.1): <ul style="list-style-type: none"> • FREEDRIVE, que permite la circulación de vehículos sin catenaria, más de 10km de autonomía con baterías en modo sin catenaria • EVODRIVE, sistema basado en ultracapacidades que permiten recuperar la energía cinética que se libera en la frenada del tren, para maximizar la eficiencia energética. Ahorro energético de hasta 20%. • Ya en 2015, 8 proyecto de tranvías sin catenaria en el mundo con el sistema FREEDRIVE-EVODRIVE (AX S2.2) • Dentro del servicio que ofrece CAF PA en la rehabilitación y modernización de sistemas ferroviarios, ofrece la posibilidad de mejorar y modernizar el rendimiento de los vehículos a través de la adaptación de la cadena de tracción DC a AC, consiguiendo reducir el consumo de combustible entre los beneficios obtenidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Política de CAF PA ✓ Política de RSC CAF ✓ Presentacion Greentech UNIPART ✓ Plan de Gestión P01 ✓ Página web CAF PA ✓ Encuesta de satisfacción de personas
4	Evaluar y mejorar el impacto medioambiental	Hemos identificado y evaluado los aspectos ambientales relacionados con las actividades que llevamos a cabo. De forma continua evaluamos los riesgos e impactos ambientales y se mejoran y actualizan los mecanismos diseñados para su eliminación o mitigación. Esto lo hacemos basándonos en un procedimiento que hemos definido y que da respuesta a las normas de referencia dentro de los SGA. Se ha establecido un programa de actuación donde se definen las metas, responsables, plazos de ejecución y recursos personales y económicos para los aspectos ambientales prioritarios. CAF PA, como proveedor de CAF, ha obtenido la calificación de plata en la evaluación de EcoVadis, calificación de Responsabilidad Social Empresarial a través de una plataforma global de software, y que tiene por objetivo mejorar las prácticas sociales y medioambientales de las empresas. Se ha adaptado la encuesta de satisfacción de personas de CAF PA, a la iniciativa BATERATZEN, iniciativa que integra empresas, universidades, consultoras y administración pública con el propósito de desarrollar herramientas y conocimientos prácticos para ayudar a las organizaciones a alinear el potencial de las personas en beneficio de un proyecto común. En dicha encuesta, se incluyen dos preguntas acerca de la sociedad y el medioambiente con el fin de medir la percepción de CAF PA y poder seguir en la mejora mediante la iniciativa Power & Society.	
5	Extender y hacer partícipes de nuestras iniciativas a proveedores, aliados y otros GI	Disponemos de un Código de Conducta que expone las normas y principios de conducta profesional que son de aplicación a los profesionales y sociedades del Grupo CAF, las cuáles son exigibles también a todos los proveedores. Hemos participado en el desarrollo y definición del “Código de Conducta de Proveedores” que tiene validez tanto en España como en el extranjero y pretende ser una herramienta de desarrollo de los principios generales del Código de Conducta, que sirva para facilitar a los proveedores las expectativas que se tienen sobre su comportamiento en el mercado y para el desarrollo de su relación comercial con nosotros.	

	Planteamiento	Descripción	Evidencias In Situ
		Nuestros proveedores deben desarrollar su actividad bajo la premisa de minimizar los impactos ambientales negativos y prevenir la contaminación asegurando el cumplimiento de los requisitos legales, promoviendo la investigación, desarrollo e innovación que mejore los procesos y procurando la formación de sus trabajadores sobre la adecuada gestión ambiental. CAF PA colabora junto con otras empresas en proyectos europeos, compartiendo conocimiento e impulsando la sostenibilidad medioambiental con proyectos de mejora de eficiencia energética, ejemplo de ello es el proyecto Roll2Rail que se ha llevado a cabo en colaboración con el centro tecnológico IKERLAN, dando como resultado un convertidor basado en semiconductores de carburo silicio. Esta solución permite aumentar un 40% la eficiencia energética, y reducir un 30% el volumen y 20% en peso en comparación con los dispositivos actuales.	
