



Norma de Compras

Enero 2019

| | |
|---|-----------|
| 1. OBJETO | 3 |
| 2. ÁMBITO DE APLICACIÓN | 3 |
| 3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE COMPRAS | 4 |
| 4. PRINCIPALES INTERVINIENTES Y RESPONSABILIDADES | 6 |
| 5. PRINCIPIOS GENERALES | 8 |
| 6. GESTIÓN DE PROVEEDORES | 18 |
| 7. APLICACIÓN DE LA NORMA | 20 |

1. OBJETO

La presente Norma tiene por objeto establecer los criterios y principios de obligado cumplimiento que debe observar cualquier contratación que se realice en nombre de MAPFRE, y la gestión de la relación con los proveedores del Grupo, tanto los proveedores de negocio ligados a las prestaciones¹, como los proveedores de soporte².

Además de garantizar un proceso ético y socialmente responsable en la actuación de todos los intervinientes en la cadena de suministros, todo ello, orientado a la obtención de resultados, al cumplimiento presupuestario, al control del gasto, a la eficiencia en la gestión y a la reducción de costes, consiguiendo un adecuado nivel de calidad en las contrataciones y servicio a los clientes, y un incremento del control interno en todas las fases del proceso.

La Norma de Compras se complementará con el Procedimiento General de Contrataciones que detallará los aspectos operativos.

2. ÁMBITO DE APLICACIÓN

Esta Norma es de carácter global, y, por lo tanto, de aplicación en todas las empresas del Grupo con participación mayoritaria y en todas aquellas entidades en las que MAPFRE tiene la responsabilidad de su gestión, independientemente del ámbito geográfico donde se ubique y del tipo de negocio, estando bajo su cobertura cualquier contratación de bienes o servicios, con independencia de su naturaleza o tipología.

Denominamos "organización de compras" a la estructura que deberá tener esta función en cada región/país y/o empresa. Deberá velar por el cumplimiento, aplicación y desarrollo de las Normas específicas, tanto para las contrataciones de proveedores de soporte como proveedores de servicios operativos de negocio. Esta estructura local será el interlocutor con el área corporativa de compras y velará por el cumplimiento de los principios básicos implantados en esta Norma y establecerá los criterios por los que se regirán todas las contrataciones.

¹ Proveedor de negocio; aquellos que realizan las prestaciones derivadas de los contratos de seguro o de servicios ofertados por las empresas aseguradoras del Grupo o sus filiales.

² Proveedores de soporte; cualquier otro proveedor diferente de los anteriores.

La presente Norma entrará en vigor el día de su aprobación por la Comisión Delegada de MAPFRE, y su implantación, desarrollo y supervisión será coordinada por la Dirección de Compras y Medios del Grupo, a su vez integrada en la Dirección Financiera, que elaborará el calendario para su despliegue, y lo dirigirá de acuerdo con las competencias aprobadas, para dicha área, por la Comisión Delegada de MAPFRE.

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE COMPRAS

La estructura de compras en MAPFRE se dividirá, como hemos dicho, en organizaciones de compras, que a su vez se subdividirá en "grupos de compras". La Dirección de Compras y Medios del Grupo coordinará el proceso de establecimiento de la estructura más adecuada y ejercerá la máxima responsabilidad de supervisión y toma de decisiones. La estructura ha de ser muy operativa y sencilla.

- La "**Organización de Compras**" es una estructura con autonomía de gestión, normalmente se corresponderán con el ámbito geográfico, una por cada país, o con entidades que por su configuración y volumen estén presentes en diversos ámbitos geográficos.

Determinadas categorías de compras, predefinidas con un análisis de oportunidad debidamente motivado, y por sus características, podrán ser contratadas desde una Organización de Compras de forma global.

La Dirección de Compras y Medios del Grupo en coordinación con las Divisiones de MAPFRE, elaborará el mapa con la relación nominal de las "organizaciones de compras" de MAPFRE.

Al frente de cada "organización de compras" se nombrará a un máximo responsable quien realizará la coordinación con el área corporativa, elaborará la estructura de "grupos de compra" que la compongan, tendrá la máxima responsabilidad de estos y supervisará su actuación.

- Se consideran "**Grupos de Compras**" a las diferentes áreas especializadas dentro de cada "organización de compras" dotadas de competencias para realizar contrataciones en unas categorías de compras concretas. Serán responsables de:
 - Elaborar los planes anuales de compras de su competencia.
 - Solicitar ofertas, negociar, contratar y gestionar las relaciones con proveedores

- Realizar las funciones que se detallan en el Procedimiento General, y en el específico.
- El procedimiento específico de cada “grupo de compra” debe recoger con detalle todos los aspectos operativos del área relativos a proceso de compras completo.
- Diseñar el flujo de aprobación que cumpliendo con los procedimientos diseñados y aprobados se debe implantar.
- En todo caso, en cada país/entidad, podrá decirse constituir un área de compras diferente para las contrataciones referentes a los proveedores de servicio operativo de negocio.

