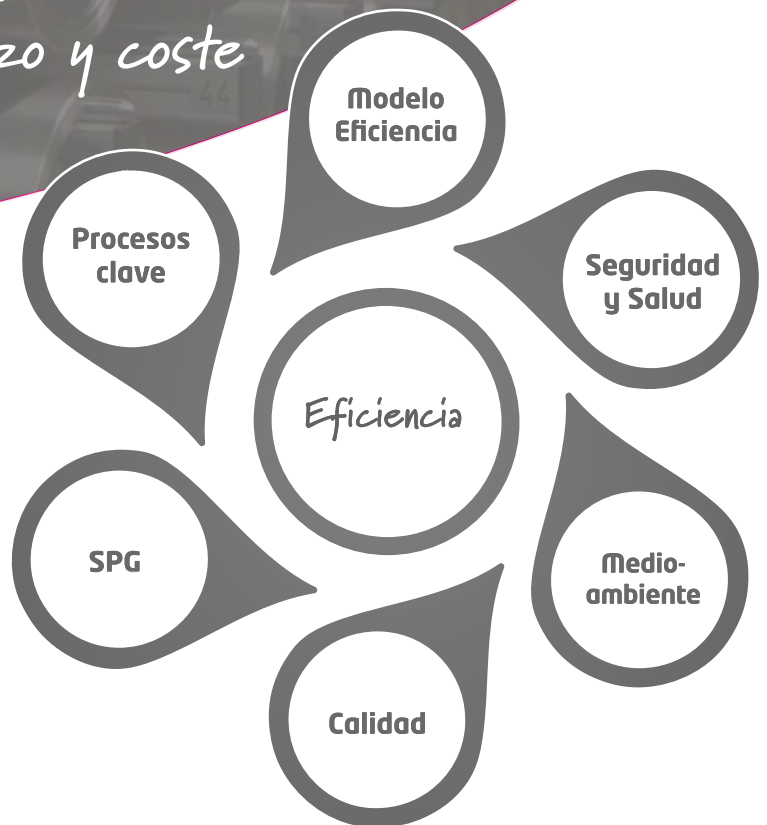




# Eficiencia

*Conseguir nuestros objetivos con menor esfuerzo y coste*

Eficiencia se define como la capacidad de lograr un efecto deseado con los mínimos recursos posibles. En un mundo cada vez más complejo y competitivo, sólo haciendo las cosas cada vez mejor podremos asegurar el crecimiento rentable de nuestra organización.



# SGI Nuevo modelo de eficiencia

En el marco del actual Plan Estratégico 2016-2018, Gonvarri apostó por la reorganización de sus sistemas de mejora continua y de gestión del conocimiento core de la organización.

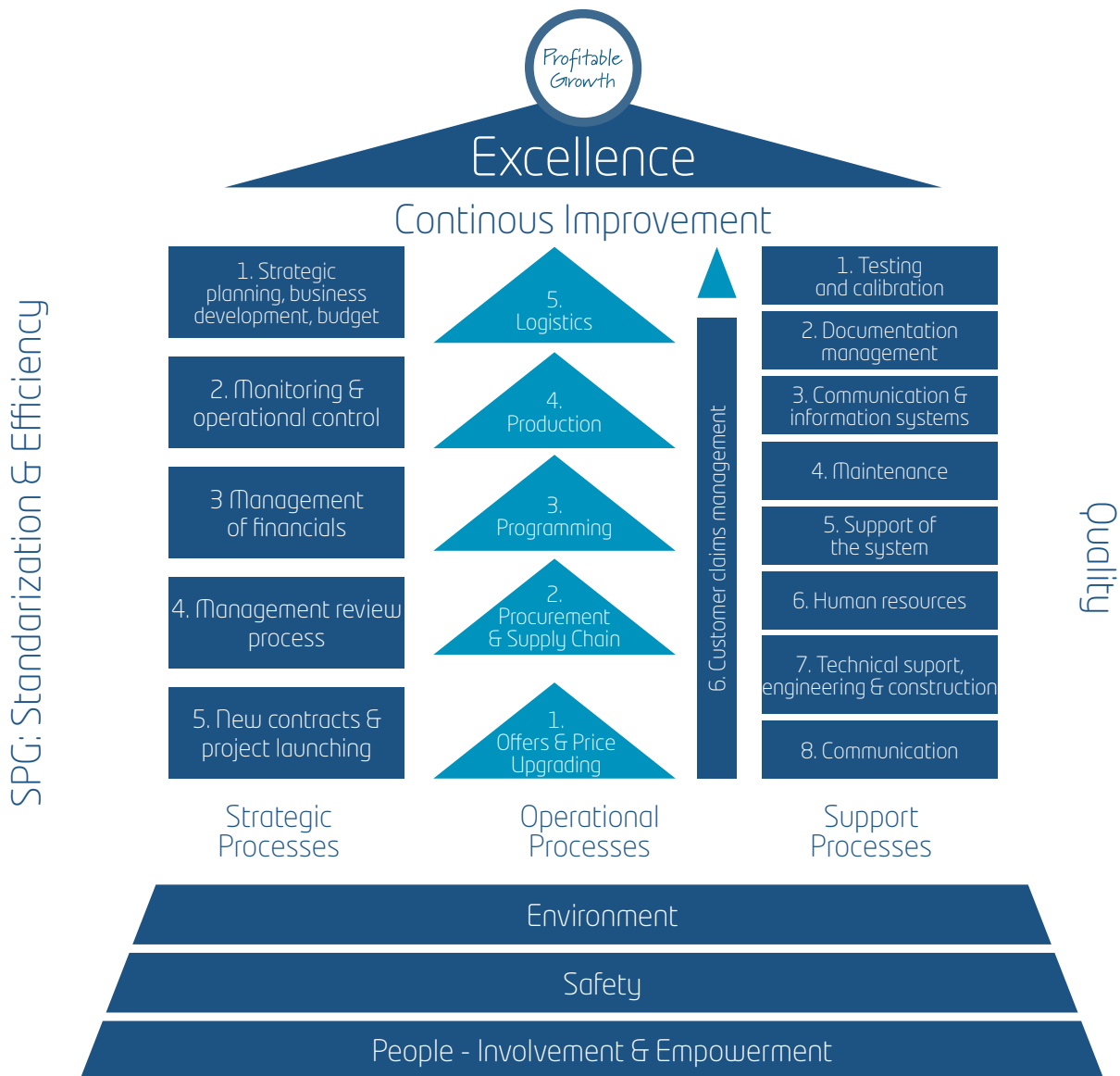
El detonante fue la identificación de un riesgo crítico relacionado con la difícil retención del conocimiento, o con su alteración cuando se transfiere a otras culturas y formas de trabajar.

Para mitigar este riesgo se creó el Sistema de Gestión Integrado (SGI), fruto de la fusión de las áreas de Seguridad y Salud, Medioambiente, Calidad, SPG (Sistema de Producción Gonvarri,

Lean Manufacturing) y BTM (Business Technology Management), y con un doble objetivo:

1. Establecer sistemáticas de trabajo robustas que eviten que esta cultura y know-how se disperse o se pierda, y ponerla a disposición del conjunto de la compañía.
2. Asegurar su mejora continua en el futuro, dotando a nuestros empleados de un marco seguro, respetuoso con el medioambiente y profesionalmente enriquecedor.

A lo largo del capítulo se describe el modelo.



# Mecanismos de control: la Auditoría Integrada SGI

Gonvarri ha definido numerosos mecanismos de control con el objetivo de identificar riesgos. El principal de ellos es la Auditoría Integrada del SGI (Sistema de Gestión Integrado).

