

MODELO PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA

GESTIÓN INTEGRAL DE EMPRESAS GRANDES

REPÚBLICA ARGENTINA

SECTOR PRIVADO

EDICIÓN 2024 - VIGENTE 2025

Publicado por FUNDACIÓN PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD

Contenidos

Introducción	3
Componentes, criterios y factores (tabla)	7
Componente y Criterio 1 Liderazgo	8
Componente Sistema de Gestión	16
Criterio 2 Enfoque en mercados y clientes	16
Criterio 3 Gestión de los procesos	26
Criterio 4 Gestión de la innovación	34
Criterio 5 Gestión de las personas	36
Criterio 6 Gestión de los recursos	42
Criterio 7 Gestión de la responsabilidad social	48
Componente y Criterio 8 Resultados	52
Determinación de los indicadores estratégicos	52
Requisitos con relación a los indicadores de resultados	52
Descripción y comentarios del Criterio 8	53
8.1 Resultados del liderazgo	53
8.2 Resultados de la gestión de mercados y clientes	54
8.3 Resultados de la gestión de los procesos	55
8.4 Resultados de la gestión de la innovación	59
8.5 Resultados de la gestión de las personas	60
8.6 Resultados de la gestión de los recursos	62
8.7 Resultados de la gestión de la responsabilidad social	64
Tablas de Evaluación	65
Tabla de asignación de porcentajes para LIDERAZGO Y SISTEMA DE GESTIÓN	67
Tabla de asignación de porcentajes para RESULTADOS	71
Tabla de asignación de puntajes	73
Anexo. Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS)	74

Introducción

Llevar adelante una gestión de excelencia es un objetivo al que deben aspirar las empresas porque es el camino para aumentar la competitividad y la sustentabilidad de los resultados en el largo plazo.

El “Modelo para una Gestión de Excelencia” que estamos presentando ofrece los lineamientos claros de un sistema de gestión coherente e integrado.

Ha sido desarrollado como marco de referencia para:

- Ayudar a mejorar los procesos de la organización proponiendo un conjunto de factores de desempeño, integrados y orientados a los resultados.
- Realizar un proceso de autoevaluación y de diagnóstico que pueda ser utilizado como una herramienta de mejora interna, detectando Fortalezas y Oportunidades de Mejora de la organización y permitiendo el desarrollo de un Plan de Mejora.
- Evaluar a las empresas que se postulan al Premio Nacional a la Calidad.

Se puede afirmar que la calidad de la gestión de una empresa estará determinada por los niveles de satisfacción que logre en cada uno de los sectores que tienen un interés común en el desempeño de la organización (partes interesadas o “stakeholders”): los clientes, los accionistas, el personal, los proveedores y la comunidad. Desde esta perspectiva, una empresa que logra la máxima satisfacción sustentable de las partes interesadas, habrá alcanzado la excelencia.

Ello es lo que plantea de manera clara y sencilla el Modelo:

- Una empresa excelente es la que muestra Resultados como los antes descritos de manera continuada a lo largo del tiempo.
- Para alcanzarlos y mantenerlos, se sustenta necesariamente en un eficiente y eficaz Sistema de Gestión.
- Logra implementar, sostener y mejorar permanentemente dicho sistema de gestión a través de un eficaz Liderazgo ejercido desde su máxima conducción y desplegado a través de toda la organización.

Este Modelo reconoce como marco de referencia a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.

La estructura del Modelo para una Gestión de Excelencia está esquematizada en el siguiente diagrama:

ESTRUCTURA DEL MODELO PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA - EMPRESAS



Cada uno de los componentes del Modelo se desagrega en un conjunto de criterios y factores cuya descripción detallada y peso proporcional asignado (puntaje) se desarrollan en el Capítulo siguiente.

Si bien el Modelo no tiene un carácter prescriptivo en cuanto a los métodos a utilizar por las organizaciones para cumplir con los requisitos, su valor radica en estar fundamentado en el conjunto de conceptos que, en el ámbito internacional, adoptaron aquellas empresas que demuestran haber logrado importantes avances en su camino hacia la excelencia.

Estos conceptos no son inmutables, sino que evolucionan en función de los cambios que se producen en el entorno en el que se aplican. Mencionaremos a continuación algunos de los principales.

El liderazgo de la conducción:

Quienes ejercen la conducción de la empresa, tanto en el nivel de gobierno como en el ejecutivo, desempeñan un rol impulsor fundamental, ya que definen la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos y guían a la organización a través de la gestión y el ejemplo.

El rol del gobierno toma cada vez más relevancia, en términos de la demanda de la sociedad y de la necesidad de una articulación de acciones con el nivel ejecutivo cada vez mayor.

En el nivel de gobierno, una gestión de excelencia requiere ir más allá del marco legal en la administración sistemática de los riesgos, tomando en cuenta a todas las partes interesadas.

El enfoque en los clientes y el mercado

La empresa asegura su supervivencia y desarrollo conociendo en profundidad los mercados en los que actúa y procurando permanentemente la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, obteniendo su lealtad en términos de recompra y/o recomendación. El conocimiento del mercado permite anticiparse a nuevos requisitos. El cliente se constituye así en el árbitro final de la calidad de los productos y servicios brindados por la organización. Es clave efectuar mediciones periódicas y representativas de la satisfacción de los clientes e implementar acciones que aseguren la lealtad. La disponibilidad de nuevas tecnologías para administrar la relación con los clientes permite lograr mayor nivel de productividad y disponer de información más abundante y precisa, aun cuando los principios de la gestión no cambien.

La gestión de la calidad

La calidad se prevé y se diseña. La organización realiza actividades sistemáticas para mejorar continuamente la calidad de sus procesos, productos y servicios. Analiza los componentes clave de los procesos, incluyendo la investigación y el desarrollo, el diseño, la producción y la evaluación del producto o servicio resultante.

La administración de los procesos

Toda actividad desarrollada por la empresa puede definirse en términos de procesos, es decir, la combinación de recursos humanos, materiales y sistemas, ordenada en una serie de actividades para obtener un producto o servicio que satisfaga los requisitos del cliente. El éxito en la gestión se fundamenta en la medición sistemática de los resultados y en la introducción continua de mejoras e innovaciones.

Las relaciones con los proveedores e integrantes de las redes de comercialización u otro tipo de asociados

La empresa procura el desarrollo de las relaciones sustentables a largo plazo basadas en la mutua confianza y en una integración adecuada, generando con ello mejoras y valor agregado a sus clientes, proveedores y asociados.

La gestión de la innovación

Las empresas comprometidas con la excelencia procuran la creación de un ambiente propicio para el desarrollo de la creatividad y la innovación. La innovación, propia o adquirida, abarca todas las disciplinas empresarias incluyendo la introducción de nuevos enfoques de negocio, productos y servicios más competitivos y novedosos, mejoras significativas en la tecnología, en los procesos internos y, en los sistemas de comercialización y de relaciones con los clientes. Y da lugar a cambios radicales y disruptivos.

El desarrollo y el compromiso de las personas

La calidad la construyen las personas. Un producto o servicio es el resultado de las acciones, directas o indirectas, de todos y cada uno de los individuos que integran la organización y su cadena de valor. La organización procura atraer, contratar, desarrollar y retener personas talentosas y comprometidas. Desde la conducción se promueve una cultura que estimula la diversidad, la participación, el desarrollo del talento y el compromiso.

La gestión de los recursos

Los recursos económicos y financieros, así como los de información, conocimientos, tecnología e infraestructura, deben acompañar los planes de la empresa. Su adecuada administración determina la sustentabilidad de la empresa en el largo plazo.

La responsabilidad social de la empresa

Las organizaciones comprometidas con la excelencia desarrollan acciones que contribuyen a elevar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto. Demuestran su compromiso con el cuidado del medio ambiente no solo como preocupación en la actividad económica sino también en el compromiso con las generaciones futuras excediendo el simple cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios en vigencia. Estas organizaciones también promueven la cultura de la calidad en la comunidad y participan del fortalecimiento de los servicios comunitarios, del desarrollo de la educación, del cuidado de la salud y de las buenas prácticas de las asociaciones comerciales, empresariales y profesionales.

La orientación hacia los resultados

La aplicación consistente de los principios del liderazgo y del sistema de gestión debe conducir a resultados que satisfagan a todas las partes interesadas. La sustentabilidad también se manifiesta en el logro de los resultados buscados en forma consistente en el tiempo.

De la lectura de los sucesivos criterios y factores que describen el Modelo y la forma de aplicarlo para evaluar la organización, se desprende el valor que este ejercicio aporta para la identificación de las fortalezas que la misma presenta. Pero también y de manera especial el que aporta para la toma de conciencia de los aspectos que deben ser mejorados, priorizados claramente por sus niveles de desvío respecto del modelo de referencia y de la importancia de dichos aspectos, para el logro de los objetivos estratégicos y la sustentabilidad de la organización y de sus resultados.

Una vez más, confiamos en que su creciente difusión entre las empresas habrá de continuar ampliando las bases para desarrollar una competitividad-país genuina y sustentable.

Modelo para una Gestión de Excelencia – Empresas - COMPONENTES, CRITERIOS y Factores

Componente LIDERAZGO (130 puntos)		Componente RESULTADOS (440 puntos)		
		8. RESULTADOS	440	TOTAL PUNTOS
1. LIDERAZGO	130	8.1 Resultados del liderazgo	15	145
1.1 Gobierno de la organización	30			
1.2 Rol del Equipo Ejecutivo	40			
1.3 Planeamiento estratégico y operativo	60			
Componente SISTEMA DE GESTIÓN (430 puntos)				
2. ENFOQUE EN MERCADOS Y CLIENTES	100	8.2 Resultados de la gestión de mercados y clientes	120	220
2.1 Conocimiento de mercados y clientes	30			
2.2 Gestión de las relaciones con los clientes	35			
2.3 Gestión de las redes de comercialización	10			
2.4 Determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes	25			
3. GESTIÓN DE LOS PROCESOS	105	8.3 Resultados de la gestión de los procesos	70	175
3.1 Enfoque, diseño y mejora continua de procesos	35			
3.2 Proceso de diseño de productos y servicios	20			
3.3 Procesos de producción, de servicio y de apoyo	40			
3.4 Procesos relativos a proveedores	10			
4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	20	8.4 Resultados de la gestión de la innovación	15	35
4.1 Gestión de la innovación	20			
5. GESTIÓN DE LAS PERSONAS	90	8.5 Resultados de la gestión de las personas	70	160
5.1 Organización de las personas y del trabajo	30			
5.2 Aprendizaje y desarrollo	30			
5.3 Satisfacción, bienestar, compromiso y lealtad de las personas	30			
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS	80	8.6 Resultados de la gestión de los recursos	100	180
6.1 Gestión de los recursos económicos y financieros	35	8.6.a) Resultados económico financieros	70	
6.2 Gestión de la información y los conocimientos	30	8.6.b) Resultados de la inform. y los conocimientos	15	
6.3 Gestión de la tecnología y la infraestructura	15	8.6.c) Resultados de la tecnol. y la infraestructura	15	
7. GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	35	8.7 Resultados de la gestión de la responsabilidad social	50	85
7.1 Gestión de las acciones dirigidas a la comunidad	20			
7.2 Gestión de los recursos naturales	15			
TOTAL	560		440	1000

A continuación, se comparten los **Criterios y Factores del Modelo**.

Para facilitar la lectura e interpretación, los textos de han dispuesto de la siguiente manera:

- Cada Criterio y Factor están precedidos por **descripciones y comentarios** dirigidos a clarificar su entendimiento.
- Luego, los factores se presentan mediante los **aspectos a considerar**, que constituyen los **requisitos** del Modelo.

Componente LIDERAZGO

Descripción y comentarios del criterio 1 LIDERAZGO

Este criterio permite entender y evaluar las prácticas y metodologías mediante las cuales el Órgano de Gobierno asegura una clara diferenciación entre las funciones de gobierno y de ejecución, e implementa las buenas prácticas de gobierno corporativo¹. También analiza la forma en que el Equipo Ejecutivo desarrolla el sistema de liderazgo, comunica y aplica los valores de la excelencia y gestiona el proceso de planeamiento estratégico y operativo.

El mayor grado de complejidad en el que evolucionaron los roles en las organizaciones, hace necesario distinguir la gestión de las áreas de gobierno, distintas de las de ejecución.

Dentro de esta concepción, el criterio de Liderazgo se refiere a las responsabilidades de quienes ejercen la conducción de la empresa, debiendo distinguirse entre los accionistas o propietarios y sus representantes, de aquellos que actúan como ejecutivos

El criterio se focaliza entonces en dos actores: el Órgano de Gobierno (centralmente en el factor 1.1) y el Equipo Ejecutivo (centralmente en los factores 1.2 y 1.3).

Los resultados correspondientes a este criterio se exponen en 8.1 Resultados del Liderazgo.

El Liderazgo de la organización está alineado con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, aunque centralmente en los ODS 9 Industria Innovación e Infraestructura y 12 Producción y Consumo Responsables.

Descripción y comentarios del factor 1.1 Gobierno de la Organización

Los accionistas o propietarios, a través del Órgano de Gobierno (tal como Directorio, Consejo de Administración u otro, según el tipo de sociedad), constituyen el máximo nivel de conducción y son responsables del gobierno de la empresa, procurando incrementar constantemente su valor en forma sustentable.

El Órgano de Gobierno se conforma definiendo los perfiles para sus integrantes, seleccionados dentro de un marco de diversidad, con un sistema retributivo que respete condiciones de equidad interna y de mercado. Además, se deben considerar las pautas de nombramiento, remoción y planes de sucesión de sus miembros. Las reglas de funcionamiento deben considerar la periodicidad de las reuniones, la documentación y registro de su propia gestión y el contenido y la periodicidad de los reportes a los propietarios o accionistas.

¹ Para profundizar sobre el gobierno de la organización se sugiere consultar el Modelo de Excelencia Para la Gestión de Directorios de la Fundación Premio Nacional a la Calidad.

La conformación del Equipo Ejecutivo también es responsabilidad del Órgano de Gobierno, incluyendo la selección de sus miembros, la evaluación del desempeño, el sistema de compensaciones, sumado a la disposición de planes de sucesión y reemplazo de sus miembros, en forma tal que prevengan sobre los efectos no deseados de la salida imprevista de un alto ejecutivo. Además, debe definir el método mediante el cual los miembros del Equipo Ejecutivo participan del gobierno de la organización.

El Órgano de Gobierno establece los valores que guiarán el accionar de la organización, define la visión², la misión³, los objetivos estratégicos y los acuerda con el Equipo Ejecutivo, responsable de su implementación. También es responsable de implementar un sistema de control sobre el ejercicio de conductas éticas en la organización, además del análisis sistemático del marco legal y regulatorio en el que se desenvuelve la empresa para asegurar su cumplimiento.

Por otra parte, es responsabilidad del Órgano de Gobierno fijar las pautas para identificar y priorizar para su tratamiento los riesgos inherentes a la actividad de la empresa, que puedan afectar a las distintas partes interesadas⁴.

Los recursos del Órgano de Gobierno para ejercer sus funciones pueden incluir procedimientos; código de conducta; canales de denuncia sobre fraude, malas prácticas, abusos y otras conductas inadecuadas; evaluaciones mediante auditorías internas y externas; monitoreo de planes de mejoras en los controles; entre otros posibles.