6	Desarrollar medidas para concienciar e impulsar el consumo local y responsable de todo tipo de bienes y servicios	Parte de la misión de CAF PA es generar un negocio sostenible contribuyendo al progreso de nuestro entorno siendo un elemento importante fortalecer la cadena de suministro local, fomentando el desarrollo de los proveedores locales y ayudando al desarrollo económico de nuestra sociedad. <ul style="list-style-type: none"> • Del 57% del volumen de lanzamientos de pedidos que se han realizado durante 2019 a nivel estatal, el 54% se han realizado dentro del País Vasco. Lo que hace que el 31% del total de pedidos realizados por CAF PA se hayan realizado dentro del País Vasco. En consecuencia, el volumen de compra a proveedores de la Comunidad Autónoma Vasca en 2018 ascendió a 45,8 millones de euros. • El 34% de nuestros proveedores tienen su sede social en el País vasco • Durante el 2018 CAF PA se ha apoyado en Centros Tecnológicos y Universidades, la gran mayoría adscritos a la RVCTI 	
7	Comunicar a GI las actuaciones y el beneficio ambiental	A nivel externo y con carácter anual se comunican dentro del Informe de Responsabilidad Social Corporativa los resultados en materia ambiental así como las actividades desempeñadas. A través de la página web se comunica el compromiso con el cuidado del medio ambiente mostrando las soluciones de desarrollos innovadores que se han realizado para ayudar a reducir el consumo energético de forma considerable. También se han realizado notas de prensa y entrevistas de televisión mostrando el sistema de convertidores SiC de tracción ferroviaria en trenes de Euskotren, solución pionera en el Estado con el que se ha conseguido reducir el consumo energético de forma considerable. CAF PA ha sido premiado en los Global Light Rail Awards, con el galardón “The Technical innovation of the Year (Rolling Stock) por la iniciativa del desarrollo de los productos Greentech, reconociendo el respeto con el medio ambiente gracias a la optimización del consumo de energía”.	

Sub- elem.	AÑO	FUENTE DE APRENDIZAJE	APRENDIZAJE, INNOVACIÓN Y MEJORA
S1	2016	Modelo de gestión CAF PA	Se identifica a la sociedad como uno de los grupos de interés dentro del Plan estratégico 2016-2019
S1	2018	RE	Se incluyen en el plan estratégico, las iniciativas concretas sobre la estrategia de colaboración con los centros tecnológicos y universidades.
S1	2017	Necesidad investigar en ámbito de acumulación	Se ha empezado a colaborar con CIC Energigune
S1	2017	Revisión de contratos de colaboración	Se actualiza el contrato de colaboración con la empresa Ikerlan y la universidad MU de cara a reforzar las relaciones
S1	2017	“aula CAF PA” en colaboración con MU	Se extiende la colaboración de la “aula CAF PA” a CAF I+D, convirtiéndolo en “aula CAF”
S1	2018	Colaboración con universidades	Colaboraciones con más universidades como por ejemplo UPV, UPC y la universidad Complutense de Madrid
S1	2018	Relaciones con MU	Nueva iniciativa para incluir los programas de Dual (estudio-trabajo) propuesto por MU
S2	2018	Reorganización del servicio de limpieza	Se han sustituido productos de limpieza utilizados en la sede de Irura, por productos con etiqueta Ecolabel
S2	2018	Propuesta de mejora de un trabajador	Campaña de reciclaje en el interior de las oficinas

Elemento 5. Innovación



Planteamiento		Descripción	Evidencias In Situ
I.1 CÓMO DEFINIMOS NUESTROS OBJETIVOS Y LA ESTRATEGIA PARA INNOVAR			
1	Identificar retos que sirvan como referencia para la estrategia de innovación	La Misión y Visión de CAF PA recoge la creación de soluciones innovadoras de potencia y control, por tal motivo, anualmente, en el marco de la RE se establecen y priorizan estrategias y Objetivos de Mejora estratégicos en distintos ámbitos, entre ellos la innovación tanto a nivel de producto como de gestión, como aporte de valor en las soluciones a clientes. En 2020 se han identificado 8 estrategias de negocio y 7 estrategias de gestión prioritarias. A partir de las 8 estrategias de negocio prioritarios se han identificado 11 Objetivos de Mejora estratégicos, de los cuales 6 están directamente relacionados con la innovación en Productos. A partir de las 7 estrategias de gestión prioritarias se han identificado 8 Objetivos de Mejora estratégicos (AX I1.1).	