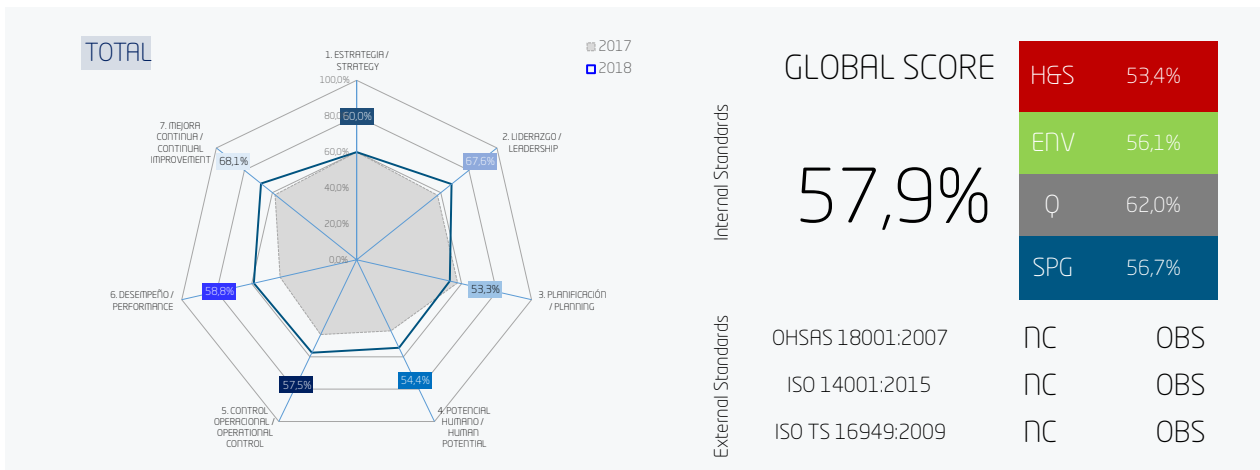
Creada en 2017, la Auditoría Integrada del SGI sustituye todas las auditorías parciales de sistema, proporcionando una visión global de la situación de cada centro auditado respecto a los estándares internacionales (OHSAS 18001, ISO 14001, IATF

16949, ISO 9001) como a los internos (sistemática de Seguridad y Salud, Índice de Comportamiento Ambiental, metodología TQM y modelo SPG).

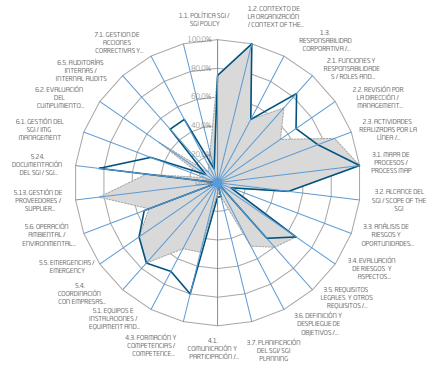
La auditoría como tal se realiza en una única semana, en la que el equipo auditor revisa 4.000 ítems. La valoración, cuantitativa y segmentada en 4 niveles de menor a mayor cumplimiento paraca una de las 364 preguntas, convierte el referencial en una verdadero roadmap para alcanzar

la Excelencia en todos los ámbitos relacionados con la Eficiencia (Seguridad y Salud, Medio ambiente, Calidad y SPG).

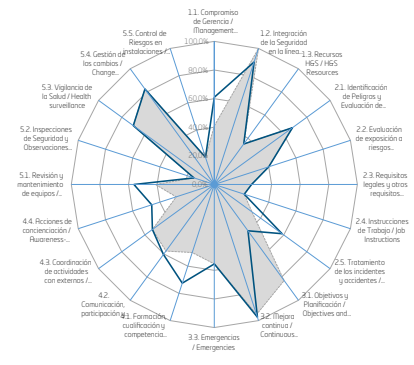
Durante el año 2018, 27 centros fueron auditados de acuerdo con esta novedosa metodología. Los técnicos SGI locales y regionales están siendo certificados para formar parte de la comunidad de auditores: el objetivo de este proceso de regionalización es facilitar la transversalización de buenas prácticas.



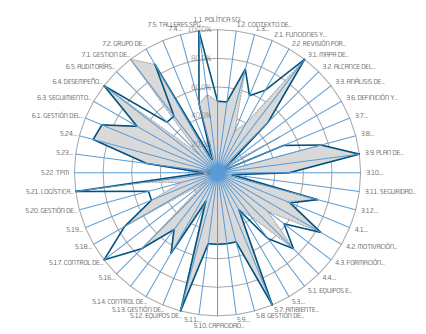
## Medio Ambiente



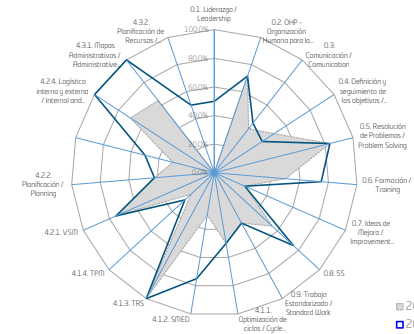
## Seguridad y Salud



## Calidad



## SPG



# BTM Procesos clave

En el 2018 están desplegándose 5 Procesos Clave de nuestro negocio (Compra de Acero, Gestión de Ofertas, Gestión de la Chatarra, Gestión del Riesgo Comercial, Greenfields), y se encuentran en revisión otros 3 (Flujos de Aprobación, Desarrollo de Personas, Notificaciones Operativas). El total de Procesos Clave previstos es de 16.

- |                            |                                   |                                  |
|----------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| 1 Compras siderúrgicas     | 7 Gestión de la caja              | 12 Desarrollo de personas        |
| 2 Gestión de ofertas       | 8 Gestión de riesgos comerciales  | 13 Gestión de personas           |
| 3 Gestión de la chatarra   | 9 Mapa de auditorías              | 14 Roles y responsabilidades     |
| 4 Gestión de los stocks    | 10 Integración de Brownfields     | 15 Gestión del riesgo de negocio |
| 5 Satisfacción del cliente | 11 Establecimiento de Greenfields | 16 Notificaciones operativas     |
| 6 Flujos de aprobación     |                                   |                                  |

En estos Procesos se concentra nuestro conocimiento diferenciador, y su incumplimiento pudiera derivar en un daño económico, operativo o reputacional para la compañía. (102-15). Podemos considerar que ya forman parte de la Cultura Gonvarri. Para su construcción se han creado 16 grupos de trabajo en los que participan los aproximadamente 150 profesionales

de Gonvarri que mejor conocen el negocio, representantes de todos los países, compañías y funciones de la organización.

BTM está liderando además el alineamiento de IT con este nuevo esquema.

El objetivo para el 2019 es finalizar el despliegue del resto de Procesos Clave, mejorar aquellos en los que se consideren

superados por la evolución del negocio y extender el perímetro de aplicación a las compañías recién incorporadas (Gonvarri Material Handling, Flinsa, etc.).

Una parte fundamental del proceso es el apoyo al despliegue que realizará in situ BTM, de acuerdo con una planificación ya aprobada.

## Seguridad y Salud

DMA

El modelo de Seguridad y Salud de Gonvarri se basa en el principio de integración de la Seguridad en toda la organización, en el reparto de responsabilidades entre todos los miembros de la línea jerárquica, y en todas las decisiones que se adopten, así como en los procesos y nuevos proyectos que se acometan.

Asimismo, se da cumplimiento a lo establecido en la norma internacional OHSAS 18001, estando gran parte de nuestros centros (67%) certificados por un organismo certificador acreditado (a excepción de Gonvarri Czech, las fábricas de Laser, Gonvarri Baja California, S&A Popes Lane, Flinsa, Gonvauto South Carolina y las fábricas de China), encontrándose las plantas en fase de transición hacia la nueva Norma ISO 45001.

No conformándose con el mero cumplimiento de las citadas Normas internacionales y las distintas legislaciones locales que les aplican a cada planta, Gonvarri ha apostado por ir más allá, implantando

una serie de sistemáticas y políticas a nivel global con objeto de disponer de una cultura preventiva con identidad propia, mucho más exigente que los citados estándares, en la que la Seguridad sea protagonista principal.

En 2007 se declaró la **Política de Seguridad y Salud** por parte del Presidente de la compañía, se comenzaron a establecer indicadores de seguimiento y las primeras políticas que aseguraran un cumplimiento de mínimos en la materia. Este compromiso se reforzó en 2011 con el lanzamiento por parte del CEO del plan "Un Paso Adelante" y en 2014 con el despliegue de un Eje específico de Seguridad y Salud en el **Plan Estratégico** global de Gonvarri.

### Responsabilidades y funciones

Están integradas en toda la estructura organizativa, siendo la Dirección de las plantas los máximos responsables respecto al cumplimiento de los estándares, las condiciones de trabajo de las áreas de

trabajo, el cumplimiento de las normas y, en general, la protección de la Seguridad y Salud de las personas que estén presentes en las plantas.