² Visión, entendida como la imagen ideal de empresa hacia la cual desea evolucionar una organización.

³ Misión, entendida como la razón de ser de la organización, el valor que provee a sus clientes a través de sus productos y/o servicios.

⁴ En el componente Sistema de gestión se contempla el tratamiento de riesgos específicos (de salud y seguridad de las personas, económica y financiera, medioambiental, de infraestructura, entre otros).

LIDERAZGO (130 PUNTOS)

1.1 Gobierno de la Organización (30 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales el Órgano de Gobierno determina los fines de la organización y sus orientaciones básicas, establece las responsabilidades propias y del Equipo Ejecutivo y los sistemas de control. Además, analiza las pautas para prevenir los riesgos potenciales que pudieran afectar a las partes interesadas.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías⁵ utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales el Órgano de Gobierno:

- a) Se conforma y establece sus propias reglas de funcionamiento incluyendo la selección, la retribución, los planes de sucesión y las responsabilidades de sus miembros.
- b) Conformar el Equipo Ejecutivo y establece sus reglas de funcionamiento incluyendo la selección, la retribución, los planes de sucesión y las responsabilidades de sus miembros.
- c) Define la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, el foco en el desarrollo sustentable y el reconocimiento de los intereses de la comunidad en la que la organización se desenvuelve, incorporando al máximo nivel ejecutivo en el proceso.
- d) Establece el sistema de control para asegurar conductas éticas en la organización y el cumplimiento del marco legal y regulatorio, procurando prevenir conflictos de intereses.
- e) Establece la política y el marco general para identificar y dar tratamiento a los riesgos inherentes a los grupos de interés que puedan ser afectados por el desempeño de la organización.

⁵ Describir cómo, mediante los sistemas, procesos, métodos y procedimientos la organización cumple los requisitos del factor.

Descripción y comentarios del factor 1.2 Rol del Equipo Ejecutivo

El Equipo Ejecutivo, conformado por el/la principal responsable ejecutivo/a y por quienes mantienen una relación directa de dependencia con él/ella, es responsable de ejecutar el sistema de liderazgo, entendido como un conjunto de métodos, tales como el proceso de planeamiento estratégico, la asignación de objetivos y evaluación del desempeño, los contenidos y medios de comunicación interna, los sistemas de control y seguimiento, los dispositivos de participación (comités, equipos interdisciplinarios, foros, comunidades de práctica) entre otros recursos posibles. El sistema de liderazgo orienta a la organización para lograr los objetivos acordados con el Órgano de Gobierno.

El sistema de control establecido por el Órgano de Gobierno requiere ser implementado por el Equipo Ejecutivo, tanto en la letra como en el espíritu⁶. Cada instrumento debe ser utilizado respetando sus propósitos, sumado al ejercicio transparente de los roles independientes que participan (por ejemplo, directores independientes, auditores internos y externos y otras figuras equivalentes).

Dentro del marco general para el tratamiento de los riesgos definido por el Órgano de Gobierno, el Equipo Ejecutivo es responsable de establecer y hacer cumplir procedimientos que aseguren su aplicación. Habitualmente la gestión de los riesgos incluye priorizarlos por impacto potencial y probabilidad de ocurrencia, para calificarlos en una gradiente según su criticidad, desde aquellos que son poco relevantes hasta los no aceptables. La criticidad ayuda a definir el tratamiento correspondiente para cada riesgo identificado. Los grupos de interés que pueden ser afectados por el desempeño de la organización, entre otros posibles, según la situación particular de la empresa, son:

- Clientes, por ejemplo: por daños o efectos adversos de los productos y/o servicios y/o prácticas comerciales (ver en el criterio 2, factores 2.1 y 2.2 y factor 4.1).
- Accionistas y/o propietarios, por ejemplo: prácticas económico-financieras que puedan afectar la sustentabilidad económica, falta de controles, riesgos de infraestructura –edilicia, sistemas informáticos, logística, equipamiento- que pueda afectar la continuidad del negocio (ver en criterio 3 y factores 6.2 y 6.3).
- Colaboradores, por ejemplo: riesgos a la salud y seguridad (ver en factor 5.3).
- Proveedores, por ejemplo: riesgos económicos y de incumplimiento. Contratistas: riesgos a la salud y seguridad (ver en factor 4.4).
- Comunidad, por ejemplo: riesgos de impactos ambientales (ver en factor 7.2).

Los indicadores clave de resultados, cuyo monitoreo permite medir el desempeño de la empresa en sus variables centrales, deben ser definidos y revisados en el marco del proceso de planeamiento (ver en el factor 1.3) y acordados con el Órgano de Gobierno, en términos de sus contenidos, frecuencia de medición y reportes.

Se espera que las referencias comparativas, tanto de prácticas como de resultados, sean desafiantes, con el objeto de generen el aprendizaje necesario para promover mejoras o incorporar innovaciones. Las fuentes de comparación pueden ser la propia competencia (por

⁶ Como se mencionó en 1.1, los recursos del Órgano de Gobierno para ejercer sus funciones pueden incluir procedimientos; código de conducta; canales de denuncia sobre fraude, malas prácticas, acoso y otras conductas inadecuadas; evaluaciones mediante auditorías internas y externas; monitoreo de planes de mejoras en los controles; entre otros posibles.

ejemplo, con el mejor competidor, estándares aceptados por tipo de industria, con información local y global) y deben aportar información relevante para el propio desempeño.

La adopción de métodos de representación, mediante los cuales la organización se relaciona con actores externos, requiere, por ejemplo, la definición de los ámbitos, propósitos, oportunidades, contenidos comunicacionales y responsables de la organización a cargo de estas relaciones. Puede incluir la participación en cámaras del sector y la relación con organismos oficiales que inciden en el accionar de la empresa, entre otras relaciones posibles.

La evidencia del compromiso de los integrantes del Equipo Ejecutivo se expresa mediante el proceso de decisiones para la asignación de recursos, el reconocimiento a las contribuciones de las personas, la participación activa en la comunicación de planes y objetivos y en las iniciativas orientadas a la excelencia, así como toda otra conducta mediante la cual actúen como modelo de los valores de la empresa.

1.2 Rol del Equipo Ejecutivo (40 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales el Equipo Ejecutivo interactúa con el Órgano de Gobierno y establece las estrategias para lograr los fines y objetivos de la organización. Asimismo, evalúa cómo crea el sistema de liderazgo asegurando el alineamiento con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales el Equipo Ejecutivo:

- a) Crea el sistema de liderazgo, lo comunica y opera en la organización para asegurar el alineamiento con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, considerando el desarrollo sustentable y el reconocimiento de los intereses de la comunidad en la que se desenvuelve.
- b) Implementa el sistema de control definido por el Órgano de Gobierno para asegurar conductas éticas, el cumplimiento del marco legal y regulatorio, y la prevención de conflictos de intereses.
- c) Establece los procedimientos para gestionar los riesgos que puedan afectar a los grupos de interés, de acuerdo al enfoque establecido por el Órgano de Gobierno.
- d) Define los indicadores clave de resultados para medir en forma sistemática el cumplimiento de los objetivos de la organización y los acuerda con el Órgano de Gobierno.
- e) Establece los criterios para la adopción de referencias comparativas, tanto de prácticas como de resultados (por ejemplo, la competencia, los mejores de su clase, los estándares locales o globales de la actividad, entre otros posibles).
- f) Adopta métodos de representación de la organización, tanto ante en la comunidad de negocios como ante organismos públicos u otros referentes de la comunidad.
- g) Evidencia el compromiso de sus miembros con la excelencia en la gestión.

Descripción y comentarios del factor 1.3 Planeamiento estratégico y operativo

El Equipo Ejecutivo es el responsable de adoptar las prácticas y/o metodologías que forman parte del proceso de planeamiento estratégico (de mediano y largo plazo) y operativo (de corto plazo)⁷. Se nutre de la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos acordados con el Órgano de Gobierno y los despliega en planes que los traducen a la práctica cotidiana. Se debe considerar la formalización del proceso en aspectos tales como información previa necesaria, etapas, responsables, fechas de cumplimiento y difusión interna, entre otros posibles.

El planeamiento promueve un proceso interno de reflexión estratégica que le permita a la empresa definir su mejor postura competitiva. La calidad de la información que nutre al proceso asegura una mejor calidad de las decisiones. La mejora en la competitividad debe considerar a la innovación como un aspecto central en el proceso de decisiones estratégicas⁸.

Definidos los objetivos estratégicos, se requiere desagregarlos en objetivos y planes operativos a corto plazo, asegurando su alineamiento, priorización y sincronización⁹.

También los riesgos a tratar, deben ser incorporados a los planes y objetivos, lo cual supone un método para identificarlos y priorizarlos (ver detalles en la Descripción y Comentarios del factor 1.2).

Como parte del proceso de planeamiento, el Equipo Ejecutivo adopta métodos de asignación presupuestaria mediante los cuales compromete, gestiona y asigna los recursos necesarios para el cumplimiento de los planes.

Los indicadores clave, que deben reflejar el desempeño de la empresa respecto a sus objetivos estratégicos, se requieren para controlar el logro de los planes y generar alertas oportunas que permitan realizar correcciones con rapidez y flexibilidad frente a cambios y desvíos. Los métodos para la revisión de planes y objetivos pueden incluir reportes sistemáticos, reuniones informadas, comunicación interna de logros y desvíos, entre otros recursos posibles.

La difusión adecuada de las estrategias, planes y objetivos fortalece el compromiso en la implementación. Además de los integrantes de la empresa, es necesario comprometer a los actores externos que puedan incidir en el desempeño (por ejemplo, proveedores críticos, socios, integrantes de redes comerciales, entre otros posibles).

⁷ La definición del horizonte de largo y corto plazo depende de las características de la actividad y del contexto en el que se desenvuelve la organización. Habitualmente se considera largo plazo 3 años o más y corto plazo al ejercicio en curso y al año inmediato siguiente.

⁸ En el criterio 4 se comparten los requisitos del Modelo sobre Innovación.

⁹ La priorización apunta a distinguir lo crítico de lo accesorio en un entorno de recursos escasos. El alineamiento procura preservar la consistencia entre los objetivos, evitando contradicciones y dispersión de esfuerzos y recursos. La sincronización asegura las secuencias más adecuadas de las acciones.

1.3 Planeamiento estratégico y operativo (60 puntos)

Este criterio permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales el Equipo Ejecutivo desarrolla estrategias y planes de acción conducentes a concretar las direcciones estratégicas. También analiza cómo se desarrollan los planes a corto y largo plazo y cómo se monitorea el desempeño.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales el Equipo Ejecutivo:

- a) Define el horizonte de corto y largo plazo, los responsables, la información necesaria para la adopción de decisiones, así como los tiempos y plazos de elaboración y comunicación.
- b) Establece sus objetivos estratégicos, alineados con la visión, misión y valores de la organización y las respectivas estrategias para lograrlos, considerando:
 - 1) La propuesta de valor para mercados y clientes, las aspiraciones económico financieras de los propietarios y/o accionistas y las necesidades de los demás grupos de interés.
 - 2) El análisis del contexto: escenario competitivo, aspectos de mercado, económicos, sociales, laborales, legales, regulatorios, normativos, tecnológicos y de la cadena de valor, como redes de comercialización y proveedores, entre otros posibles. Identifica las oportunidades y amenazas provenientes del contexto.
 - 3) El análisis de las competencias centrales propias, entendidas como aquellas habilidades y capacidades distintivas de la organización para asegurar su competitividad, tales como conocimientos adquiridos, tecnología, infraestructura, calidad del gerenciamiento, competencias de los colaboradores, estructura organizativa, cultura organizacional, capacidad de financiamiento, entre otras posibles. Identifica sus fortalezas y debilidades como producto de este análisis interno.
 - 4) Los objetivos y planes de acción dirigidos a desarrollar a la empresa, potenciando las oportunidades y fortalezas y eliminando o mitigando las amenazas y debilidades.
- c) Incorpora y promueve la innovación, priorizando su aplicación en consonancia con las estrategias.
- d) Desagrega los objetivos estratégicos en objetivos y planes operativos, asegurando su alineamiento, priorización y sincronización, integrando coherentemente el corto y largo plazo.
- e) Integra a los planes operativos la administración de los riesgos, adoptando acciones para prevenir y/o mitigar los prioritarios de acuerdo con el enfoque del Órgano de Gobierno y con los procedimientos del Equipo Ejecutivo sobre el tema.
- f) Compromete, gestiona y asigna los recursos necesarios para el cumplimiento de planes.
- g) Define y proyecta indicadores clave de desempeño con el objeto de controlar el logro de los planes.
- h) Asegura la difusión, comprensión y aceptación de las estrategias y los planes de acción dentro y, cuando corresponda, fuera de la organización
- i) Adopta métodos para la revisión del cumplimiento de planes y objetivos.

Componente SISTEMA DE GESTIÓN

Descripción y comentarios del criterio 2 ENFOQUE EN MERCADOS Y CLIENTES

Este criterio permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización concentra su acción en mercados y clientes específicos. Para esto, analiza cómo los clientes determinan sus requisitos, expectativas y preferencias, actuales y futuras. También analiza la creación y el desarrollo de las relaciones con los clientes propios y con las redes de comercialización, y la determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes, así como la utilización de ese conocimiento para desarrollar oportunidades de negocio.

Los resultados correspondientes a este criterio se exponen en 8.2 Resultados de la gestión de mercados y clientes.

El Enfoque en Mercados y Clientes está alineado con los ODS 8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico, 12 Producción y Consumo Responsables y 17 Alianzas Para Lograr los Objetivos.

Descripción y comentarios del factor 2.1 Conocimiento de mercados y clientes

En un medio competitivo y de rápido cambio, existen muchos factores que pueden afectar la preferencia y la lealtad del cliente.

Se requiere un sistema de información que permita conocer el mercado en el que se actúa, la competencia directa y sustituta (aquella que puede proveer productos y/o servicios distintos pero en condiciones de desplazar a los propios), el posicionamiento de los principales competidores, las respectivas propuestas de valor y las relaciones con sus clientes. El análisis del impacto de nuevas tecnologías permite evaluarlas como oportunidades o como amenazas, y actuar en consecuencia.

Por otra parte, se debe conocer el valor que esperan los clientes propios, los potenciales (incluyendo los ex clientes) y los de la competencia. Incluye los dispositivos y métodos que sistematizan las interacciones con los clientes y generan conocimientos para mejorar las relaciones y los productos y/o servicios.

El sistema de información puede requerir la integración de distintas fuentes tales como publicaciones sectoriales, investigaciones de mercado, encuestas, *focus groups*, interacciones en las redes sociales, garantías, quejas y reclamos e información aportada por el personal en contacto directo con clientes, entre otras posibles¹⁰.

El factor contempla el modo en que la organización determina su posicionamiento, entendido como el lugar que quiere ocupar en el mercado, la diferenciación que ofrece, los distintos segmentos a los que quiere servir, entre otros aspectos posibles. Considerando un segmento como un grupo homogéneo de clientes, con diferentes expectativas respecto a otros segmentos, se requiere describir cuál es la estrategia de la empresa para focalizarse en sus segmentos objetivo.