4. PRINCIPALES INTERVINIENTES Y RESPONSABILIDADES

En este punto se describe las competencias y responsabilidades de los principales agentes implicados en el proceso de compras a nivel general:

- El **Área de Compras** tiene la responsabilidad de:
 - Velar por el cumplimiento, desarrollo y correcta aplicación de la presente Norma, estableciendo el marco general de actuación de compras y proponiendo, en su caso, los cambios o adaptaciones que considere, garantizando que dicho proceso está alineado en todo momento con la Norma de la empresa.
 - Definir y desarrollar el Procedimiento General y los diferentes procedimientos específicos de los "Grupos de Compras" de acuerdo con los principios básicos establecidos en la presente Norma.
 - Supervisar y coordinar la aplicación y adaptación de los procedimientos en cada "Organización de compras", de tal forma que se garantice la homogeneidad del proceso de compras en todo el grupo.
 - Supervisar las herramientas de gestión necesarias, garantizando que éstas están alineadas con el proceso establecido y garantizando la homogeneidad de la misma, y su debida evolución en el tiempo.
 - Elaborar informes periódicos de carácter individual por "organización de compras" y de forma conjunta de todo el grupo que nos facilite con precisión conocer toda la información sobre compras y nos permita adoptar mejoras en los procesos y en sus controles.
 - Coordinar a todas las áreas que se vean afectadas por el proceso de compras.

- Las diferentes **Áreas de Usuarios** son los solicitantes de necesidades, y serán responsables durante el proceso de contratación de:
 - Cumplir los principios establecidos en la presente Norma y en los procedimientos que la desarrollan.
 - Planificar sus necesidades de compras de bienes y servicios, valorándola bajo los principios de austeridad, justificación de la necesidad y proporcionalidad de la misma, (coste-beneficio), asegurando la debida dotación presupuestaria.

- Realizar, con las debidas autorizaciones y especificaciones técnicas, la solicitud de la compra del bien o servicio al grupo de compras competente.
- Realizar la evaluación/aprobación técnica de las propuestas enviadas por los proveedores, siendo necesaria su aprobación para poder realizar la contratación de su competencia, coordinadamente con el Área de Compras.
- Confirmar la recepción del bien, o la debida prestación del servicio como paso previo y necesario al pago del proveedor.
-
- Las **Áreas de Administración** serán responsables de:
 - Gestionar los procesos de presupuestación, contabilización, imputación, facturación y pago de las compras y, supervisar su realización cuando alguna tarea esté delegada en otra área.
 - Velar por la coherencia de la asociación del árbol de compras (categorías en las que se clasifiquen las diferentes tipologías de contrataciones) y las cuentas contables donde se realice su contabilización, en base al plan o los planes contables vigentes.
 - Mantener actualizada la relación de centros de coste para la correcta imputación de las compras.
 - Definir la adecuada conceptualización contable de la compra, si es gasto o inversión, criterios de activación, imputación o cualquier otro.
 - Definir de forma adecuada los niveles de aprobación del gasto dentro del área para poder proceder al pago.
 - Fijar coordinadamente con las áreas usuarias los plazos de pagos a proveedores.
- Las **Áreas Jurídicas** serán responsables de:
 - Velar porque toda relación contractual que se establezca en el Grupo como resultado del proceso de contratación, sea conforme con la legislación vigente, y con la Norma y línea de actuación jurídica de MAPFRE.
- **Área Inmobiliaria** será responsable de:
 - Coordinar y gestionar el desarrollo y ejecución de los proyectos de obra de acuerdo con las Normas establecidas en este documento y velar por su cumplimiento.

- **Área de Auditoría** será responsable de:
 - Ejercer la función de supervisión para verificar el cumplimiento tanto de la Norma como del Procedimiento General y procedimientos específicos. Para ello realizará trabajos de auditoría sobre el proceso de cada organización de compra y sus grupos de compras, así como de la totalidad de la estructura organizativa de compras en su conjunto con la periodicidad que se considere conveniente.
 -

5. PRINCIPIOS GENERALES

Todo el proceso de compras se registrará y garantizará por los siguientes Principios Generales:

- **Actuación Ética y Respeto por la Ley**

MAPFRE, buscará en sus proveedores la calidad de los servicios y productos que ofrecen, y la integridad en sus prácticas empresariales, garantizándonos, además de una actuación socialmente responsable, la transparencia y la igualdad de trato. Siempre se utilizarán criterios objetivos para su selección, de acuerdo con lo que establece la presente Norma de Compras.