En cada planta existen trabajadores designados para la gestión Seguridad y Salud, con formación regulada en este campo. Según el tamaño y las necesidades de la planta, estos tienen o bien exclusividad para la gestión de la Seguridad y Salud laboral o bien comparten esta actividad con otras.

El control in situ de los riesgos en las operaciones y en los puestos de trabajo, recae en los supervisores y en los responsables de los departamentos como superiores directos de los empleados y personas delegadas en planta.

La labor de vigilancia y control del estado de salud de los trabajadores está externalizada, apoyándose en servicios médicos según lo disponga la legislación local al respecto.

# Nuevo Plan de Seguridad y Salud "Doing Well by Doing Safe"

Tras varios años de reducción significativa de la accidentabilidad y de mejorar los lugares de trabajo, donde el nivel de riesgos se ha reducido significativamente, Gonvarri ha decidido en 2017 acelerar la concienciación en materia de Seguridad y Salud por parte de todos sus empleados, sensibilizando sobre la obligatoriedad de aplicar lo que se les transmite en las acciones formativas.

El Plan de Seguridad "Doing Well by Doing Safe" define nuevas medidas relacionadas con la cultura, pero también contribuye a reforzar el concepto "PARA > PIENSA > ACTÚA", transmitiendo que una actuación correcta es aquella que se hace pensando en la Seguridad de cada individuo, en cada actividad realizada, en cada decisión que se adopta o en cada proyecto o nuevo trabajo que se acomete.

Para su implantación y difusión se desarrollaron numerosas iniciativas, entre las que destacan:

**Nuevas sistemáticas de gestión** destinadas a aspectos tales como, por ejemplo, el seguimiento tutelado de la parte práctica del proceso de capacitación de nuevos empleados (con mayor riesgo de accidente por su baja experiencia, a pesar de la formación teórica que se les imparte), la evaluación periódica del desempeño en la seguridad de cada empleado por su superior, el tratamiento y la difusión interna en cascada de los "Comunicados semanales de Incidentes" transversalizados por corporativo, etc.



**"Safety Tips"**: desplegando una serie de videos interactivos de concienciación sobre los principales riesgos en nuestras actividades, accesibles a todos los trabajadores, tanto en la intranet corporativa, como en las pantallas de visualización de todas las fábricas o incluso en sus propios dispositivos telefónicos móviles.



**"Chasing risks"**: desarrollando talleres en líneas y áreas concretas, cuyo objetivo es la participación e involucración de los trabajadores en la identificación de riesgos y el establecimiento de medidas preventivas. El taller piloto, realizado en

Gonvarri Tarragona, permitió afinar la metodología, la cual se ha testado en otros 4 centros de servicios más.



**CCTV** o circuito cerrado de televisión, enfocado en la utilización de imágenes grabadas únicamente para la investigación de accidentes e incidentes y la formación del personal. La instalación piloto se ha realizado en Gonvauto Navarra.

**"One to one"**: para mejorar el compromiso por parte de los Gerentes de planta y los responsables de departamento, con un nuevo enfoque.

En lugar de realizar, como hasta este momento, inspecciones periódicas de las condiciones de Seguridad en las distintas áreas de trabajo con un punto de vista "negativo", su función actual es observar, reconducir y educar los comportamientos de los empleados conforme a un enfoque siempre asertivo, interactivo y de motivación y no coercitivo, transmitiéndoles la preocupación de los máximos responsables de cada compañía sobre este aspecto y pulsando asimismo sus inquietudes y preocupaciones respecto a la seguridad en las tareas realizadas y su opinión sobre el Sistema de Gestión existente.

**Diagnóstico externo de la cultura preventiva**: obligatorio para todas las plantas. Se realizó en las fábricas de Iberia, (excepto Hiasa) y como resultado se definieron una serie de acciones de mejora, personalizadas y adecuadas a las necesidades de cada centro.

**Incremento de la participación** de los responsables de departamento en las inspecciones de seguridad, la investigación de accidentes, las reuniones mensuales de seguridad y en la elaboración de evaluaciones de riesgos e instrucciones de seguridad.

**Inclusión de proyectos de Seguridad en el seno de las iniciativas de Industria 4.0**, en concreto el diseño de un prototipo de carretilla con sensores y pantalla para detección de proximidad de personas y objetos para prevenir atropellos y golpes.



**Escuelas de Supervisores**, formándoles acerca de la importancia de su posición para alcanzar la meta de "0 daños", explicando qué funciones y responsabilidades son exigidas por la compañía en cuanto a la protección de la seguridad del personal propio y ajeno presente en planta.

**Nueva matriz de Equipos de Protección Individual** mínimos a utilizar en planta en función de las actividades o puestos desempeñados.

**Formación avanzada a Gerentes:** con la colaboración de Dupont Sustainable Solutions, se organizaron formaciones especializadas de Liderazgo y Desarrollo de Cultura en materia de Seguridad a los miembros de los Comités de Dirección de las divisiones de Western Europe y Gonvauto Iberia.

**“Safety Stewards”:** iniciativa creada en Steel & Alloy y extendida en una primera fase a las plantas de Western Europe. El objetivo del proyecto es hacer partícipes a los trabajadores de los riesgos derivados de las condiciones de trabajo inseguras, a través de su implicación y participación directa como ojeadores y detectores de posibles fallos.

**SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN**

Disponemos de dos plataformas para el seguimiento y medición de todos los aspectos relacionados con la Seguridad y Salud de nuestros empleados y subcontratas:



**Implantación de la herramienta informática “Sygris”** de seguimiento comparativo consolidado de indicadores, investigación de incidentes y seguimiento de la mejora continua en todas las plantas del Grupo (incluidas Joint Ventures).

**Seguimiento y medición de subcontratas: CTAIMA**

En Gonvarri las medidas, controles y obligaciones establecidas para nuestros empleados, son igualmente aplicables a todas las empresas externas que acceden a nuestros centros de trabajo, ya sean subcontratas, personal de ETTs, contratistas que realizan trabajos ajenos a nuestra actividad, transportistas o visitantes.

Para asegurarnos que antes de iniciar cualquier trabajo, la formación, experiencia y cualificación de cualquier trabajador de la empresa externa es la adecuada y asimismo contrastar el nivel de cumplimiento de la legislación por parte de dichas empresas, se dispone de una herramienta CTAIMA, actualmente aplicable a las plantas de España y Portugal.

Su objetivo es la coordinación e intercambio documental con empresas externas, para garantizar el cumplimiento de los requisitos de información y control permitiendo su acceso a planta en base al cumplimiento lo establecido en nuestras políticas corporativas y en la legislación local por parte de dichas empresas y de sus trabajadores.

**Evaluación de riesgos laborales**

La “Evaluación de Riesgos Laborales”, en la que se identifican y cuantifican los diversos riesgos a los que están expuestos los trabajadores, es actualizada y revisada siempre que los cambios en las condiciones de trabajo o las conclusiones de las investigaciones de incidentes y accidentes así lo requieren.

En 2018 se identificaron 22 puestos de trabajo distribuidos entre Gonvarri Colombia, Brasil y China. Ninguno de los riesgos identificados ha causado enfermedad profesional (403-3).

Además, anualmente se realizan simulacros de emergencia en las plantas para estar preparados ante posibles incidentes que puedan presentarse como incendios, derrames, rescates de personal suspendido en altura, primeros auxilios, uso de dispositivos desfibriladores y evacuaciones eficientes de centros de trabajo.



**Principales indicadores**

403-2

En 2018 se han producido un total de 118 accidentes con baja y 463 accidentes sin baja. Destaca el elevado número de accidentes en Gonvarri Burgos, Gonvarri Barcelona, Gonvauto Thüringen y Gonvarri Turquía, todos de poca gravedad.

País	Accidentes CON baja		Accidentes SIN baja	
	H	M	H	M
Personal propio	81	3	333	17
Personal ajeno	33	1	103	10
	<b>114</b>	<b>4</b>	<b>436</b>	<b>27</b>

La presencia cada vez mayor de empresas subcontratistas y personal proveniente de Empresas de Trabajo Temporal (sin la misma conciencia y cultura de seguridad que nuestros empleados propios) ha arrastrado a algunas de las plantas a empeorar sus niveles de accidentalidad, siendo mayor el grado de incidencia de esta accidentalidad entre las empresas externas, con un 80% de los accidentes.