También se consideran las relaciones comerciales con distribuidores, mayoristas, minoristas u otras figuras de intermediación, en las que no se contempla exclusividad con la empresa¹¹. Analiza el

¹⁰ Este aspecto está vinculado al proceso de planeamiento [ver en 1.3.b) 1) – propuesta de valor- 2) -análisis del contexto de la empresa-].

¹¹ A diferencia de lo requerido en el Factor 2.3 Gestión de la red de comercialización en donde la relación es de exclusividad (por ejemplo: concesionarios de marca, franquiciados, entre otros posibles).

modo en que la organización asegura que su propuesta de valor llegue tanto al cliente intermedio como al cliente final, evitando los eventuales efectos adversos de la intermediación.

Se incluye la forma en que la empresa promueve su reconocimiento, recordación y preferencia entre ofertas alternativas, al tiempo que transmite su compromiso con sus promesas, identidad y diferenciación. También se considera la medida en que los canales y contenidos de las comunicaciones con el mercado guardan coherencia con la estrategia.

El factor contempla cómo los productos y/o servicios enriquecen la oferta a los clientes y sostienen la propuesta de valor diferencial respecto de la competencia. Las fuentes de diferenciación pueden ser, por ejemplo: confiabilidad, entrega, puntualidad, personalización, facilidad de uso, disposición final de materiales peligrosos, soporte técnico y relaciones comerciales, calidad de las interacciones, privacidad y seguridad de los datos del cliente, precios competitivos, entre otras posibles.

Se considera la forma en que la estrategia comercial incorpora indicadores cualitativos y cuantitativos que, analizados en forma sistemática, pueden mejorar la calidad de las decisiones en forma continua. Se relaciona con el proceso de planeamiento [ver en 1.3 g)].

2. ENFOQUE EN MERCADOS Y CLIENTES (100 PUNTOS)

2.1 Conocimiento de mercados y clientes (30 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la empresa amplía en forma constante y utiliza su conocimiento del mercado para determinar los requisitos y expectativas de los clientes para el corto y el largo plazo.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la organización:

- a) Establece métodos para la obtención y análisis de información confiable sobre:
 - 1) Las proyecciones del mercado, la evolución de los competidores directos y/o sustitutos, el impacto de nuevas tecnologías.
 - 2) El valor que esperan los distintos grupos de clientes: actuales, potenciales y de la competencia, además de la forma en que eligen a sus proveedores.
- b) Determina su posicionamiento en el mercado y los segmentos de clientes en los que se concentra, considerando las necesidades específicas de cada uno de ellos.
- c) Identifica a sus clientes finales y/o intermedios, considerando sus necesidades específicas por sus posiciones en la cadena de valor.
- d) Desarrolla su imagen, marca/s de sus productos y/o servicios, en relación con su posicionamiento en el mercado y con los segmentos en los que se concentra.
- e) Desarrolla las comunicaciones con el mercado procurando la consistencia del mensaje respecto de la estrategia.
- f) Desarrolla su portafolio de productos y/o servicios, en línea con su propuesta de valor diferencial respecto de la competencia.
- g) Asegura un monitoreo constante de la calidad de las decisiones, analiza y aprende de los desvíos y ajusta sus planes en forma rápida y flexible cuando la situación lo requiere.

Descripción y comentarios del factor 2.2 Gestión de las relaciones con los clientes

Este factor indaga sobre la forma en que el sistema de relación con los clientes es diseñado y gestionado para fortalecer el vínculo y la experiencia del cliente¹², desde los contactos comerciales a los servicios de posventa. Incluye cómo la empresa considera las expectativas de los clientes para establecer compromisos explícitos y como respaldo de la calidad de los procesos, productos y/o servicios (por ejemplo, garantías, cláusulas especiales en contratos, promesas publicitarias y/o promocionales, entre otras alternativas). Además, se debe considerar su grado de cumplimiento.

Habitualmente los clientes procuran asesoramiento comercial, asistencia técnica y respuestas a consultas, reclamos y quejas. Incluye:

- Un diseño adecuado de los canales de contacto debe respetar la estrategia de segmentación de los clientes, con el objeto de ajustar las respuestas a las expectativas específicas de cada segmento.
- Los estándares de atención también deben reflejar lo que los clientes esperan en términos de accesibilidad, tiempos de atención, calidad y ausencia de errores y facilidad de resolver problemas. En el diseño de los sistemas automatizados de atención se deben contemplar en forma especial estos atributos.
- La forma en que se organiza la información proveniente de las interacciones con los clientes para generar aprendizaje. En particular, toma especial relevancia el proceso de resolución de quejas y reclamos¹³: la pronta y eficaz resolución, la identificación de las causas que los provocan y la adopción de acciones para evitarlos. La integración de la información de las quejas y reclamos con otras fuentes provenientes de los clientes, enriquece el análisis para mejorar los vínculos [ver más detalles en 2.4 a)].
- El personal de contacto es el representante de la empresa frente al cliente, a la vez que canaliza en la empresa sus necesidades. Este rol de intercambio debe ser diseñado en términos de sus competencias, tanto técnicas (calidad y precisión en las respuestas) como de comportamientos (capacidad de indagar necesidades, cordialidad, empatía). El rol del personal de contacto afecta en forma directa la experiencia del cliente con la empresa.

También se indaga sobre las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización sistematiza la información, la analiza y adopta decisiones para mejorar las relaciones con el cliente, en forma tal de fortalecer la experiencia del cliente y su satisfacción y lealtad¹⁴. Incluye la forma en que la empresa aprende de los ex clientes y establece estrategias para recuperar aquellos a los que considera valiosos¹⁵.

¹² La “experiencia del cliente”, es entendida como la percepción que el cliente se va conformando respecto de la empresa y su marca, a partir de todas las interacciones que mantiene con ella.

¹³ Se entiende por “queja” a un comentario del cliente respecto a un evento cuyas características no requieren una respuesta formal, porque no soluciona lo ya realizado (por ejemplo, un caso de mala atención). En el “reclamo”, en cambio, el cliente espera una respuesta y/o una reparación formal que obliga a la empresa (por ejemplo, un error de facturación o un incumplimiento de una cláusula contractual).

¹⁴ La satisfacción y lealtad son valores de excelencia tendientes a preservar el vínculo con los clientes, aun cuando puede haber clientes leales pero al mismo tiempo insatisfechos (por ejemplo, cuando un cliente es “cautivo” porque no tiene otra opción) o, por el contrario, clientes que no dejan de evaluar opciones, con bajo nivel de lealtad, aun cuando estén satisfechos con su proveedor actual.

¹⁵ Un cliente puede considerarse valioso cuando su perfil se ajusta a las estrategias comerciales de la empresa. Según las características de la actividad, esta definición puede requerir la elaboración de parámetros que permitan evaluar y clasificar a los clientes potenciales.

2.2 Gestión de las relaciones con los clientes (35 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la empresa asegura la administración de las relaciones con los clientes, incluyendo los compromisos asumidos sobre la base de las promesas explícitas establecidas para productos y servicios. También trata sobre la forma en que utiliza la información obtenida para mejorar la satisfacción, la lealtad y la experiencia del cliente.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la organización:

- a) Formaliza sus compromisos y garantías considerando las expectativas de los clientes.
- b) Provee información y resoluciones en forma oportuna, precisa y completa a los clientes actuales y potenciales que soliciten asistencia comercial y técnica, realicen consultas y/o presenten quejas y reclamos, mediante:
 - 1) Canales de contacto, presenciales y/o tecnológicos, adecuados a los segmentos atendidos.
 - 2) Estándares de atención para las operaciones de contacto (facilidad de acceso, tiempos de atención, de respuesta, de calidad/precisión de las respuestas, de resolución de problemas, de calidad de atención, entre otros posibles).
 - 3) Métodos que aseguren la identificación, trazabilidad y tratamiento sistemático de los requisitos, consultas, quejas y reclamos, para su resolución oportuna y la eliminación de las causas que los generan.
 - 4) Personal capacitado para responder y ejecutar medidas preventivas y/o correctivas.
- c) Utiliza la información originada en todas las interacciones con los clientes y ex clientes para detectar oportunidades de mejora de la experiencia del cliente y aumentar la satisfacción y la lealtad.

Descripción y comentarios del factor 2.3 Gestión de las redes de comercialización

Este factor considera la estrategia en la conformación de las redes, que puede comprender a concesionarios de marca, franquiciados y otros tipos de agentes comerciales posibles, siempre que prime la exclusividad en la relación con la empresa.

Toma en cuenta la forma en que los acuerdos con los integrantes de la red apuntan a la sustentabilidad de la relación, al compartir proyectos de mutuos beneficios (pueden ser parte de este análisis, por ejemplo, las formas contractuales y los compromisos de ambas partes, las ratios de resultados esperados y el apoyo de la empresa a los integrantes de la red).

Considera la forma en que se desarrollan estrategias conjuntas que aseguren el valor para los clientes finales. La construcción compartida de las estrategias tiende a fortalecer los compromisos en la implementación, además de promover aprendizajes mutuos.

Son relevantes los métodos mediante los cuales la empresa impulsa el desarrollo de los integrantes de la red, brindando retroalimentación sobre el desempeño, atendiendo a sus requisitos y colaborando en planes de mejora. Considerando la visión que la empresa posee de todos los integrantes de la red, puede promover el aprendizaje cruzado sobre las mejores prácticas.

2.3 Gestión de las redes de comercialización (10 puntos)

Este factor permite evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales se garantiza la calidad de los productos y/o servicios provistos a los clientes atendidos por las redes de comercialización y cómo se pueden establecer formas y asociaciones innovadoras que permitan la ampliación del negocio¹⁶.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la organización:

- a) Configura sus redes de comercialización y gestiona asociaciones mutuamente productivas con sus integrantes, procurando su sustentabilidad.
- b) Define, conjuntamente con los integrantes de las redes, los requisitos de los clientes finales y asegura el compromiso mutuo para lograr su satisfacción.
- c) Desarrolla a los integrantes de las redes de comercialización estableciendo y monitoreando los indicadores de la calidad para los procesos específicos, evaluando el desempeño y colaborando en la implementación de planes y acciones de mejora.

¹⁶ Sólo en el caso de relaciones exclusivas con las redes de comercialización diseñadas a tal efecto, cabe la aplicación del presente Factor 2.3 Gestión de las redes de comercialización. Si la empresa cuenta con una fuerza comercial propia, en ese caso el Factor pertinente es el 2.2 Gestión de las relaciones con los clientes. Si cuenta con un sistema de intermediación no exclusiva aplica el aspecto 2.1 c)

Descripción y comentarios del factor 2.4 Determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes

Analiza los métodos empleados por la organización para determinar la satisfacción y lealtad de los clientes, incluyendo la forma en que:

- Organiza los recursos de la investigación de acuerdo con la estrategia de valor y con el ordenamiento por segmentos de clientes.
- Define las metodologías de investigación más adecuadas a la naturaleza del negocio y determina la sistematicidad de las frecuencias.
- Establece la correlación entre la satisfacción general y la forma en que se la desagrega en los distintos atributos de los productos y/o servicios, lo que permite actuar en forma más focalizada a las áreas de insatisfacción y desarrollar planes de mejora.
- Procura las comparaciones con los clientes de sus principales competidores y/o con estándares de satisfacción de la industria. Las comparaciones valiosas permiten una mejor interpretación del contexto competitivo.
- Considera la calidad y consistencia de la información a los efectos de asegurar las mejores decisiones.
- Analiza los dispositivos mediante los cuales la organización procura una visión integral de la satisfacción de los clientes, integrando la información que arrojan los estudios específicos sobre satisfacción, con otros inputs provenientes de la interacción con los clientes.

2.4 Determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes (25 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la empresa determina la satisfacción y lealtad de clientes propios y de la competencia.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la organización:

- a) Establece procedimientos para conocer los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes, mediante:
 - 1) La priorización de los segmentos y los atributos a investigar¹⁷.
 - 2) La definición de los métodos y frecuencia de las investigaciones.
 - 3) La correlación entre la satisfacción con determinados atributos de la organización y de los productos y/o servicios, y la satisfacción general y la lealtad de los clientes.
 - 4) La comparación con la competencia y/o estándares de satisfacción de la industria.
 - 5) El aseguramiento de la calidad y representatividad de la información proveniente de las investigaciones.
- b) Integra las conclusiones del análisis con las otras fuentes de información, producto de las interacciones con los clientes, tales como consultas, quejas, reclamos, sugerencias, entre otras posibles.
- c) Identifica brechas de satisfacción y lealtad en relación con la competencia y establece planes de acción para aumentarlas, reducirlas o mantenerlas según corresponda.

¹⁷ Según lo desarrollado en 2.1.

Componente SISTEMA DE GESTIÓN

Descripción y comentarios del criterio 3 GESTIÓN DE LOS PROCESOS

Este criterio permite entender y evaluar los aspectos clave de los procesos de diseño, producción, servicio y apoyo, así como los relativos a sus proveedores comprendiendo de esta forma todos los procesos de la organización. También permite analizar y evaluar cómo la organización identifica, documenta, opera, evalúa, asegura y mejora sus procesos.

La Gestión de los Procesos está alineada con los ODS 9 Industria, Innovación e Infraestructura, 12 Producción y Consumo Responsables y 17 Alianzas Para Lograr los Objetivos.

Los resultados correspondientes a este criterio se exponen en 8.3 Resultados de la gestión de los procesos.

Descripción y comentarios del factor 3.1 Enfoque, diseño y mejora continua de procesos

Se entiende por procesos a la combinación de recursos en una serie de actividades repetitivas y sistemáticas para la obtención de un resultado (bienes, servicios, información) que satisface los requisitos de un cliente interno o externo¹⁸.

Los procesos deben diseñarse considerando la propuesta de valor para el cliente y las partes interesadas prioritarias. La creación de una visión común responde a la necesidad de que los procesos y los roles cliente-proveedor formen parte del quehacer cotidiano de la organización.

Los procesos clave son aquellos que tienen alto impacto en la satisfacción del cliente o en el negocio. La información debería incluir una descripción de los mismos, de sus requisitos específicos, y de la forma en que se determina y mide el desempeño con relación a dichos requisitos. Deben clarificarse los roles de las funciones que forman parte del proceso, establecer las relaciones cliente-proveedor y definir y asignar los recursos para cumplir con los requisitos.

El diseño de los procesos debe considerar un sistema de métricas. Los requisitos de los clientes pueden ser traducidos a indicadores de eficacia (por ejemplo: cumplimiento de tiempos de entrega, cantidad y calidad del producto y/o servicio comprometidos). También se consideran mediciones de percepción del cliente respecto a su satisfacción, sobre todo cuando se trata de clientes externos. Desde el proveedor o “dueño” del proceso, adicionalmente, se debe tener en cuenta la eficiencia (por ejemplo, relaciones entre volúmenes de unidades entregadas, recursos y costos asociados). Esta dinámica permite medir el desempeño y fijar objetivos de mejora.

La mejora continua debe contemplarse desde el diseño. Cuando ocurren variaciones o desvíos en los indicadores del proceso se requiere de una acción correctiva para restablecer el resultado previsto en su diseño. La identificación de las causas raíz da lugar a acciones a los efectos de evitar que vuelva a ocurrir el mismo desvío y/o error.

El apoyo de los sistemas informáticos es central en la gestión de los procesos ya que automatizan e integran tareas, tramitan mayores volúmenes de transacciones, acortan los tiempos, mejoran los registros, la trazabilidad y la seguridad de las operaciones. Las referencias externas son indispensables para definir el grado de madurez de los procesos propios con respecto al contexto.