La selección y contratación de productos o servicios a terceros debe realizarse dentro del marco de la Ley, con criterios técnicos, profesionales y económicos objetivos, siempre atendiendo a las necesidades e intereses de MAPFRE.

Ningún empleado de MAPFRE podrá recibir u ofrecer cantidades en concepto de comisiones o gratificaciones, ni regalos o favores de cualquier otra naturaleza por actuaciones que esté realizando en nombre de MAPFRE; se exceptúan los regalos de cortesía de valor simbólico o los de carácter publicitario, que no superen los 150 euros. En caso de que un empleado reciba un obsequio que supere este importe deberá informar a la Dirección, que decidirá si procede su devolución o, en su caso, el destino que deba dársele.

En cualquier negociación realizada en nombre de MAPFRE los empleados deben anteponer los intereses de la empresa a los suyos propios.

▪ **Transparencia y Control**

Las fases del proceso de compras, que se señalan al final de este apartado deben desarrollarse con la máxima objetividad, imparcialidad e igualdad de oportunidades, y todos los participantes en el proceso, tanto los compradores que actúen en el nombre de MAPFRE, como los proveedores deben cumplir fielmente los compromisos.

Todo el proceso de compras y las herramientas que lo desarrollen, deben estar diseñados para garantizar el contenido de este punto, y en concreto, la homologación y selección de proveedores, la licitación objetiva e imparcial, las adjudicaciones debidamente justificadas, documentadas y aprobadas por los órganos competentes, la verificación de las entregas y/o las prestaciones de los servicios y que los pagos queden adecuadamente documentados.

En todo caso, todo el proceso (fases, intervinientes y tomas de decisión, etc...) deben diseñarse de tal forma que tengan trazabilidad y se pueda llevar un control adecuado sobre el mismo, lo que permitirá elaborar los diferentes informes de gestión a la Alta Dirección y Órganos de Control del Grupo con absoluta solvencia. Para lograr este objetivo se aprovecharán las ventajas del desarrollo tecnológico de MAPFRE.

Las fases del proceso de compras al que hacíamos referencia al comienzo de este apartado son:

- Análisis de necesidades
- Homologación para cada tipología de proveedor
- Análisis de las capacidades aportadas por los distintos proveedores y de su cobertura geográfica.
- Acreditación de flexibilidad ante cambios
- Proceso de negociación, estableciendo los precios/tarifas de mercado a aplicar
- Revisión de la calidad del bien o servicio, con análisis de valores añadidos, mediante implantación de modelos de gestión que permitan su medición
- Verificación del cumplimiento de condiciones contractuales
- Proceso de pago

▪ **Homogeneidad del Proceso**

Los procesos de compra en cada una de las "organizaciones de compras" deben ser homogéneos, independientemente de la ubicación geográfica. La Dirección de Compras y Medios del Grupo realizará las labores de asesoramiento, coordinación y validación de los diferentes procedimientos que desarrollen esta Norma y garantizará la homogeneidad del proceso y la actuación coordinada.

Asimismo, las herramientas tecnológicas que lo soporten deberán ser homogéneas, siendo la Dirección de Tecnología y Procesos en coordinación con la Dirección de Compras y Medios del Grupo quienes asesorarán en las instalaciones y garantizarán este principio.

- **Eficiencia en la gestión**

Se potenciará el principio de globalización de las contrataciones por cada país u "organización de compras", promoviendo la colaboración y la actuación conjunta entre las distintas sociedades existentes, aprovechando las sinergias. Todo encaminado a obtener la mayor eficacia en cada contratación, contribuyendo al control del gasto y la reducción de costes y la estabilidad en el servicio a los clientes. Para ello, en cada organización de compras sólo un "grupo de compras" podrá tener competencia sobre un mismo tipo de contratación, buscando, con ello, el máximo agrupamiento de volúmenes, la actuación unificada ante cada mercado, la reducción de las estructuras de compras y la especialización en la gestión.

Todo ello, contribuirá a una mayor calidad de las contrataciones, y a una innovación permanente en los procesos.

- **Gestión descentralizada y coordinada**

La presente Norma, debe ser aplicada en todos los países donde MAPFRE esté presente y con gestión descentralizada a nivel local. Por ello, cada país será considerado una "organización de compras", con una estructura sencilla y adecuada, siendo el interlocutor con el área corporativa de compras (para desarrollar la Norma localmente con todos los procesos establecidos) y respetando el principio de descentralización y autonomía. No obstante, será posible establecer "organizaciones de compras" que no se correspondan con la localización geográfica, cuando por la tipología de los negocios o sociedades así se considere.