Hay que señalar como aspecto positivo que las plantas han conseguido identificar, notificar y analizar más de 1.000 incidentes sin daños personales, los cuales han resultado muy útiles para el aprendizaje a futuro y la mejora continua. Durante el último año la gravedad de los accidentes (cuantificada como las jornadas laborales totales relativas perdidas por accidentes de trabajo) se ha reducido notablemente.

A continuación, se detallan las tasas de accidentes en cada uno de los países en los que la compañía está presente.

País	Personal propio		Personal ajeno	
	H	M	H	M
Alemania	28,6	9,7	54,1	0,0
Argentina	33,4	0,0	0,0	0,0
Colombia	3,4	0,0	18,4	0,0
España	13,7	0,0	20,5	28,7
Finlandia	17,9	0,0	0,0	0,0
México	2,9	0,0	0,0	0,0
Noruega	38,2	0,0	0,0	0,0
Polonia	32,7	0,0	0,0	0,0
Portugal	42,6	0,0	0,0	0,0
Reino Unido	2,3	0,0	0,0	0,0
República Checa	0,0	61,8	0,0	0,0
Rumanía	1,9	0,0	0,0	0,0
Suecia	10,4	0,0	0,0	0,0
Turquía	17,2	0,0	34,3	0,0
<b>Total</b>	<b>10,5</b>	<b>2,5</b>	<b>19,9</b>	<b>9,9</b>

Tasa: Accidentes con baja / horas trabajadas por 1.000.000.

Los accidentes con baja son 0 en Brasil, China, Dinamarca, EE.UU., Eslovaquia, Holanda y Rusia.

País	Personal propio		Personal ajeno	
	H	M	H	M
Alemania	106,8	87,1	171,2	1.358,8
Argentina	11,1	76,9	3.156,6	0,0
Brasil	30,0	0,0	0,0	0,0
China	1,7	0,0	0,0	0,0
Colombia	13,7	0,0	14,7	0,0
España	76,9	8,0	64,9	143,5
EEUU	45,3	0,0	0,0	0,0
Eslovaquia	26,3	0,0	0,0	0,0
Finlandia	0,0	41,7	0,0	0,0
México	0,0	0,0	22,6	0,0
Polonia	8,2	0,0	0,0	0,0
Portugal	93,7	0,0	170,6	0,0
Reino Unido	32,0	27,6	0,0	0,0
Rep. Checa	39,3	92,6	16,1	0,0
Rusia	5,0	0,0	170,9	0,0
Turquía	17,2	0,0	42,9	0,0
<b>Total</b>	<b>42,8</b>	<b>14,2</b>	<b>61,8</b>	<b>99,4</b>

Tasa: Accidentes sin baja / horas trabajadas por 1.000.000.

Los accidentes sin baja son 0 en Dinamarca, Holanda, Noruega, Rumanía y Suecia.

Respecto a las enfermedades profesionales (403-3), en 2018 se han registrado 2 enfermedades profesionales en hombres/personal propio, uno en España y otro en Portugal, por lo que la tasa media es de 0,00000023 (número de enfermedades profesionales entre las horas trabajadas).

## Días perdidos por accidente

Los accidentes registrados han significado la pérdida de 1.660 jornadas laborales, que corresponden en un 99% a hombres y en un 1% a mujeres.

País	Personal propio	
	H	M
Alemania	0,25	0,06
Argentina	0,40	0,00
Colombia	0,14	0,00
España	0,37	0,00
Finlandia	0,05	0,00
México	0,07	0,00
Noruega	2,75	0,00
Polonia	1,18	0,00
Portugal	0,65	0,00
Rep. Checa	0,00	0,46
Rumanía	0,11	0,00
Suecia	0,02	0,00
Turquía	0,14	0,00
<b>Total</b>	<b>0,21</b>	<b>0,02</b>

Tasa: nº días perdidos por accidente / horas trabajadas por 1.000.

En el resto de países la tasa es "0" (Brasil, China, Dinamarca, EEUU, Eslovaquia, Holanda, Rusia y UK).

## Días perdidos por absentismo no planificado

En 2018 se han perdido un total de 56.886 días por absentismo no planificado, que corresponden en un 84% a hombres y en un 16% a mujeres.

País	Personal propio	
	H	M
Alemania	6,00	7,50
Argentina	0,80	2,70
Brasil	12,00	11,90
China	3,70	23,40
Colombia	3,00	1,00
Dinamarca	2,90	1,90
España	11,40	14,80
Finlandia	4,40	0,70
Holanda	1,30	0,00
Noruega	26,80	1,60
Polonia	6,70	5,80
Portugal	14,00	7,00
Rep. Checa	0,00	0,90
Rumanía	7,60	5,90
Suecia	2,60	2,30
Turquía	0,20	0,00
<b>Total</b>	<b>6,40</b>	<b>7,70</b>

Tasa: Número días perdidos por otras causas / horas trabajadas x 1.000.

## Formación y comunicación

La formación y concienciación es parte fundamental de nuestra cultura en Seguridad. La organización tiene identificadas las necesidades formativas que aplican a cada puesto de trabajo para que cada trabajador que lo desempeñe, pueda completar un recorrido formativo completo que le garantice el conocimiento global del puesto. Este recorrido ha de ser actualizado cada tres años.

El esfuerzo formativo realizado por las plantas en el adiestramiento de su personal y el proveniente de ETTs ha aumentado este año un 24%, lo cual redundará en el conocimiento por su parte de todos los riesgos y normas aplicables en su desempeño habitual y también en la concienciación acerca de la importancia de este aspecto.

En 2018 se impartieron un total de 73.965 horas de formación en Seguridad y Salud personal propio, más de 15 horas por empleado. Además se han impartido un total de 1.463 horas de formación en personal ajeno.

Desde hace varios años, involucramos en la concienciación sobre Seguridad no solo a los empleados, sino también a sus familias a través de diversas actividades como: visitas guiadas, concursos de dibujo para los pequeños, jornadas con distintas actividades para la familia, etc.



## Comunicación, consulta y participación

En Gonvarri se han establecido diversas vías de comunicación que facilitan un flujo bidireccional permitiendo la información y la participación directa de todo el personal propio y ajeno en temas relativos a seguridad y salud.

Mensualmente se reúne la Gerencia de cada planta con el Comité de Dirección para hacer un seguimiento del Sistema (objetivos, Programas, Planes, inversiones, indicadores, etc.) y priorizar los aspectos más relevantes de forma rápida, transparente e integrada. Asimismo, se realizan reuniones diarias de 5 minutos de los grupos de trabajo donde el primer tema a tratar es siempre la Seguridad.

Por otra parte se habilitan canales de participación para los trabajadores que aportan su conocimiento de las tareas para planificar e implantar mejoras de seguridad y ergonómicas en los puestos de trabajo e instalaciones, tales como las Ideas de Mejora en Seguridad, Chasing Risks, etc.

En función de las características y cultura de cada país, se realizan reuniones periódicas de seguimiento con los representantes de los trabajadores. En las plantas españolas trimestralmente se celebran las reuniones del Comité de Seguridad y Salud. La constitución y el número de Delegados de Prevención en España está constituido conforme a la legislación aplicable (Capítulo V de la Ley 31/1995 de PRL), siendo un comité paritario y compuesto a partes iguales por la parte social y por personas designadas por la empresa.

En el resto de países, al no ser un requisito legal en todos los casos, sus características responden a las necesidades locales, aunque su objetivo es siempre tratar los aspectos relacionados con la seguridad y salud y la mitigación de los potenciales riesgos o accidentes laborales entre cualquier persona que se encuentre en los centros de trabajo, cubriendo el 100% de los trabajadores (403-4).

Todas las plantas disponen de delegados de prevención, cuya composición se resume a continuación (403-1):

País	Representantes
Alemania	29
Argentina	8
Brasil	18
China	34
Colombia	8
Dinamarca	2
España	56
EEUU	6
Eslovaquia	6
México	18
Polonia	7
Portugal	8
Reino Unido	14
Rep. Checa	4
Rumanía	9
Rusia	5
Suecia	6
Turquía	8
<b>Gonvarri</b>	<b>246</b>

En los centros de distribución de Finlandia, Holanda y Noruega no hay representantes de los trabajadores.