¹⁸ Las organizaciones que utilicen en la gestión de sus procesos estándares tales Normas ISO y/o normas específicas por tipo de industria, encontrarán en este Modelo una herramienta integradora.

3. GESTIÓN DE LOS PROCESOS (105 PUNTOS)

3.1 Enfoque, diseño y mejora continua de procesos (35 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las estrategias mediante las cuales la empresa adopta una disciplina para la gestión de los procesos incluyendo cómo se los diseña, desarrolla y mejora en forma continua.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la organización:

- a) Crea una visión común y asegura que los procesos sean definidos de acuerdo a la propuesta de valor, con información confiable basada en los requisitos de los clientes, el mercado y las demás partes interesadas.
- b) Diseña y documenta los procesos clave y evalúa el respectivo impacto en el negocio, fijando las responsabilidades y asegurando la disponibilidad de recursos.
- c) Mantiene un sistema de indicadores y métricas de proceso y los revisa periódicamente en comparación con los respectivos objetivos y referencias externas.
- d) Asegura que todos los procesos sean sometidos a la mejora continua sistemática, mediante la identificación y eliminación de las causas raíz de los desvíos no deseados y tomando en cuenta a todas las partes interesadas.
- e) Gestiona la investigación, la comparación de prácticas y la utilización de información proveniente de clientes, competidores, proveedores y otros grupos significativos para mejorar los procesos.

Descripción y comentarios del factor 3.2 Proceso de diseño de productos y servicios.

Mediante sus productos y/o servicios la empresa expresa su propuesta de valor para sus mercados y clientes e incorpora los mejores conocimientos disponibles para incrementar su competitividad.

Dependiendo del tipo de actividad, los productos y/o servicios pueden afectar a clientes u otras partes interesadas por incumplimientos legales, regulatorios, contractuales, medioambientales, de seguridad, salubridad, referidos a garantías, entre otras fuentes posibles. Forma parte del diseño la identificación y el tratamiento para la prevención de estas situaciones.

De igual manera, según el tipo de productos y/o servicios, los defectos no detectados en etapas previas al lanzamiento pueden afectar a los clientes, a otras partes interesadas y a la misma empresa, al tener que afrontar costos por garantías, indemnizaciones, pérdida de imagen y confianza, entre otros efectos posibles.

Como parte del diseño, se estiman los volúmenes de venta de los nuevos productos y/o servicios, la forma en que se integran al actual portafolio de la empresa y la participación de mercado esperada. El seguimiento de los lanzamientos debe verificar el ajuste a estas previsiones al desempeño real y los niveles de satisfacción generados.

El aprendizaje generado por el desempeño de nuevos productos y/o servicios, induce la incorporación de mejoras al proceso de diseño.

3.2 Proceso de diseño de productos y servicios (20 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la empresa diseña y ofrece al mercado sus productos y/o servicios.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la organización:

- a) Asegura la incorporación de los requisitos relevantes y competitivos del mercado y de los clientes, así como la información comparativa nacional e internacional en el diseño de sus productos y servicios.
- b) Asegura el cumplimiento de los requisitos legales, regulatorios y de protección ambiental, así como los de seguridad e higiene, salud ocupacional u otros riesgos potenciales.
- c) Desarrolla las pruebas necesarias de los productos y/o servicios antes de su lanzamiento, con el objeto de prevenir los riesgos potenciales, pérdidas y/o daños sobre los clientes u otras partes interesadas.
- d) Adopta los métodos para asegurar los resultados previstos en el diseño.
- e) Establece procedimientos de evaluación y mejora del proceso de diseño de productos y servicios [en línea con lo establecido en 3.1. d) como enfoque general].

Descripción y comentarios del factor 3.3 Procesos de producción, de servicio y de apoyo

Como se mencionó, los procesos clave son aquellos que tienen alto impacto en la satisfacción del cliente o en el negocio.

- Los procesos de producción son los que soportan la fabricación de productos y/o la producción de servicios destinados al cliente externo.
- Los procesos de servicio y apoyo en cambio, que son aquellos que respaldan a los de producción y al accionar general de la empresa. Por ejemplo, planeamiento, investigación y desarrollo, comercialización, servicios de compras, logística de abastecimiento y entrega, administrativos, contables y financieros, de gestión de las personas, de información y legales, entre otros posibles.

La calidad de los procesos de producción, servicio y apoyo depende de la robustez de los vínculos cliente- proveedor, sostenida en indicadores y estándares que le dan previsibilidad. Los acuerdos de servicio entre proveedores y clientes internos constituyen una práctica que contribuye a la mejora de los procesos en la medida en que se acuerdan estándares (generalmente referidos a volúmenes, costos, plazos o calidad) e indicadores mediante los cuales se verificará su respectivo cumplimiento. A mayor consistencia en las relaciones proveedor – cliente interno, mejores efectos sobre la satisfacción del cliente externo.

3.3 Procesos de producción, de servicio y de apoyo (40 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y metodologías mediante las cuales se gestionan los procesos de producción, servicio y de apoyo, con el fin de asegurar que cumplan con los requisitos de los clientes internos y externos, así como con las especificaciones de diseño.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la organización:

- a) Define y describe los procesos clave tanto de producción como de servicio y de apoyo.
- b) Determina estándares operativos e indicadores de calidad de los procesos de producción, servicio y de apoyo.
- c) Establece procedimientos de evaluación y mejora, con información válida, que permitan determinar las causas de las variaciones y la adopción de acciones correctivas y preventivas [en línea con lo establecido en 3.1. d) como enfoque general].

Descripción y comentarios del factor 3.4 Procesos relativos a proveedores

Los proveedores ocupan un lugar central en los procesos productivos y de servicios, más allá de que, en algunos sectores, su relevancia puede ser mayor que en otros. La calidad de los insumos y las prestaciones de los proveedores, condiciona la calidad de la cadena de valor y el desempeño de la empresa.

Se valora la vocación asociativa de la empresa para con sus proveedores, en procura de una relación sustentable a partir del mutuo beneficio.

Se espera que la organización se asegure que sus proveedores críticos estén en condiciones de cumplir con los requisitos clave de sus productos y/o servicios, mediante una comunicación clara y fehaciente, resultante de negociaciones sobre condiciones mutuas (acuerdos de servicios, contratos, cláusulas de garantía, entre otros recursos). También, que cumplan con los aspectos legales y regulatorios (responsabilidades fiscales, de seguridad e higiene, de medio ambiente, entre otros posibles) y los propios de la actividad. La evaluación de los proveedores puede incluir su carácter de empresa (imagen, antecedentes, solvencia, referencias) además de sus capacidades técnicas.

La evolución de la mejora continua en la relación con los proveedores, facilita que se alcancen niveles de calidad y costo más competitivos, comparados con los del inicio de la relación, consolidando la cadena de valor.

3.4 Procesos relativos a proveedores (10 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales se gestiona la relación con los proveedores, procurando mejorar y garantizar la calidad de materiales, componentes y servicios suministrados por ellos.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la organización:

- a) Define y comunica a sus proveedores sus requisitos clave, incluyendo el cumplimiento de las normas legales y regulatorias, y colabora para que puedan ser realizados.
- b) Determina métodos para verificar la calidad y proporciona retroalimentación a sus proveedores.
- c) Desarrolla a sus proveedores estableciendo y monitoreando los indicadores de la calidad para los procesos específicos y colaborando en la implementación de planes y acciones de mejora.
- d) Gestiona oportunidades estratégicas de asociación y cooperación con sus proveedores clave.
- e) Extiende al personal de contratistas las prácticas de equidad y trato dirigidas al personal propio cuando comparten el mismo ámbito de trabajo.

Descripción y comentarios del criterio 4 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN¹⁹

Los resultados correspondientes a este criterio se exponen en 8.4 Resultados de la gestión de la innovación.

La Gestión de la Innovación está alineada con el ODS 9 Industria, Innovación e Infraestructura.

Descripción y comentarios del factor 4.1 Gestión de la innovación

Para procurar el éxito sustentable de la organización, se debe lograr un equilibrio entre la mejora continua y la innovación. La innovación incorpora el error y el “fracaso” como insumos para desarrollarse. Cuanta más cantidad de ideas entran en el proceso de decisión, mayor será el número de errores, pero también mayor el número de aciertos. La mejora continua en cambio, funciona y cobra sentido cuando la innovación entra en régimen, en una fase de madurez. Tiene como objetivo básico detectar el error para corregirlo y luego identificar la causa raíz para prevenir su repetición. Ambos enfoques son complementarios y forman parte de un mismo proceso en diferentes momentos del desarrollo.²⁰

La priorización de los ámbitos de aplicación de la innovación debe considerar la situación competitiva de la empresa y es estratégica para la asignación de recursos. Las oportunidades de innovación incluyen la introducción de nuevos enfoques de negocios, de productos y servicios más competitivos y novedosos, mejoras significativas en la tecnología, en los procesos internos y en la cadena de valor o en los sistemas de comercialización y de relaciones con los clientes, entre otros aspectos.

Habitualmente, la innovación es producto de esfuerzos colaborativos. Se considera cómo la empresa se asocia a actores y referentes de conocimiento e innovación en orden a fortalecer su estrategia (por ejemplo, con clientes, proveedores, instituciones de ciencia, tecnología e innovación, universidades, foros empresariales y sectoriales, organismos públicos, instituciones locales e internacionales, entre otros posibles).

Por otra parte, al considerar la innovación como un producto colectivo, se reconoce la relevancia de la participación y el trabajo en equipo. Es deseable que el proceso participativo pueda gestionarse desde la identificación de los temas a abordar, la conformación de los equipos, los recursos asignados, los métodos utilizados, los controles de avance, hasta la presentación de resultados y conclusiones. La diversidad, en términos de la integración de distintas visiones sobre los problemas a tratar, constituye un valor esencial para la innovación.

En tanto las innovaciones tienen carácter disruptivo, es relevante definir los indicadores que deben evolucionar favorablemente como producto de las respectivas implementaciones. Frecuentemente los enfoques clásicos para medir resultados no coinciden con la naturaleza de la innovación adoptada.

¹⁹ Para profundizar sobre Innovación se sugiere consultar el Modelo de Excelencia para la Gestión de la Innovación de la Fundación Premio Nacional a la Calidad.

²⁰ Una empresa que concursa por el PNC debe gestionar la innovación, al menos en la medida suficiente para asegurar su sustentabilidad. Si una empresa se caracteriza por un enfoque claramente innovador y disruptivo, podría presentarse en la Categoría del Premio Nacional a la Calidad en la Gestión de la Innovación.

4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN (20 PUNTOS)

4.1 Gestión de la innovación (20 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales se gestiona la innovación en busca de la sustentabilidad y competitividad de la organización.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la organización:

- a) Prioriza los ámbitos de aplicación de la innovación en apoyo de la estrategia y asegura que el proceso considere a todas las partes interesadas.
- b) Define su participación en redes de innovación, para acceder a nuevos conocimientos y tecnologías y establece asociaciones estratégicas con otros actores para el desarrollo de la innovación.
- c) Asegura un ambiente de trabajo orientado a la participación y la experimentación, con la incorporación de distintos puntos de vista e intereses sobre los temas a abordar.
- d) Asigna los recursos (por ejemplo: fondos, tiempo profesional, equipamiento, infraestructura) para las iniciativas de innovación.
- e) Define criterios para evaluar los resultados de las innovaciones, en su contexto competitivo.

Componente SISTEMA DE GESTIÓN

Descripción y comentarios del criterio 5 GESTIÓN DE LAS PERSONAS

Este criterio permite entender y evaluar cómo la organización identifica talentos, promueve el máximo desarrollo y aprovechamiento de las capacidades de su personal, alineándolo con sus objetivos de negocio.

Los resultados correspondientes a este criterio se exponen en 8.5 Resultados de la gestión de las personas.

La Gestión de las Personas está alineada a los ODS 3 Salud y Bienestar, 4 Educación de Calidad, 5 Igualdad de Género y 8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico.

Descripción y comentarios del factor 5.1 Organización de las personas y del trabajo

El enfoque de selección y desarrollo de las personas considera, entre otros puntos, las fuentes de reclutamiento (por ejemplo: universidades, escuelas, programas de pasantías), la medida en que se promueve la diversidad, la preferencia por formar los propios cuadros directivos y profesionales o bien captarlos del mercado, la actitud hacia la rotación (por ejemplo: que se la considere deseable en determinados segmentos de la dotación).

Se debe considerar al planeamiento de la gestión de las personas como parte integral del planeamiento de la organización, con el fin de asegurar el alineamiento de los objetivos personales y profesionales con la estrategia de la empresa.

Se requiere mencionar el método y los criterios mediante los cuales se definen las posiciones críticas y el personal clave, así como los planes mediante los cuales se prepara a los cuadros de reemplazo para que estén en condiciones de asumir las posiciones que ocuparán en el futuro o en caso de emergencia.

También contempla la gestión del ciclo de desempeño desde la asignación de objetivos hasta la evaluación del desempeño.

Incluye el sistema de consecuencias en los que se basan los reconocimientos e incentivos tanto económicos como simbólicos, con principios de equidad. Si es consistente con la estrategia, favorecerá en mayor medida las conductas deseables.

5. GESTIÓN DE LAS PERSONAS (90 PUNTOS)

5.1 Organización de las personas y del trabajo (30 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales se logra la integración de la planificación del desempeño y el desarrollo de las personas con los planes y objetivos de la organización. También se considera el uso que la empresa hace de la información sobre el personal para contribuir al máximo desarrollo de su potencial.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la organización:

- a) Define el enfoque para atraer, contratar, desarrollar y retener a las personas que la organización requiere, en línea con sus estrategias, teniendo en cuenta la diversidad, la equidad de género y la equidad interna.
- b) Planifica la selección, capacitación y desarrollo del personal a fin de contar con personas competentes y comprometidas, en los puestos adecuados, en el momento oportuno.
- c) Planifica los reemplazos de las posiciones críticas y de personal clave y provee oportunidades de carrera.
- d) Diseña los puestos de trabajo de acuerdo con las necesidades de los procesos, considerando la motivación y el desempeño de las personas.
- e) Comunica metas y asignaciones de trabajo claras y consistentes, proporciona los recursos necesarios para que las personas alcancen los objetivos y evalúa el desempeño.
- f) Establece el sistema de reconocimiento y recompensa por el logro de objetivos asegurando:
 - 1) El alineamiento del personal con la misión, la visión, los valores y los objetivos del negocio.
 - 2) La equidad interna, considerando los méritos.
 - 3) La competitividad.
 - 4) El compromiso de las personas.

Descripción y comentarios del factor 5.2 Aprendizaje y desarrollo

Evalúa los métodos mediante los cuales la organización detecta las necesidades de aprendizaje tanto de corto, como de largo plazo [identificadas en 1.3 b) 3)] para determinar sus planes. Además, se consideran los criterios mediante los cuales se determinan los ámbitos en los que se requiere el aporte de actores externos.