No obstante, lo anterior, los Órganos de Gobierno de MAPFRE podrán establecer las excepciones que consideren, en aquellas tipologías de contrataciones que, por su magnitud económica, o su importancia estratégica para el Grupo, crean necesario realizar una gestión centralizada y común para todas las entidades a nivel global, aprovechando con ello las capacidades de toda la Organización.

- **Libre Concurrencia**

El proceso debe estar diseñado para garantizar las prácticas de libre mercado y libre concurrencia, para ello **se evitará el proveedor único en cada tipología de contratación**, y se fomentará, en todo lo posible, adjudicaciones temporales razonablemente cortas, para potenciar la frecuencia de las licitaciones, actualizar precio acorde con el mercado y diversificar el riesgo. En el caso que deba existir un único proveedor suministrador de un bien o servicio se deberá realizar un informe en el que se recoja la justificación de esta decisión, custodiándose la documentación de la adjudicación, de forma que pueda ser conocida y controlada, tanto la decisión, como las circunstancias que aconsejaron la misma.

Sin perjuicio de lo anterior, en contrataciones de arrendamientos operativos y/o financieros el plazo podrá adecuarse a la vida útil de los activos, no siendo recomendables plazos superiores a cuatro años. En estos casos, cuando se presente la propuesta de contratación, siempre se deberá adjuntar el estudio comparativo entre el caso de compra con arrendamiento, y el de compra directa, y referenciar la ventaja que supone el proponer la fórmula de arrendamiento. En este tipo de contrataciones se vigilará especialmente los costes financieros de la operación y el valor inicial que se da a los diferentes bienes y servicios que la compongan, garantizando que el coste total del contrato de arrendamiento, descontando los costes financieros, y otros servicios están en línea con los costes del mercado por compra directa.

La Norma de MAPFRE en este punto, se basará en los criterios de estabilidad, continuidad y lealtad de los proveedores del Grupo, garantizando al mismo tiempo el acceso al mercado de nuevos proveedores, manteniendo un análisis continuo del mismo y dando entrada a nuevos actores cuando concurren todas las circunstancias que así lo aconsejen, de tal forma, que se garantice en todo momento el mejor cuadro de proveedores homologados, con las mejores opciones de compra.

▪ **Garantizar la competitividad del Proceso**

La estrategia de compras del Grupo debe fomentar la competencia entre los proveedores de cada mercado, dando las máximas oportunidades a estos, y al mismo tiempo, buscando la eficiencia, calidad y estabilidad del servicio. Para ello, **la duración general de los contratos/adjudicaciones deberá ser de dos años**, pudiendo recoger una cláusula de renovación potestativa para MAPFRE por un tercer año. La firma de periodos superiores a los tres años (dos más uno), deberá ser la excepción, debiéndose explicitar de forma concreta este aspecto.

En los casos que sea necesario firmar contratos de duraciones superiores a lo recogido en el párrafo anterior, se realizará la aprobación de manera reforzada según se recogerá en el Procedimiento General, salvo para duraciones de cuatro o cinco años, cuando la razón de mayor duración del contrato sea motivada por la adquisición de bienes cuyo periodo de amortización y/o vida útil sea de esos 4 o 5 años. En éste último caso, no será necesaria aprobación reforzada.

Este punto no aplicará para las cláusulas de duración superior a los periodos anteriores, pero que sean voluntarias para MAPFRE, es decir, faculden a la Empresa a poder continuar, o denunciar el contrato de forma unilateral, por ejemplo, los contratos de arrendamiento, con períodos de obligado cumplimiento para MAPFRE de un año, pero obligatorios para el propietario por quince años, pudiendo resolver el contrato en cada anualidad, y otros análogos a este caso.

▪ **Competencia y Responsabilidad de los intervinientes**

Las contrataciones sólo podrán ser realizadas por los grupos de compras debidamente constituidos y autorizados por la Empresa (organizaciones de compras), y dentro de éstos por el personal que tiene atribuida esta competencia, que ha de ser distinta de la persona o personas que proponga la contratación.

Asimismo, debe existir en todos los "grupos de compra", un proceso que establezca responsabilidades, defina intervinientes y garantice el seguimiento de las condiciones de contratación.

▪ **Separación de funciones**

En el proceso de contratación deben participar como mínimo dos personas, de dos áreas diferentes, y dependiendo de los importes y/o criticidad de las compras establecer el adecuado proceso de autorización, que se detallará en el Procedimiento General, y en los Específicos de cada grupo de contratación, donde cada validación, dependiendo de su magnitud, se realice por el empleado o directivo con el perfil adecuado y proporcional. Este aspecto deberá quedar claramente definido en el procedimiento que cada grupo de compra deberá elaborar y aprobar, en base a la presente Norma y al Procedimiento General que la complementen.

En los casos en los que el Área gestora sea la misma que el Área que contrata, dicha compra debe ser aprobada por una tercera área/persona con entidad suficiente y/o, dependiendo del importe, por el Comité de Dirección correspondiente.