# Medio Ambiente

El compromiso de Gonvarri con el medio ambiente arranca con la certificación del Sistema de Gestión Ambiental bajo el estándar ISO 14001, actualmente certificado en el 79% de nuestras fábricas. Están pendientes de certificación las fábricas de Gonvauto South Carolina, Laser Automotive Barcelona, Valencia y Brandenburg, así como GVS Donnguan, GMH Rusia, S&A Popes Lane y Baja California.

Además, dentro de nuestro compromiso por medir correctamente y minimizar el impacto de nuestras actividades, se están desarrollando iniciativas con dos ejes de actuación: gestión avanzada del riesgo ambiental y enfoque ciclo de vida.

Respecto a la información relacionada con energía, eficiencia y cambio climático, se desarrolla en el capítulo de sostenibilidad.

## Gestión Avanzada del Riesgo Ambiental

Con objeto de adoptar una posición proactiva y preventiva ante los impactos ambientales, Gonvarri comenzó a desplegar en 2017 una nueva metodología de reporte ambiental, basada en el software Sygris, con los siguientes componentes:

- **Informes de Incidentes:** se han comenzado a notificar los incidentes ambientales parametrizados por causa origen, naturaleza, localización específica por máquina y área relevante. Un posterior análisis objetivo de la recurrencia específica de máquina y/o zona, nos facilita la adopción de soluciones preventivas que eliminen o mitiguen su impacto.
- **Emisiones de agua y aire:** se monitorizan todos los valores de las analíticas, las cuales se comparan con vertidos y/o emi-

siones equivalentes de otras plantas del grupo, lo que nos permite observar tendencias y transversalizar las mejores prácticas disponibles internamente.

- **Relación de consumibles con residuos como control del riesgo:** los ratios generados por estos consumibles permiten determinar si los incidentes informados fueron todos los que sucedieron.
- **Informe centralizado del requisito legal del registro de residuos:** este registro además de proporcionarnos información de cantidad de residuos generados, permite conocer el coste total de su gestión.

## Indicadores de Desempeño Ambiental

Gonvarri monitoriza los impactos ambientales derivados de su actividad a través de diversos indicadores que miden su desempeño ambiental, lo que le permite seguir su evolución e identificar oportunidades de mejora.

### Agua y vertidos

Salvo algunos procesos puntuales, nuestra actividad no requiere agua para su funcionamiento por lo que presenta bajos consumos. Sin embargo, al ser el un recurso natural esencial y cada vez más escaso, se monitoriza con el fin de conseguir un uso sostenible del mismo.

En 2018 el consumo total fue de 313.710m<sup>3</sup>. El agua consumida procedió en un 85% de la red y el 15% restante de fuentes subterráneas. El consumo fue mayoritariamente industrial (73%), seguido del uso sanitario (23%) y riego de zonas verdes (4%).

Indicar que ninguna fuente de agua se ha visto afectada significativamente por la captación de agua en la compañía (306-5).

Respecto al vertido, se estima un total de 278.051m<sup>3</sup> de vertido, de los cuales el 80% se vierte en la red de saneamiento, el 16% en cauces (río, mar, etc.) y el 4% en fosa séptica (306-1).

Además, en 2018 se han producido un total de 31 derrames no significativos, todos ellos adecuadamente gestionados que no han producido ningún daño al entorno (306-3).

### Residuos (306-2)

Los residuos producidos en nuestras instalaciones están adecuadamente segregados, monitorizados, identificados, almacenados y gestionados a través de gestores autorizados.

La mayoría de los residuos producidos son no peligrosos (98%), donde el 97% proviene de la chatarra de acero.

Respecto a los residuos peligrosos, estos suponen el 2% restante y, salvo el aceite, provienen en su mayoría de las fábricas con procesos de galvanizado, decapado y pintura, donde los restos de reactivos y baños suponen el 94% del total.

Residuos no peligrosos	Toneladas
Chatarra de acero	580.094
Resto metálicos (aluminio, cobre, etc)	11.854
Papel y cartón	1.092
Plástico	908
Resto de residuos	3.923

Respecto a la eliminación de los residuos no peligrosos, prácticamente el 100% son gestionados a través de gestores autorizados para su reciclado (excepto los orgánicos que suponen el 0,1%).

Residuos peligrosos	Toneladas
Restos de reactivos y baños	11.878
Lodos	620
Resto de residuos peligrosos	155

Además, se han producido un total de 44.945 m<sup>3</sup> de aceite.

Respecto a la eliminación de los residuos peligrosos, el 100% son gestionados a través de gestores autorizados para su tratamiento y/o depósito en vertedero.

# Enfoque Ciclo de Vida: Economía circular

## Parte 1: El rol de nuestros productos en la economía circular

El acero es un material fundamental en nuestra sociedad y el principal componente de todos los procesos, representando alrededor del 98% de sus consumos totales. En Gonvarri creemos en la determinante contribución del acero al crecimiento socioeconómico mundial y al desarrollo de modelos de producción más sostenibles, así como en la "Economía Circular", concepto que está llamado a ganar importancia en los próximos años. Así lo confirman las últimas señales enviadas desde las instituciones internacionales, y en concreto desde la Unión Europea.

La transición hacia una Economía Circular es la respuesta a la aparición de riesgos derivados de distintas tendencias globales como el crecimiento exponencial de la clase media, la volatilidad

de los precios de las materias primas, el aumento en la presión regulatoria ambiental o el preocupante incremento en los volúmenes de residuos. El sistema económico necesita pasar del actual modelo lineal, en el que los productos se fabrican a partir de materias primas y se desechan después del uso, a modelos circulares donde los productos tienen la capacidad de ser reparados, reutilizados, devueltos y reciclados.

La industria del acero lleva un tiempo trabajando en esa dirección y en Gonvarri, creemos que el acero se está situando como un material con alto potencial de circularidad mostrando grandes ventajas respecto a otros materiales:



### Reduciendo el peso y la cantidad de material utilizado

Los nuevos aceros de alta resistencia han permitido reducciones de peso entre un 25% y un 40% en las tres últimas décadas, con los correspondientes ahorros en energía y emisiones.



### El acero puede ser reutilizado o reconvertido de múltiples maneras

Los ratios de reutilización tienen un gran potencial de seguir creciendo gracias al eco-diseño, el reciclaje y el aumento de la eficiencia.

**1 tonelada de acero reciclado ahorra de media:**  
1.400 kg de mineral de hierro / 740 kg de carbón / 120 kg de caliza



### El acero es el material más reciclado del mundo

No pierde propiedades durante el proceso. El alto valor de la chatarra, sus propiedades magnéticas y su asequible recuperación facilitan el reciclado.



### Una gran parte de los productos de acero pueden ser remanufacturados para su reutilización gracias a la enorme durabilidad de este material

Nuestros productos pueden reciclarse manteniendo prácticamente su valor original.

## Parte 2: Una transición basada en 5 elementos transversales

Además de desarrollar y difundir una visión circular en la organización, se han identificado cinco elementos concretos en los que Gonvarri intenta apoyarse para realizar una transición progresiva hacia la economía circular:



#### Pensamiento y diseño sistémico

Los procesos de diseño necesitan apoyarse en conceptos circulares integrando la totalidad del ciclo de vida de materiales y productos con el objetivo de alargar la vida útil y facilitar la futura reutilización de los mismos.



#### Priorizar el uso de energías y recursos renovables

Incentivar el uso eficiente de materiales y energías renovables y no tóxicos.



#### Aprovechar todo el potencial de los residuos y extender la vida útil

Maximizar la vida útil de los recursos e intentar aprovechar los residuos como fuente de generación de productos secundarios.



#### Apoyarse en la tecnología digital

Incorporar nuevas tecnologías que permitan la medición, seguimiento y optimización del uso de los recursos y la conectividad entre las distintas partes de la organización y los distintos actores de la cadena de valor.



#### Colaborar

Identificar posibles sinergias y colaboraciones con otras empresas o instituciones que permitan encontrar soluciones para fomentar el crecimiento económico reduciendo los impactos ambientales al mismo tiempo.

## Parte 3: Circularidad en Gonvarri Industries

En Gonvarri, en vez de enfocar la Economía Circular como un objetivo final, queremos utilizar el concepto como una herramienta que nos guíe hacia una mejora continua de nuestros procesos productivos y una mayor responsabilidad ambiental.

Las propuestas abarcan la totalidad del ciclo de vida, desde la producción y el consumo a la gestión de residuos, incluyendo el mercado de materias primas secundarias.