Considera los métodos a través de los cuales la organización desarrolla a su personal y promueve el aprendizaje, tanto en el ámbito individual, como en el de los equipos y en el de la organización en su conjunto, para que pueda optimizar su desempeño, permitiéndole actuar con mayor independencia, tomar decisiones y desarrollar la capacidad de responder eficientemente a las exigencias cambiantes del mercado. Como ejemplo de ello, puede mencionarse el entrenamiento cruzado, la rotación de puestos, los cambios en los esquemas y lugares de trabajo, la incorporación de tecnología novedosa, la formación de equipos interdisciplinarios, la fluidez de la información y del conocimiento, entre otros.

Se refiere al enfoque mediante el cual la organización identifica sus necesidades de liderazgo y desarrolla planes para formar los líderes que necesita.

La evaluación de los resultados de las actividades formativas comprende la adquisición de conocimientos, la modificación de las actitudes y el desarrollo de habilidades.

5.2 Aprendizaje y desarrollo (30 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización determina las necesidades de aprendizaje y desarrollo de las personas e implementa planes, programas y acciones correspondientes.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la organización:

- a) Organiza la formación tendiente a desarrollar el conocimiento de la misión, la visión y los valores, así como el marco ético y actitudinal alineado con la cultura organizacional cuidando que los medios utilizados sean congruentes con los mensajes y contenidos.
- b) Organiza los planes de desarrollo del aprendizaje de corto y largo plazo para apoyar sus estrategias y necesidades clave incorporando aportes tanto internos como externos para diseñar e implementar sus programas.
- c) Desarrolla las competencias técnicas para cada posición y nivel de responsabilidad mediante los métodos más eficaces disponibles incluyendo el aprendizaje en el puesto de trabajo.
- d) Desarrolla las competencias de liderazgo en todas aquellas personas que tienen o tendrán la responsabilidad de conducir personas, equipos y proyectos.
- e) Evalúa los resultados de las actividades formativas y las mejora en forma continua.

Descripción y comentarios del factor 5.3 Satisfacción, bienestar, lealtad y compromiso de las personas

Evalúa el enfoque mediante el cual la organización gestiona las relaciones con el personal propio y, cuando corresponda, con los representantes sindicales.

El clima general de motivación y alto rendimiento está influido por una variedad de factores entre los cuales se pueden mencionar la seguridad laboral, el trato justo e igualitario, la estructura y nivel de la remuneración, el sistema de beneficios, el sistema de reconocimientos, la capacitación y las oportunidades de carrera. Sin agotar esta enumeración cabe mencionar, además, la forma en que se solucionan los problemas de las personas, la fluidez de las comunicaciones, la posibilidad de que cada uno pueda expresar sus opiniones y sugerencias sobre aspectos de la gestión, la colaboración entre los equipos, la preparación de las personas frente a los cambios en el entorno y las innovaciones tecnológicas, el volumen de trabajo, las condiciones de seguridad, el otorgamiento de los recursos necesarios para realizar eficientemente las tareas y las características del ambiente de trabajo.

El balance entre la vida laboral y la vida personal requiere un enfoque, así como un conjunto de prácticas que pueden incluir licencias adicionales para atender cuestiones personales y familiares, promoción de las actividades académicas de los/as colaboradores/as, incentivos a las actividades deportivas y recreativas, acciones de apoyo para resolver cuestiones personales, entre otras alternativas.

Es deseable que el proceso participativo pueda gestionarse desde la identificación de los aspectos a abordar, la conformación de equipos, los recursos asignados, los métodos utilizados, los controles de avance hasta la presentación de resultados y conclusiones. También debe contemplarse cómo se articulan las responsabilidades de los equipos de trabajo con las responsabilidades funcionales.

Los instrumentos de monitoreo generalmente están referidos a las encuestas o censos de clima interno. Las dimensiones o atributos, así como los resultados de preguntas o sentencias específicas son generalmente los indicadores más utilizados. El nivel de satisfacción debe ser interpretado junto con otros indicadores indirectos (por ejemplo, ausentismo, tasa de rotación del personal, acciones gremiales, iniciación de acciones legales por parte del personal, entrevistas de egreso).

Se contempla la problemática referida a los riesgos en salud y seguridad, que debe guardar unidad de criterio y de método con los aspectos 1.1.d) y 1.2.b).

5.3 Satisfacción, bienestar, lealtad y compromiso de las personas (30 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización crea y mantiene un ambiente de trabajo conducente a la satisfacción de las personas que la integran.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la organización:

- a) Crea y mantiene un ambiente de trabajo adecuado en cuanto a la salud y seguridad mediante la identificación y la neutralización de los factores de riesgo.
- b) Gestiona las relaciones con el personal y, cuando corresponda, con sus representantes.
- c) Desarrolla un clima laboral satisfactorio mediante acciones de apoyo y asistencia a las personas.
- d) Estimula a las personas a desarrollar al máximo su potencial contribuyendo a que puedan lograr un adecuado balance entre la vida laboral y la vida personal.
- e) Gestiona la participación, la colaboración y los aportes creativos para mejorar el desempeño de procesos, productos y servicios en un ambiente de trabajo en equipo.
- f) Determina los factores clave que afectan la satisfacción, motivación, lealtad y compromiso de las personas, así como los indicadores clave y los instrumentos necesarios para su monitoreo.

Componente SISTEMA DE GESTIÓN

Descripción y comentarios del criterio 6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS

Este criterio permite entender y evaluar las prácticas y metodologías mediante las cuales la organización optimiza el uso de sus recursos empleándolos eficientemente y de manera que contribuyan al crecimiento del negocio, brindando mejores resultados para sus partes interesadas.

Los resultados correspondientes a este criterio se exponen en 8.6 Resultados de la gestión de los recursos.

La Gestión de los Recursos está alineada con los ODS 8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico, 9 Industria, Innovación e Infraestructura, 11 Ciudades y Comunidades Sostenibles, 12 Producción y Consumo Responsables y 17 Alianzas Para Lograr Objetivos.

Descripción y comentarios del factor 6.1 Gestión de los recursos económicos y financieros

Considera el adecuado planeamiento y uso de las inversiones, del capital de trabajo y otros recursos económico financieros de forma que permitan sostener y desarrollar el negocio en forma equilibrada y con visión de largo plazo. Apunta a la satisfacción de los propietarios y/o accionistas como una de las partes interesadas.

El factor se relaciona con:

- El proceso de planeamiento [ver en 1.3 b)1], que incluye “las aspiraciones económico financieras de los propietarios y/o accionistas y las necesidades de los demás grupos de interés”.
- La asignación de recursos, con el proceso de gestión presupuestaria [ver en 1.3.f)].
- Los riesgos económicos y financieros, que son una especificidad de los demás riesgos y se deben definir a partir de la situación de la empresa y las condiciones de contexto. Implica las responsabilidades del Órgano de Gobierno [ver detalles en 1.1.e)] y del Equipo Ejecutivo [ver en 1.2.c)].
- La responsabilidad del Equipo Ejecutivo en su definición y acuerdo con el Órgano de Gobierno [ver en 1.2.d)] y su integración al proceso de planeamiento [en 1.3.g)].
- Las responsabilidades tanto del Órgano de Gobierno en lo que hace a adoptar pautas para crear un ambiente de control [ver en 1.1 d)], como a la implementación a cargo del Equipo Ejecutivo [en 1.2.b)].

Tanto en el caso de la gestión como en el de los resultados económicos y financieros es importante reflejar en las explicaciones la tensión entre el corto y el largo plazo. Por ejemplo: cuando se intensifican las actividades de investigación y desarrollo o cuando se hacen importantes inversiones en infraestructura o tecnología pueden disminuir las utilidades en el corto plazo, pero también pueden verse compensadas por proyecciones de resultados sustentables que requieren ser justificadas.

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS (80 PUNTOS)

6.1 Gestión de los recursos económicos y financieros (35 puntos)

Este factor, fundamental para la sustentabilidad de la empresa, permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales se gestionan los recursos económicos y financieros para apoyar el desarrollo de las estrategias y el logro de los objetivos. Apunta a la satisfacción de todas las partes interesadas, especialmente la de los accionistas.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la organización:

- a) Define la estrategia económico-financiera para apoyar el logro de los objetivos y el incremento de valor para los propietarios y/o accionistas en el corto y largo plazo.
- b) Asegura los recursos financieros para cumplir con las necesidades operacionales incluyendo las inversiones.
- c) Identifica y administra los riesgos económicos y financieros del negocio.
- d) Determina los indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión económico-financiera en el corto y el largo plazo.
- e) Asegura un ambiente de control.

Descripción y comentarios del factor 6.2 Gestión de la información y los conocimientos

La gestión de la información y de los conocimientos tiene el propósito de crear valor a partir de los activos intangibles de una organización.

Se parte de la base de que toda empresa los requiere para gestionar y proyectar su quehacer específico, por lo que las necesidades actuales y futuras de información y conocimientos estratégicos para el negocio pueden afectar la sustentabilidad de la empresa, tanto positiva como negativamente. Forma parte del contenido del proceso de planeamiento [ver en 1.3.b) 3] respecto a las competencias de la organización].

Se considera la forma en que el conocimiento llega en el momento oportuno a las personas que, con su aplicación, mejoren los procesos y desarrollen soluciones innovadoras que agreguen valor al negocio.

Constituyen prácticas acordes a este factor, la captura de la pericia colectiva, mediante adquisición de información y conocimiento de:

- Fuentes externas²¹, tales como adquisición de asistencia técnica, licencias, registros y patentes, asociación con universidades, organismos de investigación, centros tecnológicos y comunidades virtuales de conocimiento, entre otras.
- Fuentes internas de la propia de la organización, a partir del aprendizaje basado en la experiencia como lecciones aprendidas, análisis de causas de problemas, observaciones de las partes interesadas y métodos participativos (comités, equipos interdisciplinarios, foros, comunidades de práctica), entre otros recursos posibles.

La protección de los activos de información y conocimiento de la organización, más allá de las personas, implica disponer de una estrategia y un enfoque sistemático para asegurar, documentar y actualizar la información y los conocimientos críticos. También requiere Identificar sistemáticamente los riesgos de pérdida de información y conocimientos y utilizar las posibilidades legales de protección, como registros y patentes.

En la medida en que las organizaciones se focalizan en adquirir mayores niveles de información y conocimientos para su gestión, se requieren soportes tecnológicos más confiables, seguros, accesibles y fáciles de usar, además de la adopción de métodos y normativas internas de protección de este tipo de activos.

²¹ Este aspecto está relacionado con la conformación de redes de innovación (criterio 4).

6.2 Gestión de la información y los conocimientos (30 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización gestiona la información y el conocimiento, desde la identificación de su necesidad, hasta su empleo para la toma de decisiones, la innovación y la mejora continua, considerando los requisitos de protección para este tipo de activos.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la organización:

- a) Identifica las necesidades actuales y futuras de información y conocimiento estratégicos para el negocio.
- b) Asegura la adquisición y acceso de conocimiento desde fuentes internas y externas, incluidas las de desarrollo propio.
- c) Administra la organización, disponibilidad, retención, protección y confidencialidad de la información y de los conocimientos, como recursos de la empresa, con independencia de las personas que lo producen.
- d) Asegura que el soporte tecnológico y los métodos de la gestión de la información y los conocimientos sean confiables, seguros, accesibles y amigables para los usuarios.

Descripción y comentarios del factor 6.3 Gestión de la tecnología y la infraestructura

Este factor contempla la forma en que la empresa planifica y asigna los recursos necesarios para el desarrollo de su infraestructura y tecnología, en línea con los requerimientos del negocio.

El contexto actual de cambios disruptivos en el ámbito tecnológico, exige analizar la forma en que la aparición de nuevas tecnologías puede afectar positiva o negativamente a la empresa, sumada a las decisiones que se adoptan como consecuencia. Forma parte del contenido del proceso de planeamiento [ver en 1.3.b) 3] respecto a las competencias y recursos de la organización.

La infraestructura debe ser apta para el desarrollo de las actividades, preservando a las personas y al medio ambiente. Se consideran los métodos mediante los cuales se priorizan los cambios y actualizaciones de los elementos de infraestructura y medios técnicos, y cómo se establecen los programas de mantenimiento, tanto preventivos como correctivos.

La prevención ante desastres que puedan afectar a la infraestructura y/o a la continuidad del negocio, debe ser una prioridad abordada por la gestión de los riesgos [ver el rol del Órgano de Gobierno en 1.1 e), del Equipo Ejecutivo ven en 1.2 c) y el desarrollo en los planes operativos, en 1.3 e)]. Cuando se requiera por la relevancia del riesgo, debe asegurarse el funcionamiento práctico de los planes, por ejemplo, mediante simulacros u otros recursos preventivos.

6.3 Gestión de la tecnología y la infraestructura (15 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización gestiona los aspectos relacionados con sus recursos tecnológicos y su infraestructura y con las asociaciones externas que establece para su desarrollo.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la organización:

- a) Identifica las necesidades actuales y futuras de tecnología e infraestructura.
- b) Analiza la forma en que las nuevas tecnologías pueden afectar al negocio y partes interesadas, adoptando las decisiones en línea con mitigar amenazas y capitalizar las oportunidades.
- c) Apoya sus estrategias y planes mediante:
 - 1) El desarrollo, la adaptación y la optimización de las tecnologías actuales en uso.
 - 2) La identificación y evaluación de tecnologías alternativas.
 - 3) La gestión e incorporación de tecnología mediante licencias, compra de patentes, acuerdos de asistencia técnica e investigación y desarrollo.
- d) Gestiona la seguridad, el mantenimiento y la utilización de los activos para mejorar el rendimiento del ciclo de vida total.
- e) Establece planes de prevención ante desastres que puedan poner en riesgo tanto a las personas, como los activos tangibles e intangibles y/o la continuidad del negocio, asegurando su aplicabilidad.

Componente SISTEMA DE GESTIÓN

Descripción y comentarios del criterio 7 GESTIÓN DE LAS RESPONSABILIDAD SOCIAL

Este criterio analiza los procedimientos mediante los cuales la organización integra en sus valores el compromiso de su responsabilidad social y ambiental y cómo lo desarrolla en su gestión.

Los resultados correspondientes a este criterio se exponen en 8.7 Resultados de la gestión de la responsabilidad social.

La Gestión de la Responsabilidad Social está alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados por las Naciones Unidas.

Descripción y comentarios del factor 7.1 Gestión de las acciones dirigidas a la comunidad

Asumir el compromiso de la responsabilidad social no significa sólo cumplir con la ley y con los requisitos reglamentarios: implica además mantenerse constantemente en conocimiento de los asuntos de interés público relacionados con sus productos, servicios y operaciones. Al mismo tiempo, posiciona a la organización, dentro de una relación lógica con su tamaño y sus recursos, como una influencia positiva sobre otras organizaciones en el fortalecimiento de los servicios comunitarios, la educación, el cuidado de la salud, la protección del medio ambiente y las buenas prácticas de las asociaciones comerciales, empresariales y profesionales, entre otros aspectos.

Implica asumir el compromiso de actuar como un buen ciudadano ejerciendo una influencia positiva en la comunidad dentro de las posibilidades y restricciones propias de la empresa.

7. GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL (35 PUNTOS)

7.1 Gestión de las acciones dirigidas a la comunidad (20 puntos)

Este factor permite analizar y evaluar los procedimientos mediante los cuales la organización asume el compromiso por el desarrollo de la comunidad y cómo lo desarrolla en su gestión.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la organización:

- a) Se compromete en el desarrollo de la comunidad mediante:
 - 1) El estímulo y ejercicio del comportamiento ético en la organización y con quienes la organización se relaciona.
 - 2) La consideración de las necesidades de las comunidades cercanas a su accionar, el aporte de recursos para su desarrollo y el estímulo del trabajo voluntario de sus integrantes.
- b) Asegura relaciones productivas con autoridades y referentes de la comunidad.