▪ **Contratación de Consultorías y Asesorías**

La ejecución de estos servicios deberá realizarse, preferentemente, con medios personales y materiales internos y propios de MAPFRE, y en caso de considerar más conveniente contratar el servicio con un tercero, en la justificación de la propuesta se deberá argumentar suficientemente su necesidad.

En todo caso, cuando se contrate un servicio de consultoría, el control, conocimiento y la supervisión del desarrollo del servicio debe realizarse y quedar en las estructuras internas de MAPFRE.

Tanto el pliego de licitación, como el contrato posterior que formalice la contratación, deberá tener claramente especificado el alcance, precio del servicio y los plazos de ejecución, debiendo ceñirse a éstos el desarrollo del acuerdo, no pudiendo realizarse ampliaciones que superen el 25% del precio contratado. No obstante, en el Procedimiento General se establecerá una tabla de tipología de contrataciones y la desviación máxima por cada una de ellas.

Si se produjese una desviación superior a la anterior, se deberá justificar la necesidad nuevamente, realizar otra vez el procedimiento de aprobación, y licitarse como un nuevo contrato.

La documentación de las recepciones de conformidad de los contratos de consultoría, asesoría y servicios profesionales deberá ser suficiente para acreditar debidamente la calidad del trabajo realizado, y su adecuación a lo contenido en el pliego de alcance del servicio.

En este tipo de contrataciones se deberá observar al máximo el cumplimiento del precio, los plazos y el alcance definido durante el desarrollo y finalización del proyecto.

Todos los contratos de esta naturaleza deben contener cláusulas de penalización por incumplimiento.

En todo caso se debe cumplir la "*Normativa de Contratación de Servicios de Consultoría*"

- **Servicios externalizados**

Para llevar a cabo la externalización de una función y/o actividad que de otro modo sería desarrollada por alguna entidad del GRUPO MAPFRE deberá observarse lo establecido en la Norma de externalizaciones del GRUPO, aprobada por el Consejo de Administración el pasado 24 de junio de 2015.

En este tipo de servicios, cuando sea posible, se deberá considerar prioritariamente la externalización de la función y/o actividad a otra entidad del GRUPO MAPFRE.

Si no fuese posible y la externalización va a tener lugar con entidades externas, además del resto de aspectos contemplados en la Norma de externalización, desde el punto de vista de la gestión de la contratación se deberá contemplar lo siguiente:

- Establecer un examen detallado del proveedor para asegurar que tiene la capacidad de desarrollar las funciones y/o actividades requeridas de modo satisfactorio (recursos financieros, técnicos y humano apropiados para el desarrollo de la función).
- Celebrar un contrato por escrito con el proveedor en el que se definan claramente los términos y condiciones del acuerdo de externalización.
- Asegurar que dicho contrato será por una duración máxima de 5 años, transcurrido este plazo máximo se deberá volver a licitar.
- El proveedor sólo podrá resolver el contrato con un preaviso lo suficientemente amplio para que MAPFRE encuentre una alternativa a la prestación del servicio.
- Cualquier subcontratación de servicios que pueda realizar el proveedor debe estar previamente aprobada por la entidad MAPFRE responsable del servicio.

- Se incluirá una condición resolutoria expresa a favor de la entidad que externaliza que le permita ejecutar una resolución contractual automática si mediase incumplimiento de obligaciones a cargo del proveedor establecidas en la Norma de externalización del GRUPO o no contase con el parecer favorable de las autoridades de supervisión en aquellos supuestos en las que fuese necesario.

Toda externalización de servicios que involucre en el mismo a personal ajeno a MAPFRE, **deberá quedar relacionado en las bases de datos de las áreas de recursos humanos**, diferenciando entre personal que presta el servicio en nuestras instalaciones, y personal que lo realiza fuera de nuestras instalaciones. En el caso de que el personal esté en centros de trabajo de MAPFRE, no podrán acceder a los mismos sin estar controlados por la dirección de recursos humanos, garantizando así que se cumple con todos los requisitos legales necesarios, y que MAPFRE tenga el debido control.

En todo caso, cuando se externalice un servicio, el control, conocimiento y la supervisión de éste debe quedar en las estructuras internas, garantizando en todo momento que, si por la razón que fuere, el prestador del servicio no pudiese continuar realizándolo, MAPFRE tendrá el control y herramientas suficientes para garantizar la continuidad de la actividad.

Este tipo de contrataciones deben observar todos los requisitos que se establecen en la Directiva de Solvencia II, y le sean de aplicación.

Para más detalle se puede consultar la "**NORMA DE EXTERNALIZACIÓN DE FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES ASEGURADORAS Y/O REASEGURADORAS DEL GRUPO MAPFRE**" aprobada por el Consejo de Administración el pasado 24 de junio de 2015.