2	Identificar los ámbitos en los que innovar con objetivos, líneas de actuación y recursos y incorporarlos en el modelo organizativo	Para la identificación de las iniciativas de innovación, dentro del marco de la RE anual, se realizan las siguientes actividades: <ul style="list-style-type: none"> • En cuanto a la innovación de producto, existe un grupo de estrategia por cada plataforma de producto (GEP), que de forma continua realiza un análisis entorno a la plataforma e identifican los principales desarrollos e iniciativas tecnológicas depositando estas iniciativas en un “silo de ideas”. • Las propuestas de iniciativas de gestión se identifican en los equipos de procesos. En el marco del proceso de RE anual el equipo de Dirección con un equipo multidisciplinar en el que participan personas clave de la organización (entre ellos los responsables de los GEP y de los procesos de la empresa) identifica y prioriza las estrategias de negocio y de gestión, y a partir de ellas define los Objetivos de Mejora estratégicos a abordar en el PG del año siguiente. Cada Objetivo de Mejora tiene un equipo responsable de la consecución del objetivo y a todas ellas se les dota de tiempo, presupuesto y recursos para llevarlas a cabo. Asimismo, otro ámbito de innovación se da en la transformación digital de los procesos, en los que, desde el 2009, y a través de la herramienta software Auraportal (BPM), se identifican procesos a automatizar para su optimización, dotarles de mayor agilidad y facilitar su ejecución.	✓ Silo de ideas plataformas ✓ Reflexión anual procesos ✓ P01 Reflexión Estratégica anual ✓ P03.1 Identificar desarrollos
3	Establecer objetivos retadores que estimulen creatividad de personas y la innovación	Fruto de la RE y de los ámbitos de innovación, se realizan proyectos retadores como el proyecto Convetidor SiC de tracción ferroviaria Desde el 2013 y con el apoyo del centro tecnológico Ikerlan, en 2018, se ponen en servicio comercial en el proyecto Euskotren los nuevos convertidores de carburo silicio de tracción ferroviaria. Esta solución ha sido pionera en el Estado, ya que será el primer convertidor SiC de tracción ferroviaria en España	
4	Estudiar publicaciones de patentes, propiedad intelectual, metodologías, tecnología o competencias propias del sector de actividad	Dentro del P03.1 Identificar desarrollos, los grupos de estrategia de producto se reúnen mensualmente y entre las actividades definidas, realizan un análisis de mercado, análisis de la competencia, análisis tecnológico y seguimiento de ofertas con el fin de concebir la solución técnica más competitiva de la plataforma para el mercado. Iniciativas de innovación tecnológica que no hayan sido identificadas en el proceso de RE anual se llevan trimestralmente al CEP para su aprobación y en caso positivo dotarlas de tiempo, presupuesto y recursos para llevarlas a cabo.	
I.2 CÓMO CREAMOS EL CONTEXTO INTERNO PARA INNOVAR			
1	Generar confianza a las aportaciones diferentes, pensamiento crítico y búsqueda de retos y desafíos	Crear soluciones innovadoras para fidelizar a nuestros clientes es parte de la Misión y Visión de CAF PA y uno de los valores definidos es la mejora continua; la orientación a la mejora continua y al cambio a favor de una mayor competitividad. Se han definido varios procesos en la herramienta Auraportal BPM para que cualquier persona de la organización pueda lanzar mejoras relacionadas con los proceso o producto, tales como “Propuesta de mejora de Procesos o Producto” (AX I2.1), desde el 2016, e “Implantación o modificación de procesos en Auraportal” desde el 2015. En cada comité de proceso se recogen y se analizan los problemas y propuestas de mejora de cada proceso.	✓ CDP-245.2 “Propuesta de mejora de Procesos o Producto” ✓ Panel SCRA ✓ Informes 8D ✓ Mapa de sistemas ✓ Presentación encuentro anual
2	Dar facilidades y establecer entornos colaborativos para que las personas dediquen una parte de su tiempo a explorar, reflexionar, aportar ideas y elaborar propuestas innovadoras	<ul style="list-style-type: none"> • Se dota de tiempo, presupuesto y recursos cada una de las iniciativas aprobadas tras la RE. • Se destina un presupuesto para la mejora continua de los procesos. • Se han generado foros como el Grupo de estrategia de producto y Comité de estrategia de producto para permitir y fomentar las propuestas de valor en la identificación de desarrollos de producto, disponiendo de horas para ello. • Anualmente en la elaboración del Plan de Formación o mediante las formaciones que se solicitan durante el año, se detectan inquietudes referentes a cursos, seminarios y congresos. 	

		<ul style="list-style-type: none"> En 2018 se puso en marcha la iniciativa “formación Al Detalle”, formación interna para el personal de la empresa de aquellos temas de interés, fomentando así el intercambio de conocimiento. 	