Descripción y comentarios del factor 7.2 Gestión de los recursos naturales

Analiza los procedimientos mediante los cuales la organización integra sus valores con el cumplimiento de su responsabilidad ambiental y cómo los desarrolla en su gestión. Permite analizar y evaluar cómo cumple con las normativas en vigencia adoptando las interpretaciones más exigentes y cuál es su compromiso con los conceptos de desarrollo sustentable y eco-eficiencia.

El impacto ambiental se refiere a cómo la organización mide el efecto que sus procesos, productos y servicios tienen en el medio ambiente. Las acciones eficaces pueden incluir la gestión de residuos, el consumo responsable de servicios públicos y recursos no renovables, la adopción de tecnología amigable con el medio ambiente, entre otras alternativas.

Evalúa el método mediante el cual la empresa registra los requisitos legales, reglamentarios, éticos y contractuales, así como el enfoque de comunicación y los medios correspondientes a través de los cuales comunica a la sociedad la información relevante sobre sus procesos, productos, servicios e instalaciones.

El incentivo a proveedores puede abarcar tanto los requisitos de cuidado ambiental planteados contractualmente como otras acciones de desarrollo (ver 3.4.c).

Evalúa las acciones de educación y sensibilización en temas medioambientales dirigidas tanto al personal propio como a clientes, proveedores y a la comunidad.

7.2 Gestión de los recursos naturales (15 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización gestiona los aspectos de su actividad relacionados con el impacto de sus procesos, productos y/o servicios durante la creación y el ciclo de vida de los mismos y el de sus actividades sobre los ecosistemas a fin de minimizarlo; incluye las acciones y los programas que realiza para promover la recuperación de los ecosistemas impactados, así como la educación y sensibilización ambiental.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la organización:

- a) Se compromete con los conceptos del desarrollo sustentable y de eco-eficiencia, estableciendo políticas y prácticas eficaces para la preservación del medio ambiente, con el objeto de evitar y/o mitigar según las posibilidades, los efectos potencialmente negativos de su accionar.
- b) Identifica los aspectos de sus actividades y productos que tienen impacto significativo en el medio ambiente y los trata y controla desde el proyecto hasta la disposición final.
- c) Desarrolla acciones eficaces de preservación del medio ambiente incorporando la tecnología e información que lleven al desarrollo sustentable.
- d) Registra los problemas o eventuales sanciones referentes a los requisitos legales, reglamentarios, éticos o contractuales para evitar su recurrencia y comunica a la sociedad los impactos e informaciones relevantes asociados a los productos, procesos e instalaciones.
- e) Incentiva a los proveedores y otras partes interesadas pertinentes para adherirse a los compromisos ambientales.
- f) Concientiza e involucra a sus integrantes en cuestiones relacionadas con la responsabilidad ambiental y proporciona educación ambiental relacionada con sus productos, servicios y procesos a su personal, a sus clientes y proveedores y a la comunidad.

Componente RESULTADOS

Determinación de los indicadores estratégicos

La empresa debe establecer cuáles son sus **indicadores estratégicos**²², distintos de otros indicadores complementarios, operativos o de gestión.

Los **indicadores estratégicos** son aquellos que permiten monitorear el grado de logro de los objetivos que aseguran la sustentabilidad de la organización.

Sin perjuicio de que cada organización debe decidir cuáles son los suyos, el presente Modelo requiere la presencia de indicadores estratégicos en cada uno de los factores de Resultados.

El resto de los indicadores, los **de gestión**, son los que contribuyen al logro de los resultados estratégicos. Las mediciones y controles de los indicadores de gestión deberían predecir y anticipar desvíos de los indicadores estratégicos.

Requisitos con relación a los indicadores de resultados

Con relación a los **indicadores estratégicos** el Modelo requiere:

- Tendencia: mínimo 3 años
- Comparaciones con objetivos propios y con referentes externos significativos (por ejemplo, competidores locales y/o globales, estándares de la industria, entre otros posibles).
- La cantidad mínima de indicadores estratégicos requeridos por el Modelo se comparte en la página 66.

Con relación al resto, los **indicadores de gestión**, el Modelo requiere:

- Tendencia: mínimo 3 períodos (de acuerdo con la periodicidad establecida por la empresa, por ejemplo: anual, semestral, trimestral, mensual, etc.).
- Comparaciones con objetivos propios.

Se deberá distinguir cuáles indicadores de resultados son **estratégicos** y cuáles son **de gestión**. Porque, en el momento de evaluarlos y asignarles puntaje, a cada uno le corresponden requisitos diferenciados (ver explicación en página 66 y Tabla de asignación de porcentajes para RESULTADOS, páginas 67-68).

²² Si la empresa se presenta a concursar por el PNC, los Examinadores de la FPNC evaluarán los fundamentos de la selección de los indicadores estratégicos.

Componente RESULTADOS

Descripción y comentarios del criterio 8 RESULTADOS

Para la presentación de los resultados, se debe recurrir a distintas mediciones e indicadores.

A fin de facilitar la comprensión de los requisitos planteados por cada factor, se han incluido ejemplos de posibles indicadores. Estos deben tomarse solamente como una guía orientativa, válidos en la medida que resulten pertinentes, y no excluyentes de otros que la organización, por sus características, pueda considerar también convenientes y relevantes.

Es responsabilidad de la empresa definir cuáles son los indicadores estratégicos propios. De estos indicadores se requerirá mostrar tendencias de 3 o más años y comparaciones externas con referentes, competidores o estándares reconocidos.

8. RESULTADOS (440 PUNTOS)

Este criterio permite entender y evaluar –para cada uno de los factores considerados– la relevancia y la tendencia de los resultados de la organización, diferenciando indicadores estratégicos (comparados con competidores y referentes) e indicadores de gestión (comparados con objetivos propios).

8.1 Resultados del Liderazgo (15 puntos)

Este factor permite entender y evaluar los resultados de las acciones del liderazgo, en relación con el gobierno de la organización, la dirección estratégica y el planeamiento estratégico y operativo.

Demuestre los resultados obtenidos, según sean

Indicadores estratégicos:

- Tendencia: mínimo 3 años
- Comparaciones con objetivos propios y referentes externas significativas (por ejemplo, competidores locales y/o globales, estándares de la industria, entre otros posibles).

Indicadores de gestión:

- Tendencia: mínimo 3 períodos (de acuerdo con la periodicidad establecida por la empresa, por ejemplo: anual, semestral, trimestral, mensual, etc.).
- Comparaciones con objetivos propios.

Respecto de:

- a) El ejercicio del gobierno de la organización, según desarrollado en 1.1.
- b) La difusión e incorporación en la organización y los grupos de interés pertinentes de los valores, la cultura, la visión, la misión, los objetivos, las estrategias y los planes, según lo desarrollado en 1.2 y 1.3.
- c) El cumplimiento de los planes según lo desarrollado en 1.3.

Ejemplos de indicadores para el factor 8.1 Resultados del Liderazgo

A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores:

a) Ejercicio del gobierno de la organización:

Resultados de auditorías internas y externas independientes; premios y distinciones recibidos de entidades reconocidas; resultados de estudios de imagen; artículos de prensa; participación de los miembros del órgano de gobierno en instituciones reconocidas dedicadas al tema; ausencia comprobable de incumplimientos legales, regulatorios y/o normativos.

b) Difusión e incorporación en la organización y los grupos de interés pertinentes de los valores, la cultura, la visión, la misión, los objetivos, las estrategias y los planes:

Registros de presencia de los miembros del Equipo Ejecutivo en eventos comunicacionales y de revisión y avances de planes; resultados de encuestas de percepción sobre el liderazgo y el compromiso del Equipo Ejecutivo.

c) El cumplimiento de los planes según lo desarrollado en 1.3.

Demostrar el cumplimiento de planes, por ejemplo, porcentaje de cumplimiento en indicadores críticos²³.

²³ Dado que el factor “Resultados de Liderazgo” es origen e influencia de los demás logros de la organización, pueden hacerse referencias en el mismo de resultados de otros factores, seleccionados por su mayor cercanía al liderazgo.

8.2 Resultados de la gestión de mercados y clientes (120 puntos)

Este factor permite entender y evaluar los resultados en relación con el conocimiento de mercados y clientes, y el valor agregado a los mismos, como consecuencia de los productos y servicios ofrecidos y de las relaciones mantenidas. Incluye los resultados de los clientes finales e intermedios, directos y usuarios finales, actuales, potenciales (incluyendo los de la competencia) y ex clientes, según sea aplicable.

Demuestre los resultados obtenidos, según sean

Indicadores estratégicos:

- Tendencia: mínimo 3 años.
- Comparaciones con objetivos propios y referentes externas significativas (por ejemplo, competidores locales y/o globales, estándares de la industria, entre otros posibles).

Indicadores de gestión:

- Tendencia: mínimo 3 períodos (de acuerdo con la periodicidad establecida por la empresa, por ejemplo: anual, semestral, trimestral, mensual, etc.).
- Comparaciones con objetivos propios.

Respecto de:

- a) El conocimiento de clientes y mercados, según lo desarrollado en 2.1 incluyendo la participación de mercado por producto y/o servicio y grupos y segmentos de clientes.
- b) La gestión del desarrollo de imagen y marca según lo desarrollado en 2.1.
- c) La gestión de las relaciones comerciales y el manejo de quejas y reclamos, según lo desarrollado en 2.2.
- d) La gestión de las redes de comercialización, según lo desarrollado en 2.3.
- e) La satisfacción y lealtad de los distintos grupos y segmentos de clientes con la organización en general y, en particular, con los distintos productos y servicios ofrecidos, según lo desarrollado en 2.1 y 2.4.

Ejemplos de indicadores para el factor 8.2 Resultados de la gestión de mercados y clientes

A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores:

a) Conocimiento de clientes y mercados:

Índices de participación de mercado por producto y/o servicio y por grupos y segmentos de clientes, especialmente aquellos en los que la organización enfoca sus esfuerzos; resultados de investigaciones de mercado.

b) Gestión del desarrollo de imagen y marca:

Estudios de posicionamiento de marca; recordación espontánea y guiada; recordación de contenidos publicitarios y otros estudios similares; encuestas a clientes y a clientes potenciales

sobre imagen y marca; inversiones en desarrollo de imagen y marca; presencia de marca en medios y redes.

c) Gestión de las relaciones y manejo de quejas, reclamos y consultas:

- Respecto a las relaciones comerciales: evolución de las ventas de la fuerza de ventas directa sobre las ventas totales; evolución de las ventas mediante canales y plataformas no exclusivos sobre las ventas totales; resultados de satisfacción de los clientes respecto a la fuerza de ventas directa y canales y plataformas no exclusivas [relacionado con el requisito e)].
- Respecto a las quejas, reclamos y consultas: evolución del volumen de las quejas, reclamos y consultas; evolución de los motivos de quejas, reclamos y consultas; utilización de canales de acceso- presenciales y/o tecnológicos- por parte de los clientes; cumplimiento de plazos de resolución; evolución de los montos económicos por el resarcimiento de garantías y reclamos; resultados de encuestas sobre niveles de servicio sobre el tratamiento de las quejas reclamos y consultas (por ejemplo, accesibilidad, calidad de la respuesta técnica, tiempo de resolución, cordialidad, empatía, entre otros atributos posibles).

d) Gestión de las redes de comercialización:

Evolución de la relevancia (porcentual) de la red de comercialización sobre las ventas totales; evolución de los parámetros de calidad de las red (cumplimiento de la propuesta de valor, entregas en tiempo y condiciones, calidad de servicio, entre otros atributos posibles); entrenamiento y capacitación de los miembros de las redes (temas, horas y presupuesto anuales); productividad de la red; satisfacción de los clientes finales con la red; índices de respuesta de la red a las quejas, reclamos y consultas de los clientes.

e) Satisfacción y lealtad de los distintos grupos y segmentos de clientes:

- Sobre la satisfacción: evolución de los resultados de investigaciones y/o encuestas a clientes sobre el nivel de satisfacción (por ejemplo, respecto a productos y /o servicios, al personal de contacto, al cumplimiento de parámetros de calidad comprometidos, a la valoración de la experiencia en su relación con la organización).
- Sobre la lealtad: índices de permanencia de los clientes más valiosos; propensión de los clientes a recomendar a la organización; propensión a permanecer como cliente.

8.3 Resultados de la gestión de los procesos (70 puntos)

Este factor permite entender y evaluar los resultados de la calidad de los productos y servicios, así como los relativos a los procesos de producción, servicio y apoyo que, en conjunto, constituyen la cadena de valor para el cliente y contribuyen a la calidad operativa de la organización.

Demuestre los resultados obtenidos, según sean

Indicadores estratégicos:

- Tendencia: mínimo 3 años.
- Comparaciones con objetivos propios y referentes externas significativas (por ejemplo, competidores locales y/o globales, estándares de la industria, entre otros posibles).

Indicadores de gestión:

- Tendencia: mínimo 3 períodos (de acuerdo con la periodicidad establecida por la empresa, por ejemplo: anual, semestral, trimestral, mensual, etc.).
- Comparaciones con objetivos propios.

Respecto de:

- a) La mejora continua de los procesos, según lo desarrollado en 3.1
- b) La calidad y eficiencia de los procesos de diseño de productos y servicios, según lo desarrollado en 3.2.
- c) La calidad de productos y servicios, según lo desarrollado en 3.3.
- d) La productividad y eficiencia de los procesos de producción, servicio y apoyo, según lo desarrollado en 3.3.
- e) El desarrollo, calidad y mutua colaboración con los proveedores, según lo desarrollado en 3.4.

Ejemplos de indicadores para el factor 8.3 Resultados de la gestión de los procesos

A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores:

a) Mejora continua de los procesos:

Certificaciones obtenidas sobre normas y cumplimiento de estándares (objeto, alcance, despliegue); resultados de auditorías internas y externas (por ejemplo, evolución de no conformidades, hallazgos y observaciones); indicadores críticos sobre los procesos principales (volúmenes, cumplimiento de los parámetros de calidad, productividad).

b) Calidad y eficiencia de los procesos de diseño de productos y servicios:

Respecto a nuevos productos y servicios: evolución de las ventas respecto a los objetivos definidos en el lanzamiento; impacto de las ventas en el portafolio vigente; evolución de la rentabilidad; tiempo de salida al mercado; percepción de los clientes respecto a la calidad y prestaciones.

c) Calidad de productos y servicios:

Cumplimiento de las especificaciones de cantidad, tiempo de entrega, calidad (ausencia de errores y desvíos de la propuesta/promesa) y precio, entre otros atributos posibles; apreciación de los clientes de los productos y servicios.

d) Productividad y eficiencia de los procesos de producción, servicio y apoyo:

Evolución de las inversiones destinadas a la innovación y mejora de los procesos; retorno esperado de las inversiones; evolución de indicadores de productividad (cantidad de *outputs* obtenidos en relación a los recursos); evolución de los ahorros obtenidos (por ejemplo, utilización de activos y equipos, reducción de mermas, reducción de tiempos de procesos, entre otros posibles).

e) Desarrollo, calidad y mutua colaboración con los proveedores:

Evolución de la cantidad de proveedores calificados por la organización según parámetros pre definidos; porcentaje de proveedores principales certificados; porcentaje de proveedores principales con los que se desarrollaron alianzas especiales; evolución de los rechazos u observaciones de los materiales, equipos y/o servicios recibidos; entregas en término; evolución de los ahorros obtenidos, producto de las sinergias en la relación con proveedores; evolución de indicadores de eficacia y rapidez en la resolución de los problemas presentados; calidad de atención; índices de incidencia, frecuencia, gravedad y duración de accidentes producidos para proveedores que prestan servicios en la empresa; encuesta de opinión de usuarios internos sobre la gestión de los proveedores.