▪ **Compras de inmuebles y Contratación de Obras**

Las compraventas de inmuebles para uso propio del Grupo, dada su importancia, se deberán realizar en todo caso en comités/órganos colegiados habilitados para esa competencia. Y siempre se analizará la conveniencia entre realizar la adquisición por compra o por arrendamiento.

En la contratación de obras tradicionalmente se plantean tres problemas fundamentales: cumplimiento del proyecto inicial de ejecución, cumplimiento presupuestario, y cumplimiento de plazos. Por ello, las áreas responsables de realizar este tipo de contrataciones, aparte de contemplar los aspectos ya considerados, como mínimo tendrá que observar:

- **Tareas preliminares;** si existen estructuras técnicas internas, éstas deberán realizar los proyectos y la gestión administrativa de los mismos, y sólo si esto no es posible se procederá a su externalización.
- **Presupuesto del proyecto;** todo proyecto antes de ser aprobado deberá tener un presupuesto detallado y completo del mismo, por tanto

deberá tener definido el importe total de determinación, incluyendo en él todos los conceptos y capítulos necesarios para el desarrollo completo del proyecto, hasta su puesta a disposición del Área de Negocio para la implantación e inicio de actividad. No pudiendo desviarse más de un 10% el coste final sobre el importe presupuestado. Si el importe final fuese mayor se deberá de nuevo, y antes de contratar la obra, someter a aprobación. Para aquellas obras de cuantía superior a 500.000 euros que pueda preverse, la necesidad de actuaciones estructurales, la elaboración del presupuesto de ejecución (costes y plazos) deberá incorporar necesariamente la evaluación de esas actuaciones estructurales. Con esta forma de actuar intentamos minimizar los imprevistos que surgen en el curso de la obra y que generan importantes desviaciones en costes y/o plazos. En la medida de lo posible esta evaluación debería realizarse incluso si la decisión es la de adquisición del local.

- **El proyecto de ejecución** que se licite, deberá contener todas las partidas necesarias para el desarrollo completo de la actuación. Si durante la obra se modifica el mismo y supone un coste adicional de más de un 10% del coste final aprobado, se deberá incorporar de nuevo al proyecto y ser sometido a nueva aprobación.

- **Cumplimiento de los plazos.** El proyecto que se presente para su aprobación deberá contener además los plazos de ejecución, si no se conocen con exactitud, un rango de fechas en las que quedará concluida la actuación. Igualmente, deberá recogerse el rango de fechas en las que se pondrá a disposición del Área de Gestión el proyecto terminado para que se inicie la implantación y actividad (con todas las aprobaciones urbanísticas y/o administrativas para ello).

- **Contratos complementarios.** El presupuesto final del proyecto deberá recoger también los contratos complementarios para la puesta en marcha y funcionamiento del proyecto, no sólo la parte de construcción principal. Por ejemplo, el presupuesto global de un inmueble de oficinas para uso del grupo deberá recoger no sólo el de la obra, sino los costes de implantación y los costes anuales estimados de mantenimiento del inmueble, proyectados a cinco años, de tal forma, que se pueda ver claramente el impacto económico de la totalidad del proyecto. En ningún caso estas contrataciones, se podrán hacer en contratos complementarios fuera del proyecto principal.

Para los proyectos de obras de cuantía superior a 1.000.000 euros se deberá nombrar un Comité de Seguimiento para el control y gestión del cumplimiento de estos aspectos durante su ejecución. En este Comité deberá participar necesariamente el área usuaria del inmueble, el área responsable de la contratación y el área inmobiliaria que dirija la obra. Este Comité también se podrá constituir de forma voluntaria por la importancia de la obra, aunque ésta no supere el 1.000.000 €.

Para las adquisiciones, ventas o alquileres de inmuebles de uso propio (incluyendo los locales para el desarrollo de actividades de filiales no aseguradoras del Grupo, siempre deberá existir un Comité encargado del análisis y supervisión de éstas y, en su caso, aprobación de acuerdo con los límites que para ello se establezcan en cada entidad u órgano colegiado habilitado para esa competencia.

▪ **Contratistas principales y subcontrataciones**

La Norma general de MAPFRE en este aspecto, será la de contratar directamente con el prestador del servicio y/o fabricante del bien u obra, evitando las empresas de intermediación, salvo en aquellos aspectos que, por volumen, u otra circunstancia, aporte un valor claro y una mejora sobre la contratación directa a MAPFRE.