3	Utilizar metodologías y herramientas que promuevan la creatividad y la innovación	<p>A través de la metodología SCRA para la resolución de problemas en producción se promueve la búsqueda de soluciones atacando la causa raíz mediante la metodología de 4D. Para ello a través de reuniones con personas de diferentes áreas de la organización y mediante un ejercicio de técnicas de creatividad, “Brainstorming”, proporcionan ideas para su resolución. (por ejemplo; carros con kit de material para evitar faltas en montaje) (AX I2.2)</p> <p>En el marco del P06.04 Resolver incidencias, se utiliza la metodología 8D, donde se reúne un grupo de personas de la organización y siguiendo un proceso de análisis y toma de decisiones estructuradas en 8 pasos, promueve la creatividad en la búsqueda de soluciones al problema. (por ejemplo; evitar la acumulación de polvo ferro magnético en el interior de los cofres, sellando todo el contorno e implementando una prueba de aire)</p>	
4	Apoyarse en la tecnología y la digitalización para facilitar y favorecer condiciones, entornos y contextos para innovar	<p>El uso de estas TICs nos proporciona valor para mejorar nuestros procesos y relaciones internas, así el mapa de sistemas cuenta con más de 40 herramientas para cubrir diferentes ámbitos como por ejemplo la gestión industrial, comunicaciones, planificación, riesgos.</p> <p>Ejemplo de ello es la innovación mediante la transformación digital de los procesos, a través de la herramienta software Auraportal BPM. Se identifican procesos a automatizar para su optimización, dotarles de mayor agilidad y facilitar su ejecución. Además de ello, es una herramienta que ayuda a proponer e implementar mejoras en los procesos de forma sencilla y continua.</p>	
5	Difundir y las actitudes innovadoras, ideas, proyectos y resultados, incluidos los que no se ha tenido el éxito deseado	<p>Tras los premios obtenidos en los Global Light Rail Awards, premios que reconocen la innovación y excelencia en el sector ferroviario, se reconoció a todos los empleados el trabajo realizado mediante la comunicación de la noticia por correo electrónico y publicándolo en la sección Noticias de la intranet de la empresa.</p> <p>Además de ello, durante el encuentro anual, se comunican los hechos relevantes que han ocurrido durante el año en cuanto a proyectos innovadores (AX I2.3), dando valor y reconocimiento al trabajo realizado por las personas que conforman los equipos.</p>	
I.3 CÓMO APROVECHAMOS EL POTENCIAL DEL ENTORNO PARA INNOVAR			
1	Desarrollar mecanismos que favorezcan la innovación abierta”	<p>En CAF PA, con el fin de compartir conocimiento en innovación, se impulsa la colaboración e investigación con empresas, universidades, centros tecnológicos y diferentes Clústers tecnológicos, estableciendo relaciones a largo plazo y participaciones en diferentes iniciativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Colaboraciones de proyectos de investigación con la universidad de MU, mediante el “aula CAF”, convirtiéndose en partner tecnológico. Colaboraciones con centros tecnológicos como IKERLAN, CAF I+D, CETEST, CEMITEC, ITA, CiC ENERGIGUNE. Colaboraciones con administraciones públicas, en proyectos tanto a nivel estatal como europeo, lo que permite compartir conocimiento en innovación con otras empresas del sector. Ejemplo de ellos son los proyectos Shift2Rail, Roll2Rail y Estefi. 	
2	Disponer de métodos para la identificación, análisis y explotación de informaciones relevantes de avances científicos y tecnologías utilizadas y otras	<ul style="list-style-type: none"> En el plan estratégico 2020-2023, se ha realizado un análisis DAFO de tecnología/producto. A partir de este análisis se identificaron amenazas y oportunidades del exterior, así como aspectos internos a potenciar y a corregir. Las reflexiones estratégicas realizadas en los Grupos de estrategia de Producto sirven como input para definir la estrategia a seguir entorno a nuevas tecnologías y desarrollos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acuerdos marco ✓ P01 Reflexión Estratégica anual ✓ P03.1 Identificar desarrollos
3	Establecer alianzas capaces de aportar innovaciones	<p>CAF PA, para poder innovar en diferentes ámbitos, establece alianzas con Centros Tecnológicos y Universidades y así aprovechar el potencial en innovación que ellos puedan tener. Ejemplo de ello son el proyecto de convertidor basado en semiconductores de carburo silicio (en colaboración con Ikerlan), proyecto de innovación en análisis de motores para lograr mayor eficiencia energética (en colaboración con MU)</p> <p>Además, CAF PA es miembro del programa europeo Shift2Rail en el que colaboran conjuntamente la Unión Europea, clientes, proveedores y competidores. Este proyecto pretende confeccionar los trenes europeos para el 2030, cuyos objetivos principales son, reducir el coste del ciclo de vida, duplicar la capacidad ferroviaria, aumentar la confiabilidad y la puntualidad, además de lograr sistemas ferroviarios más eficientes y ecológicos con el medio ambiente. Actualmente CAF PA está trabajando junto con otros socios europeos en la definición de los contenidos innovadores tecnológicamente a abordar en el marco del futuro programa europeo Shif2Rail2 a abordar entre 2022-2028.</p>	