### 1 Gestión integrada de la chatarra (306-2)

Gonvarri cuenta con un sistema integrado en todas las plantas del grupo para la recopilación, recogida y valorización centralizada del acero descartado en producción. La cantidad de acero descartado es muy variable dependiendo del tipo de planta y

producto fabricado. Gracias a un eficaz sistema centralizado, se consigue recolectar y valorizar el 100% de la chatarra descartada en producción, que se reintroduce posteriormente en la cadena de valor, fomentando así la producción de acero a partir de

material reciclado, lo que supone un ahorro significativo de materias primas y emisiones. En 2018 se gestionaron un total de 580.094 toneladas de chatarra.

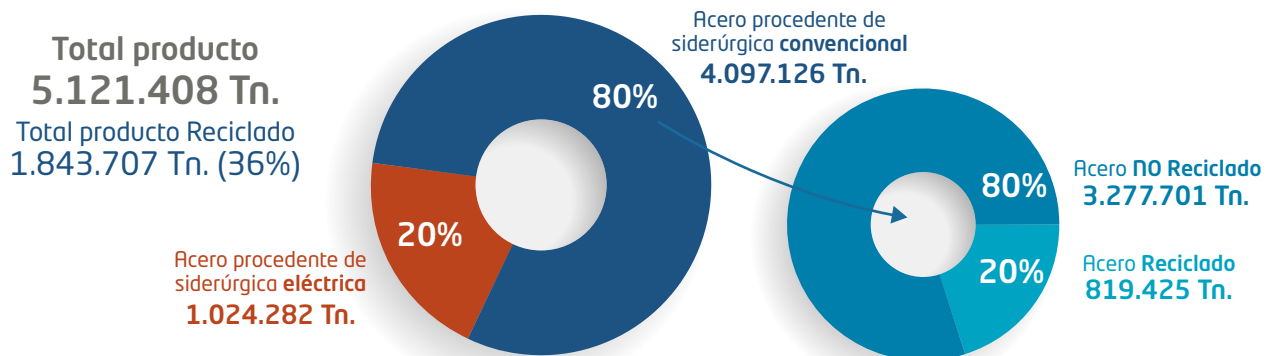
### 2 Compras de acero reciclado (301-1)

La industria del acero está viviendo importantes cambios en los últimos años. Las expectativas de futura escasez de materias primas y la creciente disponibilidad de chatarra, entre otras razones económicas, están fomentando un mayor uso de hornos eléctricos para fabricar acero a partir de acero viejo. En Gonvarri una parte significativa del acero utilizado en nuestros procesos está compuesto por material reciclado.

Extrapolando los datos analizados en dos de nuestras principales plantas en España, estimamos que aproximadamente el 20% del

acero utilizado en el grupo proviene de la siderurgia eléctrica y el resto de la siderurgia convencional. Por otro lado, considerando el origen del acero, se estima que en siderurgia eléctrica el 100% es chatarra (reciclado) y 20% en siderurgia convencional provienen de chatarra.

Con todo ello, estimamos que el **36% del acero utilizado en el grupo es de origen reciclado** que, sumándolo a la eficaz gestión de nuestra chatarra, favorece el desarrollo de una cadena de valor del acero más circular.



### 3 Reutilización de productos secundarios externos

Después de meses de análisis, se inició la colaboración entre Gonvarri Tarragona, Gonvarri Burgos e Hiasa con la compañía Dupont Ibérica, para reutilizar el ácido clorhídrico residual que Dupont genera en sus procesos y aprovecharlo para los procesos de decapado y galvanizado de Gonvarri.

En 2018, después de complejas pruebas de compatibilidad, se puso en marcha esta colaboración que ha aportado importantes disminuciones en costes e impactos ambientales para ambas empresas.

#### Recuperación del ácido clorhídrico

Nuestros procesos de galvanizado y decapado, requieren el uso de importantes cantidades de químicos, principalmente ácido clorhídrico. Este ácido se compra con una concentración del 32%, la cual para entrar en proceso es necesario diluir con agua hasta una concentración del 18%.

Por su parte, Dupont genera en sus procesos ácido clorhídrico residual. El objetivo es gestionarlo como subproducto, para ser utilizado por Gonvarri como materia prima en sus procesos de decapado y galvanizado.

En julio de 2018 se inicia el suministro de ácido clorhídrico a nuestras plantas. A cierre de ejercicio se alcanzó la cantidad de 3.377 toneladas distribuidas entre: Hiasa el 64%, Burgos el 23% y Tarragona el 13% restante.

El proyecto presenta numerosos beneficios para ambas compañías. A continuación resumimos los más relevantes:

- **Beneficio económico:** el coste actual del ácido se estima en 105€ de media por tonelada. El coste del ácido reciclado es de 1€ tonelada, más los gastos de transporte, en torno a 7€ tonelada. Si consideramos un consumo medio de 4.500 toneladas/año de ácido, este

proyecto supone un ahorro estimado de 400.000 €/año.

Por otro lado, se estima un ahorro adicional de 32.000 €/año, incluyendo el ahorro en agua y los nuevos gastos en operación, frente al coste de la nueva planta de tratamiento en torno a los 48.000€, además de los ahorros de gestión de este residuo para Dupont Ibérica.

- **Beneficios frente al cambio climático:** principalmente en el caso de Hiasa por su proximidad a las instalaciones de Dupont (unos 3km), frente a la distancia con el suministrador anterior cuya distribución se realizaba principalmente desde el País Vasco o Barcelona, aun considerando el incremento en el número de desplazamientos, ya que se requiere más ácido para alcanzar la concentración del 32%.

# Calidad y clientes

El éxito de Gonvarri se basa en su capacidad para identificar y satisfacer las necesidades de sus clientes.

La piedra clave es la certificación de todas nuestras compañías en los sistemas de gestión de la calidad IATF 16949 (Auto e Industria) o ISO 9001 (Estructuras Metálicas).

Durante el 2018 ha finalizado la certificación de los centros de Gonvarri (excepto Metal Structures y Gonvarri Material Handling) en el nuevo estándar Auto IATF 16949, mucho más exigente en la identificación y mitigación de riesgos.

Respecto al etiquetado de productos (formatos de acero y aluminio), nuestras obligaciones se centran en poder suministrar los datos necesarios para una adecuada trazabilidad y una correcta definición de sus características (espesor, recubrimiento, etc.). En cualquier caso, por sus características nuestros productos no presentan ningún riesgo químico o ambiental (417-1).

Pero Gonvarri va más allá en el objetivo de mejorar los niveles de servicio. A tal fin, durante el 2018 se ha lanzado una serie de iniciativas tendentes a crear una cultura proactiva de la calidad:

- Inicio del despliegue de **TQM (Total Quality Management)** en plantas Auto, promoviendo la Planificación Avanzada de la Calidad del Producto (APQP) en los nuevos proyectos, reforzando el control de la calidad del proceso y estandarizando las mejoras prácticas en la respuesta a los incidentes.
- Proyecto **Plan de Control**, con la creación de 5 planes estándar para longitudinal, transversal, blanking, recepción y expedición.
- Proyecto **AMFE estándar**, a partir de los trabajos de un grupo multidisciplinar.

## Cercanía con el cliente

Gonvarri apuesta por la personalización y la mejora constante del servicio, para lo que dispone de equipos comerciales especializados y adecuados al tipo de negocio y producto, a través de los que se presta una cobertura más específica.

Durante el año 2018 colaboramos con nuestro principal cliente en la definición de un Protocolo de Calidad que sirva de marco de referencia en las relaciones entre los Centros Gonvarri y los de su principal cliente. Cuando se apruebe, a principios del 2019, aportará estabilidad y transparencia al proceso.



## Automoción

Para Gonvarri, el sector de la automoción genera el principal volumen de facturación. Nuestros principales Clientes son los OEM's, estampadores e integradores Tier1 y Tier2.

El Área Corporativa Global de Comercial Auto cuenta con un equipo de profesionales altamente cualificados en todo el mundo.

El despliegue en 2018 del Proceso Clave "Gestión de Ofertas" supone su estandarización a nivel de Grupo, un pilar crucial de eficiencia y garantía de sostenibilidad dentro de la organización.