Una vez asignado el adjudicatario de una contratación, MAPFRE deberá asegurar y garantizar igualmente la cadena de subcontrataciones, no pudiendo en ningún caso el adjudicatario de una contratación realizar subcontrataciones de más de dos niveles, es decir, el subcontratista sólo podrá a su vez subcontratar con otra empresa (excluyendo de esta cadena a las empresas del GRUPO). En todas las contrataciones superiores a los 500.000 € anuales, MAPFRE tendrá que tener constancia escrita de todas las empresas participantes en la adjudicación, tanto el contratista principal, como los subcontratistas, y validar la participación de cada uno de ellos, homologándolos previamente.

Por debajo de dicho importe, lo anteriormente descrito será igualmente aplicable cuando:

- El Procedimiento Local de Compras del país o Unidad así lo establezca por las características específicas del mismo/a (condiciones económicas del país, dimensión de la compañía, situación del negocio, etc.).
- O que por las particularidades del servicio/suministro a contratar así lo decida el gestor de compras.

En todos los contratos que se suscriban en nombre de MAPFRE, deberán contener cláusulas que regulen las subcontrataciones.

▪ **Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad**

MAPFRE promueve una actuación ética y socialmente responsable en todas sus actividades, y este principio se debe trasladar a cualquier proceso de contrataciones que se implante.

Tomando como referencia el Código Ético y de Conducta, MAPFRE requiere a sus proveedores que desarrollen su negocio aplicando principios y valores similares a los suyos.

Por eso, además de exigirles el cumplimiento de la Ley y regulación existente en cada país, MAPFRE espera de sus proveedores y contratistas que desarrollen su actividad bajo el compromiso de un comportamiento basado en la integridad y la ética profesional, evitando los conflictos de intereses, la extorsión, el soborno o cualquier otra forma de corrupción, así como cualquier práctica de competencia desleal o contraria a los derechos humanos (principalmente laborales y de seguridad y salud en el trabajo) y que vayan en contra del respeto por el medio ambiente, tanto en su actividad como en el desempeño del servicio que prestan.

Actuando de esta forma, forjamos una adecuada reputación y generamos confianza en nuestros accionistas, clientes y la sociedad en general.

Para ello, MAPFRE facilitará a sus proveedores, la información necesaria que le permita conocer nuestros principios y valores, el Código de Ética y Conducta vigente, así como la Norma de actuación de MAPFRE como Grupo socialmente responsable. MAPFRE podrá incorporar cláusulas en los contratos, que permitan la resolución unilateral de la relación contractual en el caso de que se compruebe que la actuación del proveedor fuera contraria a la Norma de responsabilidad social del Grupo y/o pusiera a MAPFRE en situación de riesgo reputacional.

▪ Medio Ambiente

Toda contratación debe buscar una actuación respetuosa con el Medio Ambiente, promoviendo en la prestación del servicio las buenas prácticas y los valores implantados en MAPFRE, y que se recogen en la Norma Medioambiental y Energética del Grupo.

El compromiso de MAPFRE con la conservación del Medio Ambiente y la promoción del ahorro y la eficiencia energética, se hará patente tanto en los procesos de homologación como de selección de proveedores, mediante la incorporación en los pliegos de licitación de criterios medioambientales y energéticos para proveedores y productos, bien como requisitos obligatorios, o bien como aspectos a valorar en la toma de decisión.

6. GESTIÓN DE PROVEEDORES

▪ Relación con los proveedores

Las relaciones con los proveedores deben basarse en:

- Principios éticos, cumplimiento de las leyes y /o del marco jurídico existente.
- Integridad de las prácticas empresariales.
- Profesionalidad y rigor.
- Solvencia suficiente. Se evitarán las grandes concentraciones de operaciones en un mismo proveedor para minimizar el riesgo.
- Criterios objetivos en el proceso de homologación, selección y contratación.
- Garantizar precios de mercado.
- Asegurar la debida calidad.
- Garantizar el pago en los plazos comprometidos.

Las contrataciones se deben realizar con criterios técnicos, profesionales y económicos adecuados y siempre atendiendo a las necesidades e intereses de MAPFRE.

Para asegurar el máximo rendimiento y control, los "grupos de compras" segmentarán la base de proveedores según los criterios definidos en el Procedimiento General. Los criterios considerarán, entre otros factores, la importancia del proveedor para la empresa, su poder de negociación y su volumen de negocio con el Grupo, no pudiendo éste, suponer más del 50% de la facturación total del proveedor, estableciendo como criterio general recomendable que la facturación no debe superar el 25%. Las excepciones a este límite deberán aprobarse en los órganos de dirección de la entidad.

Como regla general, no se deberá contratar con personas físicas, y si así fuera por interés de MAPFRE se deben adoptar las medidas necesarias para evitar que éste se convierta en un proveedor dependiente de MAPFRE. Para ello, se aplicará la norma general de que la facturación total no supere el 50% de los ingresos. Este tipo de contrataciones se deberán validar especialmente con las respectivas áreas jurídicas para su adecuada realización.