Elemento 5. Innovación

4	Explorar ámbitos y actividades ajenas a nuestro campo de trabajo habitual, buscando nuevas perspectivas.	Desde los equipos de proceso se fomentan las visitas a otras empresas de cara a obtener las mejores prácticas en el ámbito de la innovación en la gestión. Ejemplo de ellos son, la visita a la empresa Kide de la cual se obtuvieron ideas para las encuestas de satisfacción del cliente y la visita realizada a Fagor Automation tras la cual se realizó la implantación de la cámara de ensayos Halt/Hass. También, se realizó una visita a Japón por parte de la directiva para obtener mejores prácticas en el ámbito del Lean Manufacturing, liderazgo de estrategia y empoderamiento de las personas. Además de ello, la dirección de CAF PA asiste a foros de Adegil donde se comparten buenas prácticas	
I.4 CÓMO GESTIONAMOS LAS IDEAS Y PROYECTOS INNOVADORES			
1	Configurar un proceso para la recogida, análisis, evaluación y priorización de ideas y para su desarrollo a través proyectos de innovación	Anualmente, en el marco del P01.2 Elaborar Plan Estratégico, las propuestas de iniciativas de producto, propuestas por el comité de estrategia de producto y las iniciativas de gestión, propuestas por los equipos de procesos, se llevan al CD donde las analizan y mediante una matriz de validación, el CD establece las iniciativas que se llevarán a cabo, dotándolas de tiempo, presupuesto y recursos para ello. Además en el P03.1 Identificar desarrollos, cada grupo de estrategia de producto analiza nuevas iniciativas de producto que se llevan al comité de estrategia de producto y comité P01.5 (encargado de cumplir el plan de gestión), para obtener su aprobación.	
2	Establecer presupuestos para invertir en actividades innovadoras	A cada una de las iniciativas de innovación aprobadas tras la elaboración del plan estratégico, el CD asigna los recursos económicos necesarios (inversiones y gastos) para su ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ P01 ReflexiónEstratégica Anual ✓ Plan de Gestión ✓ Herramienta LP ✓ CDP-345.1 Gestión de proyectos P03 ✓ Patentes realizadas
3	Gestionar de forma sistemática los proyectos de innovación	La gestión de cada iniciativa de desarrollo de producto se realiza a través del CDP-345.1, "Gestión de Proyectos P03", definido en la herramienta Auraportal donde el jefe de proyecto realiza el lanzamiento, planificación, monitorización y cierre del proyecto. Dentro de la fase de planificación, el jefe de proyecto solicita a cada RA que asigne a una persona del área para conformar el equipo multidisciplinar que participará en el proyecto. Durante el proyecto, el jefe de proyecto realiza el seguimiento de los recursos y del tiempo mediante la herramienta LP (AX C3.2).	
4	Analizar las lecciones aprendidas y extraer conclusiones para la eficacia de proyectos futuros.	Durante el cierre de cada uno de los proyectos de innovación de producto, los jefes de proyecto junto con el equipo de proyecto realizan una reflexión y registran en el CDP-350.1, "Gestión de subproyectos P03", las lecciones aprendidas que han surgido, en cuanto a coste, plazo, rentabilidad e incidencias entre otros. Posteriormente estas lecciones aprendidas son revisadas por el responsable de plataforma y llevadas al grupo de trabajo o comité correspondiente para ser tratadas y así poder mejorar en proyectos futuros.	
5	Rentabilizar experiencia en innovación y determinar el grado de protección de la propiedad intelectual	CAF PA protege su conocimiento a través de la realización de patentes. Existe una política de externalización de la gestión de patentes en la empresa AB Grupo. Hasta el momento se han gestionado 6 familias de patentes.	

Sub-elem.	AÑO	FUENTE DE APRENDIZAJE	INNOVACIÓN Y MEJORA
I.1	2009	Implantación del BPM Auraportal	Transformación digital de los procesos mediante la continua automatización de procesos en la herramienta Auraportal.
I.1	2015	Mejora de los procesos	Creación de los equipos de proceso para la mejora continua de los procesos.
I.1	2016	Priorización de iniciativas	Incorporación de una matriz de validación para la priorización de las iniciativas estratégicas.
I.2	2015	Problemas en la producción	Implantación de la sistemática de SCRA, mediante análisis 4D, para la resolución de problemas en la fabricación.
I.2	2015	Necesidad de analizar causa raíz en incidencias de servicio posventa	Implantación de la metodología 8D para la resolución de incidencias utilizando la herramienta JIRA.