8.4 Resultados de la gestión de la innovación (15 puntos)

Este factor permite entender y evaluar los resultados de la gestión de la innovación incluyendo la priorización de los ámbitos de aplicación y reflejando en los indicadores seleccionados el carácter disruptivo.

Demuestre los resultados obtenidos, según sean

Indicadores estratégicos:

- Tendencia: mínimo 3 años.
- Comparaciones con objetivos propios y referentes externas significativas (por ejemplo, competidores locales y/o globales, estándares de la industria, entre otros posibles).

Indicadores de gestión:

- Tendencia: mínimo 3 períodos (de acuerdo con la periodicidad establecida por la empresa, por ejemplo: anual, semestral, trimestral, mensual, etc.).
- Comparaciones con objetivos propios.

Respecto de:

a) La gestión de la innovación según lo desarrollado en 4.1.

Ejemplos de indicadores para el factor 8.4 Resultados de la gestión de la innovación

A modo de ejemplo se pueden considerar, entre otros, los siguientes indicadores:

Evolución de las inversiones orientadas a la innovación; principales innovaciones incorporadas y los beneficios obtenidos (como se mencionó, los ámbitos de aplicación pueden incluir nuevos enfoques de negocios, de productos y servicios, mejoras significativas en la tecnología, en los procesos internos y en la cadena de valor o en los sistemas de comercialización y de relaciones con los clientes, entre otros posibles); número de patentes registradas; *royalties* tecnológicos cobrados; cantidad de nuevos productos o servicios lanzados [relacionado con 8.3 b)]; porcentaje de ingresos en las principales categorías de nuevos productos; porcentaje de beneficios provenientes de nuevos clientes, etc.

8.5 Resultados de la gestión de las personas (70 puntos)

Este factor permite entender y evaluar los resultados vinculados con la organización y gestión de las personas, los niveles de satisfacción y los logros de los procesos de aprendizaje y desarrollo.

Demuestre los resultados obtenidos, según sean

Indicadores estratégicos:

- Tendencia: mínimo 3 años.
- Comparaciones con objetivos propios y referentes externas significativas (por ejemplo, competidores locales y/o globales, estándares de la industria, entre otros posibles).

Indicadores de gestión:

- Tendencia: mínimo 3 períodos (de acuerdo con la periodicidad establecida por la empresa, por ejemplo: anual, semestral, trimestral, mensual, etc.).
- Comparaciones con objetivos propios.

Respecto de:

- a) La organización de las personas y del trabajo, según lo desarrollado en 5.1.
- b) El aprendizaje y desarrollo de las personas, según lo desarrollado en 5.2.
- c) La Satisfacción, bienestar, lealtad y compromiso de las personas según lo desarrollado en 5.3.

Ejemplos de indicadores para el factor 8.5 Resultados de la gestión de las personas

A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores:

a) Organización de las personas y del trabajo:

Diversidad (sexo, tramos de edad, discapacidad, origen, etc.), equidad de género (% de cobertura de puestos / jerarquías con mujeres), adecuación de la plantilla actual a los requerimientos de los respectivos puestos de trabajo; curvas de distribución del desempeño; rotación del personal; opinión del personal (en encuestas de clima interno o satisfacción) en relación con el tema.

b) Aprendizaje y desarrollo:

Cantidad de actividades de capacitación realizadas, por tema y segmento poblacional; horas anuales de capacitación por persona, tema y segmento poblacional; presupuesto anual de capacitación por persona; índice de evaluación de la capacitación efectuada; beneficios comprobables de aprendizaje; porcentaje de cargos nuevos y de vacantes cubiertos con personal propio; resultados de programas de pasantía y/o jóvenes profesionales; opinión del personal (en encuestas de clima interno o satisfacción) en relación con el tema.

c) Satisfacción, bienestar, lealtad y compromiso de las personas:

Evolución de los índices de frecuencia, incidencia y gravedad de accidentes; evolución de indicadores de salud ocupacional; cantidad de equipos y de personas que participan en equipos de trabajo interdisciplinarios; participación en planes de sugerencias; porcentaje de días perdidos por huelgas y protestas; cantidad y tipo de beneficios y servicios de apoyo ofrecidos; presupuesto

anual asignado a beneficios y servicios de apoyo; índices de utilización de beneficios y servicios de apoyo; opinión del personal (en encuestas de clima interno o satisfacción) en relación con el tema.

8.6 Resultados de la gestión de los recursos (100 puntos)

Este factor permite entender y evaluar los resultados de la gestión de los recursos incluyendo los económicos y financieros, la información y los conocimientos, así como la tecnología, la infraestructura y las asociaciones de soporte tecnológico.

Demuestre los resultados obtenidos, según sean

Indicadores estratégicos:

- Tendencia: mínimo 3 años.
- Comparaciones con objetivos propios y referentes externas significativas (por ejemplo, competidores locales y/o globales, estándares de la industria, entre otros posibles).

Indicadores de gestión:

- Tendencia: mínimo 3 períodos (de acuerdo con la periodicidad establecida por la empresa, por ejemplo: anual, semestral, trimestral, mensual, etc.).
- Comparaciones con objetivos propios.

Respecto de:

- a) La gestión económico financiera según lo desarrollado en 6.1.
- b) La gestión de la información y los conocimientos según lo desarrollado en 6.2.
- c) La gestión de la tecnología y la infraestructura según lo desarrollado en 6.3.

Ejemplos de indicadores para el factor 8.6 Resultados de la gestión de los recursos

Este factor analiza los resultados económicos y financieros²⁴, en tanto valor agregado para los propietarios y/o accionistas, y los resultados de la gestión de la información y los conocimientos, así como de la tecnología y la infraestructura.

A modo de ejemplo se pueden considerar, entre otros, los siguientes indicadores:

a) Económicos y financieros:

Evolución de elementos patrimoniales del balance, del cuadro de pérdidas y ganancias y del estado de origen y aplicación de fondos; índices habituales que surgen de los mismos, tales como solvencia, liquidez corriente, liquidez inmediata (prueba ácida), estructura del capital, endeudamiento a corto, mediano y largo plazo, cobertura de gastos financieros, rentabilidad del capital, margen bruto, recursos propios, rotación de inventarios, inmovilización de activos, incobrabilidad de deudores, antigüedad de los saldos a cobrar, rentabilidad de la inversión, fórmula de DuPont, valor agregado para el accionista, EBITDA, ROA, ROE y ROS; período de pago a proveedores; valor de cotización de las acciones; valor de realización del patrimonio; distribución de utilidades.

b) Información y conocimientos:

²⁴ En los resultados económicos y financieros es preciso reflejar en las explicaciones la tensión entre el corto y el largo plazo. Ver el último párrafo de los comentarios al factor 6.1, pág. 40.

Accesibilidad a la información por el personal; cantidad de foros internos y externos y cantidad de personas que participan; existencia y utilización de medios de comunicación internos (*Newsletters*, Intranet, etc.); implementación de sugerencias para mejorar, por parte del personal y los grupos de interés; evolución de los resultados de eficacia de los sistemas de protección de la información y los conocimientos; beneficios obtenidos por la disponibilidad de la información y los conocimientos por parte de quienes los utilizan; opinión del personal (en encuestas de clima interno o satisfacción) en relación con el tema.

c) Tecnología e infraestructura:

Cantidad y tipo de mejoras tecnológicas introducidas; cantidad y tipo de alianzas tecnológicas, incluyendo aquellas con instituciones académicas o profesionales para investigación y desarrollo; valor de la propiedad intelectual; incorporación de licencias tecnológicas; royalties tecnológicos pagados; evolución de los resultados de eficacia de los sistemas de protección de la infraestructura.

8.7 Resultados de la gestión de la responsabilidad social (50 puntos)

Este factor permite entender y evaluar los resultados de las acciones mediante las cuales la empresa asume su responsabilidad social y medioambiental.

Demuestre los resultados obtenidos, según sean

Indicadores estratégicos:

- Tendencia: mínimo 3 años.
- Comparaciones con objetivos propios y referentes externas significativas (por ejemplo, competidores locales y/o globales, estándares de la industria, entre otros posibles).

Indicadores de gestión:

- Tendencia: mínimo 3 períodos (de acuerdo con la periodicidad establecida por la empresa, por ejemplo: anual, semestral, trimestral, mensual, etc.).
- Comparaciones con objetivos propios.

Respecto de:

- a) El compromiso asumido con la comunidad, según lo desarrollado en 7.1.
- b) El compromiso asumido con el desarrollo sustentable, la eco-eficiencia y la gestión de los recursos naturales, según lo desarrollado en 7.2.

Ejemplos de indicadores para el factor 8.7 Resultados de la gestión de la responsabilidad social

A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores:

a) Compromiso asumido con la comunidad:

Inversión social, por tema y segmento comunitario; voluntariado del personal promovido por la empresa; premios y reconocimientos recibidos de entidades externas reconocidas en el tema; la opinión al respecto del personal y de otros grupos de interés (recabada a través de encuestas); resultados de actividades desarrolladas para promover la educación, sanidad y, en general, la mejora de la calidad de vida de las comunidades donde se opera; estudios de imagen pública; artículos de prensa en medios representativos.

b) Eco-eficiencia y gestión de los recursos naturales:

Premios y reconocimientos recibidos de entidades externas reconocidas en el tema; resultados de auditorías internas y externas basadas en la observancia de las normativas sobre medio ambiente; evolución de los índices de disposición de fluidos y efluentes; de niveles de contaminación; de generación y reciclaje de desechos; de uso de materiales no renovables y de energía; de emisiones tóxicas; de reciclabilidad y durabilidad del producto o servicio; de impacto de la huella de carbono; opinión al respecto del personal y otros grupos de interés (recabada a través de encuestas).

Tablas de Evaluación

Las Tablas de Asignación de Porcentajes de Cumplimiento son dos:

- Liderazgo y Sistema de Gestión (página 65).
- Resultados (páginas 67-68).

Tienen el propósito de posibilitar la evaluación de la organización en un momento dado, en forma de puntaje. Una comparación de los puntajes obtenidos en diferentes períodos facilita, a su vez, la apreciación de los progresos alcanzados a lo largo del tiempo.

A los fines anteriores, inicialmente cada factor debe ser sometido a un análisis que permita la determinación de un porcentaje de cumplimiento (en una escala de 0% a 100%), en relación con los requisitos del Modelo.

Los porcentajes de cumplimiento de cada factor deben ponderarse luego mediante los coeficientes asignados por el Modelo a cada uno de ellos, a fin de calcular los puntajes resultantes para los distintos factores, criterios y componentes, así como para la organización en su conjunto (Tabla de asignación de puntaje e instrucciones, páginas 69 y 70).

A continuación, se describen las metodologías, las tablas mencionadas y la forma de registro de los puntajes consolidados.

1. Para la evaluación del Liderazgo y del Sistema de Gestión de una organización, deberá tomarse en cuenta:

- Cómo es la **Metodología** aplicada para satisfacer los distintos requisitos del Modelo. Una metodología de excelencia debe:
 - Estar bien definida (ver terminología al final de esta página).
 - Ser pertinente.
 - Ser sistemática.
 - Contener elementos preventivos.
- Cómo es el **Despliegue** de cada metodología considerada, es decir, si ha sido implementada y se ejecuta en forma continuada, con las características previstas, en todos aquellos ámbitos de la organización (departamentos, localizaciones geográficas, segmentos de clientes, productos, grupos de interés, unidades de negocio, etc.) donde sería apropiado y conveniente hacerlo. En la medida en que el Despliegue está referido a la Metodología, debería tener mejor puntaje una metodología robusta con un despliegue en todos los ámbitos pertinentes. Por el contrario, el despliegue de una metodología débil no podría ser nunca mejor evaluado que la metodología.
- Cómo es la **Integración** de las metodologías aplicadas, es decir, en qué medida están alineadas con los objetivos y estrategias de la organización, con los otros requisitos del factor, y con los requisitos de otros factores con los que pudieran correlacionarse. Asimismo, toma en cuenta el grado de colaboración y sinergia entre las distintas áreas de la organización, y con los principales Grupos de Interés pertinentes. En la misma forma que en el caso de Despliegue, la Integración no puede evaluarse nunca mejor que la Metodología.

Terminología para la Tabla de Liderazgo y Sistema de Gestión

Metodología...

- **Bien definida:** explica claramente cómo aborda cada requerimiento del Modelo.
- **Pertinente:** se centra en aspectos relevantes, toma en cuenta las necesidades de los distintos grupos de interés involucrados, tiene un diseño adecuado a tales fines.
- **Sistemática:** se aplica en forma cíclica tal como ha sido diseñada, generando datos e información que permiten luego su control, aprendizaje y mejora.
- **Preventiva:** contiene mecanismos que ayudan a detectar y corregir tempranamente posibles errores que pudieran ocurrir en su aplicación, y/o a atenuar sus consecuencias, además de evitar su recurrencia.