El sector auto ha evolucionado claramente a un vehículo con equipamientos más tecnológicos, eficientes y con menor impacto ambiental, como el vehículo eléctrico. Por ello, colaboramos con nuestros clientes en el desarrollo de nuevas soluciones, procesos y productos, enfocados entre otros al uso de nuevos materiales como el Acero de alta resistencia y el Aluminio, más ligeros, con menores emisiones de CO<sub>2</sub> y más seguros.

En este ejercicio se incrementó el procesado de materiales para procesos de Hot Stamping, incorporando proyectos de nuevos OEMs y Tiers 1 a nuestro portfolio principalmente en Europa y Nafta.

Además, aumentando la apuesta por el Servicio, la Innovación y la Eficiencia, se ha puesto en marcha en Gonvarri Valencia una nueva instalación destinada al corte de blanks 2D a partir de bobina, con las ventajas en materia de flexibilidad que implica para el corte de pequeñas series en acero y aluminio.



## Industria

Desarrollamos la mayor parte del negocio de Industria en España, Portugal, Brasil y Polonia. Este año hemos potenciado nuestra presencia exportadora desde estos países.

La tendencia de esta línea de negocio es creciente, debido en parte a la continuación de las iniciativas desarrolladas en ejercicios previos, tales como:

- Ampliación del plan de acción iniciado en 2016, que contribuyó a incrementar nuestra cuota de participación en el sector distribuidor alcanzando cuotas históricas de venta.
- Respecto a las ventas SPOT (no programadas) sobre las ventas programadas, tras un importante incremento en 2016 se mantiene al alza durante 2018, lo que equilibra el mix de ventas global.
- El sostenido crecimiento en comercio exterior, con la creación de nuevas delegaciones de venta en diferentes entornos geográficos en los que teníamos poca presencia.

Y las nuevas iniciativas tales como:

- Plan de potenciación de la comercialización y venta de productos propios de cada una de las compañías.
- Desarrollo de equipos de trabajo con nuestros principales clientes con el fin de investigar mejoras de producto y logística.

Dentro de las iniciativas realizadas durante el ejercicio hay que destacar la continuación de nuestra activa presencia en los foros que organizan las asociaciones de clientes del sector de la distribución en Francia y también en España.

Hemos mantenido, para todas las compañías de Iberia, un calendario de visitas de los equipos de nuestros principales clientes a nuestras plantas y viceversa, de nuestros equipos a las instalaciones de nuestros clientes.



## Seguridad Vial

En Road Steel desarrollamos, proyectamos, fabricamos e instalamos todo tipo de sistemas de contención de vehículos, lo que nos permite ofrecer al cliente un servicio integral, a la medida de sus necesidades.

Nuestro equipo de ingeniería desarrolla los más novedosos sistemas de contención, estando en todo momento a la vanguardia del mercado. Como principales logros del año 2018 cabe destacar los siguientes:

- Desarrollo de familia de atenuadores de impacto para su implantación directamente sobre asfalto, sin necesidad de losa de cimentación.
- Desarrollo de un sistema de muy alta contención (H4b) para su implantación tanto sobre puentes como en márgenes de carretera.
- Desarrollo de un modelo de farola segura ante un impacto.

Asimismo realizamos proyectos de implantación de sistemas de contención de vehículos, destacando este año:

- Accesos a Al-Bayth Stadium (uno de los estadios que albergará la copa del mundo en Qatar).
- Diseño y construcción del Lusail Plaza infraestructura, con el que esperamos introducir por primera vez nuestros pretilos en Qatar.
- Proyecto de implantación de sistemas de contención de vehículos en la concesión de la autopista conexión Pacífico 2 en Colombia.



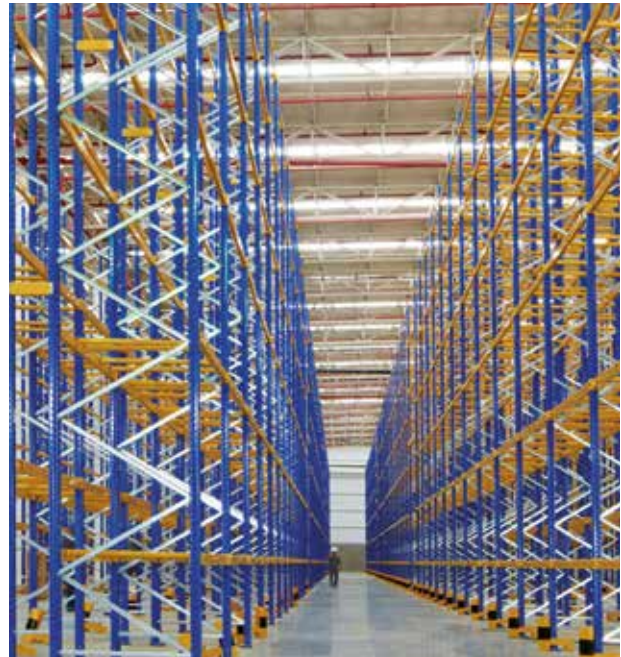
## Energía

Los principales clientes de Solar Steel son compañías relacionadas con el desarrollo y construcción (EPC) de parques solares. Prestamos este servicio principalmente desde las fábricas de Hiasa, Gonvarri Baja California (México), Gonvarri Turquía y Gonvarri Colombia.

Destaca el desarrollo de productos innovadores con tecnología de comunicación inalámbrica y auto-alimentación. Asimismo, Solar Steel participó como expositor en las ferias de: Intersolar Europe (Alemania), Genera Madrid (España), Solarex (Turquía), Intersolar North America (USA), ExpoSolar (Colombia), Solar Power International Anaheim (USA), Norte Renovables (España) y feria FISE (Colombia), en las que se procedió a presentar la compañía, en particular la línea de Solar Steel, además de mantener reuniones monográficas con clientes y potenciales clientes.

Además de las anteriores, dentro de las iniciativas llevadas a cabo por las distintas fábricas, se participó en congresos y ferias como: World Future Energy Summit (Abu Dhabi), MIREC Week (México), CIREC Week (Chile), en la RecamWeek (Panamá), Power Nigeria (Nigeria) y el Foro Energygear (Panamá).

De especial relevancia ha sido la incorporación de Suports a Gonvarri bajo el área de influencia de Solar Steel, empresa de ingeniería para el diseño y desarrollo de estructuras solares para cubiertas, marquesinas de parking y estructuras fijas, especialmente en aluminio; lo que complementa el portfolio de soluciones ofrecidas a los clientes por parte del binomio Solar Steel-Suports by Gonvarri.



## Soluciones de Almacenaje

Desde Gonvarri Colombia desarrollamos la línea de negocio Almaceno, que da cobertura al mercado de Latinoamérica y Caribe. Está orientado en el sector industrial, comercial, compañías del sector logístico y grandes superficies, con importantes necesidades de almacenamiento y gestión logística. Nuestro modelo de gestión se basa en el desarrollo de productos innovadores y en prestar una asesoría técnica especializada a cliente, principalmente en Latinoamérica.

En 2018 destaca su participación en la feria LOGISMASTER 2018, en Cali, Pereira y Medellín en Colombia y en Quito en Ecuador.

En Europa, Gonvarri Material Handling es uno de los principales proveedores de ingeniería y fabricación de sistemas de almacenamiento y manipulación para todos los entornos industriales. Nuestros principales productos son: estanterías de paletización, estanterías picking y máquinas de almacenamiento vertical.

Nuestros profesionales combinan un alto conocimiento, capacidad de orientación y asistencia práctica. Nuestra sólida red comercial y de marketing nos permite llegar a los clientes a través de múltiples canales en los 16 países en los que operamos.

GMH reúne todas las fases del proceso que incluyen: la planificación, el suministro y la instalación de estantes, estanterías, armarios y otras soluciones de almacenamiento. Todo ello, a través de una notable capacidad de servicio, que nos permite atender anualmente en torno a 30.000 clientes, donde el 80% de ellos son recurrentes.

Nuestras soluciones engloban un extenso abanico de clientes; desde pequeñas empresas locales hasta grandes corporaciones internacionales, además de cubrir múltiples sectores: talleres de automoción y almacenamiento de neumáticos, empresas de alimentación y bebidas, cámaras frigoríficas, productos para la construcción y comercio electrónico, entre otros.

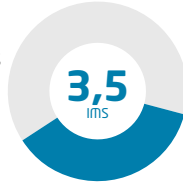
En 2018 hemos participado en la feria LogiMAT en Stuttgart, que atrajo a más de 60.000 profesionales de la industria de todo el mundo.