▪ Homologación de proveedores

La homologación de proveedores será un requisito imprescindible para todas las empresas que deseen contratar con MAPFRE, garantizando que los proveedores tienen la capacidad técnica, financiera y de calidad para cumplir con los compromisos que suscriban. En el análisis de valoración se tendrá en cuenta especialmente la solidez y fiabilidad de cada empresa, tanto desde el punto de vista, financiero/solvencia, como técnica.

Todos los proveedores, tanto los homologados, como los potenciales, deberán estar registrados en los sistemas de información implantados, de tal forma que en el futuro exista una base de datos única, segmentada por "organizaciones de compras".

El proceso de homologación será coordinado por el área corporativa en coordinación con el resto de grupos de compra definidos y en cada país por la organización de compras titular del proceso que haya sido designada.

La homologación de proveedores se realizará de acuerdo con los criterios descritos en el Procedimiento General, y dentro de éste en el apartado de Selección, Homologación y Evaluación de Proveedores que se desarrollará.

Los requisitos generales imprescindibles para alcanzar la consideración de proveedor homologado son contar con una actuación en el mercado compatible con los principios éticos del Grupo, realizando toda su actividad dentro del Marco Jurídico vigente, y en concreto, cumplimiento de la legislación regulatoria de su actividad, encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones laborales, de prevención de riesgos laborales y obligaciones tributarias.

Será obligatorio por parte de los proveedores y motivo de no homologación, la negación de la firma, o el incumplimiento de las cláusulas:

- Protección de Datos
- Tratamiento de Datos de Proveedores
- Carta de Compromiso Medioambiental y Energético
- Cláusula de Igualdad para proveedores
- Declaración de relación de contratistas, accionistas o personas vinculadas con el proveedor, que puedan tener con personas vinculadas con MAPFRE.
- Cláusula de Responsabilidad Social
- Principios Institucionales, Empresariales y Organizativos del GRUPO MAPFRE.
- Principios Pacto Mundial
- Código Ético y de Conducta
- Código Ético de MAPFRE

No se podrá contratar a ningún proveedor que no haya sido previamente homologado. Los criterios de homologación serán detallados en el procedimiento general y local de cada país. La homologación, en sí, no implica, ningún compromiso u obligación para MAPFRE, y a sensu contrario derecho para el proveedor, salvo la de constar en la base de datos de proveedores homologados de MAPFRE.

Se considerará una excepción a la obligatoriedad de homologar a un proveedor para aquellos proveedores denominados como "conocidos" y que históricamente vengán manteniendo una relación comercial con MAPFRE que, además, cumplan las siguientes condiciones:

- No superen el importe de contratación anual de 50.000 €
- Tengan una baja frecuencia de uso
- Se dé una deslocalización del servicio con pocas alternativas

▪ Evaluación Continua de proveedores

Todos los proveedores que sean identificados como estratégicos y preferentes, para el Grupo y todos los que, incluso no teniendo esta consideración, hubieran facturado más de 1.500.000 euros en el año anterior, deberán ser evaluados anualmente. Sin perjuicio de los importes inferiores que se puedan establecer en el procedimiento general por cada categoría de contratación.

La evaluación se realizará de acuerdo a los criterios establecidos en el procedimiento general de contratación.

Los proveedores que no califiquen en el proceso de evaluación deberán ser informados y si no cumplen con los requisitos mínimos marcados por el área solicitante y de compras, podrán ser excluidos del Registro de Proveedores Homologados.

Se podrá establecer un criterio más restrictivo a la obligatoriedad de evaluar a aquellos proveedores con una facturación anual por debajo de 1.500.000€, cuando:

- El Procedimiento Local de Compras del país o Unidad así lo establezca por las características específicas del mismo/a (condiciones económicas del país, dimensión de la compañía, situación del negocio, etc.).
- O que por las particularidades del servicio/suministro a contratar así lo decida el gestor de compras.

7. APLICACIÓN DE LA NORMA

La aplicación de la presente Norma pretende mejorar los criterios de contratación, el proceso de compras y su control e información, pero siempre garantizando la agilidad, eficiencia y economía de los procesos. Por ello, la aplicación del presente texto se debe realizar con el menor número de personas asignadas posibles, menor número de comités y actuaciones lo más sencillas posibles, garantizando el fin de la Norma. Para ello, se intentará automatizar en el software de gestión el proceso al máximo, y los comités se compondrán de un número reducido de miembros y deberán garantizar la agilidad en las tomas de decisión.

En línea con lo anterior, las estructuras organizativas que se diseñen deben realizarse preferentemente con los recursos existentes, no debiendo motivar la presente Norma el incremento de la estructura actual.