Tabla de asignación de porcentajes para LIDERAZGO y SISTEMA DE GESTIÓN

Metodología	<ul style="list-style-type: none"> No se aprecia la existencia de metodologías relacionadas con los requisitos del factor. 				<ul style="list-style-type: none"> Las metodologías descriptas se aplican sólo a algunos (<40%) de los requisitos del factor. Metodologías no muy bien descriptas, o en las etapas iniciales de su desarrollo. 				<ul style="list-style-type: none"> Metodologías bien descriptas, pertinentes y sistemáticas, con presencia de elementos preventivos. Las metodologías descriptas se aplican a varios (40%-65%) de los requisitos del factor. 				<ul style="list-style-type: none"> Metodologías bien descriptas, pertinentes, sistemáticas y preventivas. Las metodologías descriptas se aplican a la mayoría (65%-90%) de los requisitos del factor. 				<ul style="list-style-type: none"> Metodologías bien descriptas, pertinentes, sistemáticas y preventivas. Las metodologías descriptas se aplican a todos (100%) los requisitos del factor o los exceden. 			
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Despliegue	<ul style="list-style-type: none"> La ausencia de metodologías relacionadas con los requisitos del factor impide apreciar el despliegue. 				<ul style="list-style-type: none"> Metodologías descriptas han sido aplicadas en algunos (<40%) de los ámbitos pertinentes. 				<ul style="list-style-type: none"> Las metodologías se aplican en varios (40%-65%) de los ámbitos pertinentes. 				<ul style="list-style-type: none"> Las metodologías han sido aplicadas en los últimos 3 – 4 años en la mayoría (65%-90%) de los ámbitos pertinentes. 				<ul style="list-style-type: none"> Las metodologías han sido aplicadas en los últimos 5 años en todos (100%) los ámbitos pertinentes. 			
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Integración	<ul style="list-style-type: none"> La ausencia de metodologías relacionadas con los requisitos del factor impide apreciar la integración con otras metodologías del Modelo. 				<ul style="list-style-type: none"> Las metodologías descriptas se integran parcialmente (<40% de los requisitos del factor) con otras metodologías del Modelo. 				<ul style="list-style-type: none"> Varios (40%-65%) de los requisitos del factor presentan metodologías que están alineadas con los objetivos y estrategias de la organización y con otros requisitos del Modelo relacionados. Se observa colaboración y sinergia entre las distintas áreas. 				<ul style="list-style-type: none"> La mayor parte (65%-90%) de los requisitos del factor presenta metodologías alineadas con los objetivos y estrategias de la organización y con otros requisitos del Modelo relacionados. Se observa una clara colaboración y sinergia entre áreas y con las principales Partes Interesadas pertinentes. 				<ul style="list-style-type: none"> La totalidad de los requisitos del factor presenta metodologías que están alineadas con los objetivos y estrategias de la organización y con otros requisitos del Modelo relacionados. Se observa alta colaboración y sinergia entre todas las áreas y con las Partes Interesadas pertinentes. 			
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

El porcentaje final del factor surgirá en principio del promedio de los distintos atributos evaluados (Metodología – Despliegue – Integración), pero se podrá *en forma sustentada* asignar un valor diferente, por ejemplo, a partir de: a) La distinta importancia relativa que podrían tener para la organización diferentes Aspectos de un mismo factor; b) La dispersión de las calificaciones de los Aspectos; c) La consistencia entre la descripción efectuada de un Aspecto, y los Resultados asociados al mismo. **En ningún caso el valor final asignado al factor podrá superar en 20 puntos porcentuales más que el atributo peor evaluado.**

% Final del factor	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
--------------------	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

2. Para la evaluación de los Resultados de una organización, deberá tomarse en cuenta:

- La **relevancia de los indicadores presentados**, que deben ser pertinentes, significativos y completos con relación a los distintos requisitos planteados por el Modelo de Excelencia en cada aspecto. La relevancia de un resultado está dada por la capacidad de reflejar la eficacia y la eficiencia de los métodos descriptos tanto en Liderazgo como en el Sistema de gestión.

La **diferenciación entre los resultados estratégicos y los de gestión:**

- **Resultados estratégicos:** como se mencionó, son aquellos que permiten monitorear el grado de logro de los objetivos que aseguran la sustentabilidad de la organización. La cantidad mínima de indicadores requeridos se expone en la tabla siguiente:

Factores / Aspectos	Cantidad mínima de indicadores estratégicos requeridos
8.1 Resultados de liderazgo	1
8.2 Resultados de gestión de mercados y clientes	2
8.3 Resultados de gestión de procesos	2
8.4 Resultados de gestión de innovación	1
8.5 Resultados de gestión de las personas	2
8.6 Resultados de la gestión de los recursos:	
a) económicos y financieros	2
b) recursos de información y los conocimientos	1
c) recursos de la tecnología e infraestructura	1
8.7 Resultados de la gestión de la responsabilidad social:	
a) Compromiso asumido con la comunidad	1
b) Eco-eficiencia y gestión de los recursos naturales	1

- o **Las tendencias se miden en ciclos anuales.** Deben ser relevantes y favorables (es decir, en el sentido deseado por la organización) en la evolución de los resultados de por lo menos: los últimos 3 años (idealmente, los últimos 5 años).
- o Además de las comparaciones referidas a objetivos propios, **se incluyen comparaciones externas** (con competidores, con estándares internacionales o con los resultados de compañías reconocidas como de clase mundial, entre otras posibles).
- **Indicadores de Gestión:** como se mencionó, son aquellos que permiten monitorear el resultado de las actividades que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos.
 - o **Las tendencias se miden en ciclos anuales o de más corta duración:** semestrales, trimestrales o mensuales, inherentes a la naturaleza de lo que se está midiendo.
 - o **Las comparaciones están referidas sólo a objetivos propios.**

Tabla de asignación de porcentajes para RESULTADOS

R e l e v a n c i a	INDICADORES	Es t r a t é g i c o s	<ul style="list-style-type: none"> No se presentan indicadores estratégicos relacionados con el factor bajo análisis, o bien los mismos son irrelevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan indicadores estratégicos relevantes sólo para algunos (<40%) de los requisitos del factor. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan indicadores estratégicos relevantes para varios (40%- 65%) de los requisitos del factor. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan indicadores estratégicos relevantes para la mayoría (65%-90%) de los requisitos del factor. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan indicadores estratégicos relevantes para la totalidad de los requisitos del factor, y aún para otros aspectos importantes para la organización que no se mencionan en el Modelo.
		D e g e s t i ó n	<ul style="list-style-type: none"> No se presentan indicadores que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos ni que den cuenta de los métodos descritos en Liderazgo / Sistema de Gestión, o bien los presentados son irrelevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan indicadores que contribuyen al logro de algunos (<40%) de los indicadores estratégicos y dan cuenta de los métodos descritos en Liderazgo / Sistema de Gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan indicadores que contribuyen al logro de varios (40%- 65%) de los indicadores estratégicos y dan cuenta de los métodos descritos en Liderazgo / Sistema de Gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan indicadores que contribuyen al logro de la mayoría (65%-90%) de los indicadores estratégicos y dan cuenta de los métodos descritos en Liderazgo / Sistema de Gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan indicadores que contribuyen al logro de la totalidad de los indicadores estratégicos y dan cuenta de los métodos descritos en Liderazgo / Sistema de Gestión.
			0 5 10 15	20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80	85 90 95 100
C o m p a r a c i o n e s	INDICADORES	Es t r a t é g i c o s	<ul style="list-style-type: none"> No se presentan indicadores estratégicos relacionados con el factor bajo análisis. No se presentan comparaciones con objetivos propios, con los principales competidores ni con otras organizaciones que puedan considerarse referentes en el tema bajo análisis. 	<ul style="list-style-type: none"> Durante los últimos 3 años se presentan comparaciones relevantes con objetivos propios para algunos (<40%) de los requisitos del factor, y se observa que los mismos en general se han alcanzado. 	<ul style="list-style-type: none"> Durante los últimos 3 años se presentan comparaciones relevantes con objetivos propios para varios (40%- 65%) de los requisitos del factor, y los objetivos en general se han alcanzado. Durante los últimos 3 años se presentan comparaciones externas relevantes para varios de los indicadores presentados, y los resultados son comparables. 	<ul style="list-style-type: none"> Durante los últimos 3 años se muestran comparaciones relevantes con objetivos propios para la mayoría (65%-90%) de los requisitos del factor, y los objetivos se han alcanzado o superado. Durante los últimos 3 años se presentan comparaciones externas relevantes para varios de los indicadores presentados, y los resultados propios son superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> Durante los últimos 5 años se muestran comparaciones relevantes con objetivos propios para la mayoría o todos los requisitos del factor, y los objetivos se han alcanzado o superado. Durante los últimos 5 años se muestran comparaciones externas relevantes para la mayoría de los indicadores presentados, y se verifica que algunos de los resultados propios son de clase mundial.

		D e g e s t i ó n	<ul style="list-style-type: none"> No se presentan indicadores de gestión relacionados con el factor bajo análisis. No se presentan comparaciones con objetivos propios. 				<ul style="list-style-type: none"> Durante los últimos 3 períodos se presentan comparaciones relevantes con objetivos propios para algunos (<40%) de los requisitos del factor, y se observa que los mismos en general se han alcanzado. 				<ul style="list-style-type: none"> Durante los últimos 3 períodos se presentan comparaciones relevantes con objetivos propios para varios (40%- 65%) de los requisitos del factor, y los objetivos en general se han alcanzado. 				<ul style="list-style-type: none"> Durante los últimos 3 períodos se muestran comparaciones relevantes con objetivos propios para la mayoría (65%-90%) de los requisitos del factor, y los objetivos se han alcanzado o superado. 				<ul style="list-style-type: none"> Durante los últimos 5 períodos se muestran comparaciones relevantes con objetivos propios para la mayoría o todos los requisitos del factor, y los objetivos se han alcanzado o superado. 			
			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

Continúa...

Tabla de asignación de porcentajes para RESULTADOS (continuación)

Tendencias	INDICADORES	Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> No se presentan indicadores estratégicos relacionados con el factor bajo análisis o bien los que se presentan cubren solamente uno o dos años. 	<ul style="list-style-type: none"> Se exhiben 3 años de tendencias relevantes para algunos (<40%) de los requisitos del factor. Las tendencias exhibidas son oscilantes o neutras. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan 3 años de tendencias relevantes para varios (40%-65%) de los requisitos del factor. Las tendencias exhibidas son mayoritariamente favorables. Se comentan las causas de dicha evolución distinguiendo los factores externos que inciden en los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan 3 años de tendencias relevantes para la mayoría (65%-90%) de los requisitos del factor. Las tendencias son mayoritariamente favorables. Se comentan las causas de dicha evolución distinguiendo los factores externos que inciden en los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan 5 años de tendencias relevantes para totalidad de los requisitos del factor. Las tendencias son mayoritariamente favorables, algunas de ellas de clase mundial. Se comentan las causas de dicha evolución distinguiendo los factores externos que inciden en los resultados. 														
		De gestión	<ul style="list-style-type: none"> No se presentan indicadores de gestión relacionados con el factor bajo análisis o bien los que se presentan cubren solamente uno o dos periodos. 	<ul style="list-style-type: none"> Se exhiben 3 periodos de tendencias relevantes para algunos (<40%) de los requisitos del factor, y las mismas son mayoritariamente favorables. Las tendencias exhibidas son oscilantes o neutras. Se fundamenta la periodicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan 3 periodos de tendencias relevantes para varios (40%-65%) de los requisitos del factor, y las mismas son mayoritariamente favorables. Se comentan las causas de dicha evolución. Se fundamenta la periodicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan 3 periodos de tendencias relevantes para la mayoría (65%-90%) de los requisitos del factor, y las mismas son mayoritariamente favorables. Se comentan las causas de dicha evolución. Se fundamenta la periodicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan 5 periodos de tendencias relevantes para la mayoría o totalidad de los requisitos del factor, y las mismas son mayoritariamente favorables. Se comentan las causas de dicha evolución. Se fundamenta la periodicidad. 														
		ión	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90

Los indicadores estratégicos y de gestión se consolidarán en único resultado. El porcentaje final consolidado del factor surgirá en principio del promedio de los distintos atributos evaluados (Relevancia – Comparaciones – Tendencias), pero se podrá *en forma sustentada* asignar un valor diferente, por ejemplo, a partir de:

a) La distinta importancia relativa que podrían tener para la organización diferentes Aspectos; b) La dispersión de las calificaciones de los Aspectos; c) La consistencia entre la descripción efectuada de un factor, y los Resultados asociados al mismo. d) Premios y reconocimientos recibidos de entidades de prestigio son un ejemplo que, por sus características, no pueden ser evaluados mediante la tabla. **En ningún caso el valor final asignado a los indicadores del factor podrá superar en 20 puntos porcentuales al atributo peor evaluado.**

% Final del factor consolidado	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---------------------------------------	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Tabla de asignación de puntajes

Una vez evaluados cada uno de los factores mediante la aplicación las tablas de asignación de porcentajes precedentes, se volcarán los correspondientes puntajes en la Tabla de Asignación de Puntaje de la página siguiente. Se aplicará el siguiente procedimiento:

Para obtener los porcentajes de cumplimiento se deben seguir las instrucciones de ambas tablas:

- Tabla de asignación de porcentajes para Liderazgo y Sistema de Gestión.
- Tabla de asignación de porcentajes para Resultados.

Luego, volcar directamente los porcentajes obtenidos en la Tabla de Asignación de Puntaje de la página siguiente y calcular los correspondientes puntajes. Por ejemplo:

	Modelo	% logrado	Puntaje
2. ENFOQUE EN MERCADOS Y CLIENTES	100		54,5
2.1 Conocimiento de mercados y clientes	30	60	18
2.2 Gestión de las relaciones con los clientes	35	50	17,5
2.3 Gestión de las redes de comercialización	10	40	4
2.4 Determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes	25	60	15

De esta manera, se obtendrán los puntajes finales por factor y por criterio y el consolidado total de la organización.

TABLA DE ASIGNACIÓN DE PUNTAJES

	Modelo	% logrado	Puntaje
LIDERAZGO Y SISTEMA DE GESTIÓN			
1. LIDERAZGO	130		
1.1 Rol del Equipo de gobierno	30		
1.2 Rol del Equipo Ejecutivo	40		
1.3 Planeamiento estratégico y operativo	60		
2. ENFOQUE EN MERCADOS Y CLIENTES	100		
2.1 Conocimiento de mercados y clientes	30		
2.2 Gestión de las relaciones con los clientes	35		
2.3 Gestión de las redes de comercialización	10		
2.4 Determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes	25		
3. GESTIÓN DE LOS PROCESOS	105		
3.1 Enfoque, diseño y mejora continua de procesos	35		
3.2 Proceso de diseño de productos y servicios	20		
3.3 Procesos de producción y de apoyo	40		
3.4 Procesos relativos a proveedores	10		
4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	20		
3.1 Gestión de la innovación	20		
5. GESTIÓN DE LAS PERSONAS	90		
5.1 Organización de las personas y del trabajo	30		
5.2 Aprendizaje y desarrollo	30		
5.3 Satisfacción, bienestar, compromiso y lealtad de las personas	30		
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS	80		
6.1 Gestión de los recursos económicos y financieros	35		
6.2 Gestión de la información y los conocimientos	30		
6.3 Gestión de la tecnología y la infraestructura	15		
7. GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	35		
7.1 Gestión de las acciones dirigidas a la comunidad	20		
7.2 Gestión de los recursos naturales	15		
Subtotal LIDERAZGO + SISTEMA DE GESTIÓN	560		
RESULTADOS			
8.1 Resultados de liderazgo	15		
8.2 Resultados de la gestión de mercados y clientes	120		
8.3 Resultados de la gestión de los procesos	70		
8.4 Resultados de la gestión de la innovación	15		
8.5 Resultados de la gestión de las personas	70		
8.6 Resultados de la gestión de los recursos	100		
8.6) Resultados económico-financieros	70		
8.6.2) Resultados de la información y los conocimientos	15		
8.6.3) Resultados de la tecnología y la infraestructura	15		
8.7 Resultados de la gestión de la responsabilidad social	50		
Subtotal RESULTADOS	440		
TOTAL	1000		

Anexo - Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS)



IMAGEN FUENTE: [UNEP/WHO/UNEP](#) - [UNEP/WHO/UNEP](#) - [UNEP/WHO/UNEP](#)

Comentarios sobre la presente edición

Cambios con relación al Modelo – Edición 2022:

- Se especificó el requisito de presentar una cantidad mínima de indicadores estratégicos distribuidos en el Modelo (ver página 66).
- Las dos Tablas de Asignación de Porcentajes (una para INDICADORES ESTRATÉGICOS y otra para INDICADORES DE GESTIÓN) fueron reemplazadas por una única Tabla de Asignación de Porcentaje para RESULTADOS aplicable a ambos tipos de indicadores (ver páginas 67-68).
- Se suprimió la evaluación ponderada de los indicadores estratégicos y de gestión (evaluados por separado).