## Satisfacción de clientes (102-43 y 102-44)

En Gonvarri consideramos que las encuestas de cliente son una importante herramienta de ayuda con el fin de valorar su grado de satisfacción, identificar puntos de mejora y fidelizar e incrementar la cuota de mercado. Por ello, periódicamente realizamos encuestas personalizadas en función del tipo de producto y/o área geográfica.

### Solar Steel

Anualmente envía una sencilla encuesta a sus principales clientes nacionales e internacionales para valorar los distintos aspectos (precio, calidad del producto y de servicio, soporte técnico, plazos, capacidad de respuesta y equipo de ventas) en función de dos parámetros: importancia y satisfacción.



El resultado de este año presenta una ligera mejora respecto al ejercicio anterior, situando la media de puntuación en un valor de 3,5 sobre 5.

### Hiasa y Gonvauto Asturias

Hiasa y Gonvauto Asturias enviaron conjuntamente un cuestionario a sus principales clientes de línea de corte (producto plano) y tubo. La encuesta fue enviada a 73 clientes y respondida por el 100% que representan el 94% de la facturación en este ejercicio. El resultado de este año presenta una leve mejoría respecto al ejercicio anterior, aunque en ambos casos es muy satisfactorio.

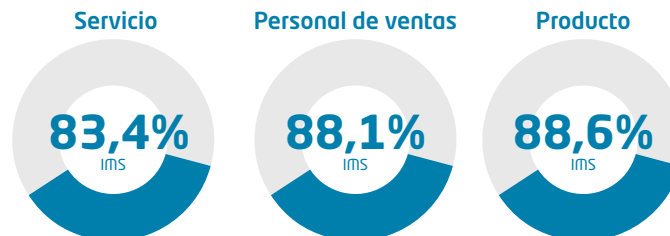


El Índice Global de Satisfacción medio de 87,52 % (87,43% para producto plano y 87,59% para tubo) y un promedio de 4,40 (valorado en una escala de 1 a 5), cumpliendo el objetivo propuesto.

### Almaceno

En 2018 se realizó una encuesta basada principalmente en tres aspectos: servicio, personal de ventas y producto, con un resultado medio consolidado (IMS) de **86,9%**. Los resultados obtenidos son los siguientes:

- **Servicio:** índice medio de satisfacción **83,4%**. Los aspectos mejor valorados han sido el fácil acceso a la información técnica (85,4%) y la atención y resolución de quejas y reclamaciones (84,1%).
- **Personal de ventas:** índice medio de satisfacción **88,1%**. Los aspectos mejor valorados han sido el respeto y amabilidad de trato (93,7%) y el notable conocimiento sobre el producto ofrecido (92,7%).
- **Producto:** índice medio de satisfacción **88,6%**. Los aspectos mejor valorados han sido la calidad (94,5%) y la entrega completa de pedidos (93,6%).

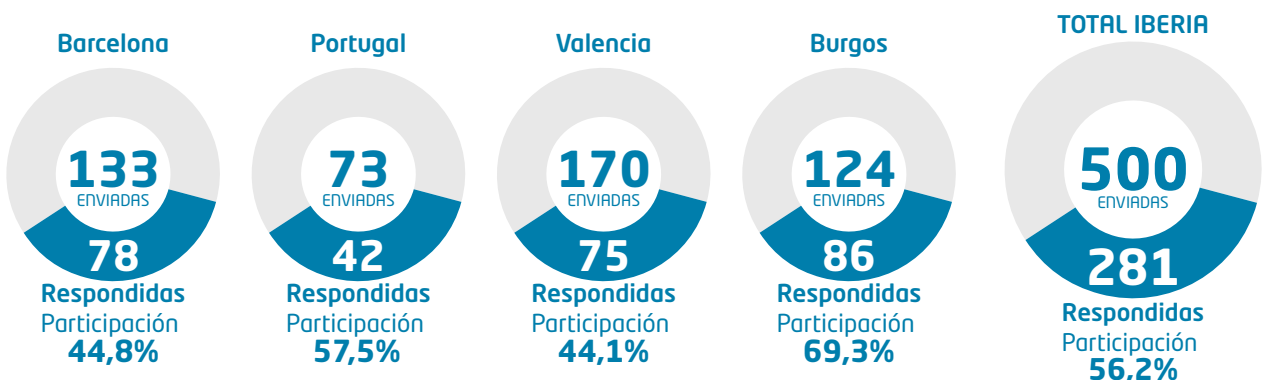


### Gonvarri Iberia

Realiza una encuesta anual online para sus principales clientes. Se realiza desde las fábricas de Gonvarri en Burgos, Valencia, Barcelona y Portugal. Este año, tras un importante plan de comunicación hacia nuestros clientes, en el que se les informó sobre la importancia que tiene para Gonvarri Iberia su opinión, hemos conseguido que el porcentaje de respuesta haya sido sensiblemente

superior al del año pasado, destacando los clientes de Burgos y Portugal con el mayor índice de participación.

Aunque la valoración media es satisfactoria, destacando la calidad, la competitividad, la logística y la atención comercial, se mantienen como puntos de mejora los plazos de entrega y los precios.





# SPG

## Sistema de Producción Gonvarri

Basado en el Toyota Production System (TPS), el **Sistema de Producción Gonvarri (SPG)** es el programa de Lean Manufacturing de Gonvarri.

En ese sentido, no es únicamente un conjunto de herramientas o un método estructurado para alcanzar nuestros objetivos, sino una filosofía, una cultura de mejora continua que se fundamenta en la implicación de todos los equipos, así como en una comunicación fluida entre ellos. En este marco, son los propios operarios, organizados en **GAP (Grupos Autónomos)** los que toman la mayor parte de las decisiones operativas de una manera proactiva y autónoma, pero también armónica con el resto de la organización.

Como cualquier otro sistema de **Lean Manufacturing**, el SPG abarca todos los procesos, productos, actividades y personas de Gonvarri. Su metodología para alcanzar la excelencia operativa se fundamenta en la eliminación integral de todo tipo de muda (= ineficiencia, desperdicio): defectos, sobreproducción, transporte, esperas, stocks, movimientos inútiles de las personas, procesos innecesarios y creatividad desaprovechada.

El SPG se compone de una treintena de herramientas (SMED, Standard Work, 5S, Value Stream Mapping, Tableros de Comunicación, GAP, reuniones Top a todos los niveles, etc.) organizados en 4 módulos: Implicación del Personal, Eficiencia de los Medios, Eficiencia de los Flujos y Lean Office (adaptación al entorno administrativo).

El método de trabajo es que cada una de las personas de Gonvarri interiorice la manera más eficiente de realizar su trabajo, mejorándolo día a día, en un marco de comunicación absoluta con sus compañeros.

Eso implica que los formadores (un técnico especialista en cada planta, más un equipo corporativo) trabajan directamente con todo el personal: operarios, administrativos, técnicos y managers.

Actividades realizadas durante el 2018:

Aprox. **3.100 empleados** han participado en acciones SPG.

**467 GAPs** (Grupos Autónomos de Producción) trabajando bajo estándares SPG.

**26.412 horas/hombre** de formación SPG.

**1.064 talleres realizados** (5S, trabajo estandarizado STDW, SMED, Value Stream Mapping, Total Productive Maintenance, Lean Office...).

**292 GRPs** (Grupos de Resolución de Problemas) lanzados.

**4.039 Ideas de Mejora** emitidas.

De todas las herramientas SPG, las más importantes se centran en mejorar la implicación reforzando los canales de comunicación dentro de la organización.

Adicionalmente, cada GAP dispone de áreas de comunicación específicas, gestionadas por los propios operarios, en las que mantienen y revisan periódicamente los indicadores y las informaciones que afectan a su desempeño.

En el 2016 SPG pasó a ser, junto a Seguridad y Salud, Medioambiente y Calidad, uno de los 4 subsistemas de mejora continua que conforman el SGI (Sistema de Gestión Integrado).

Después de casi una década implantándose, en el 2018 se ha desplegado **SPG Evolution**, resultado de una profunda revisión realiza el año anterior con el fin de dotarlo de mayor flexibilidad, aproximarle aún más al negocio y aprovechar mejor las sinergias con el resto de sistemas. Para definirlo, se ha contado con la aportación de decenas de especialistas de todas las áreas de la compañía.