

# **MODELO DE EXCELENCIA PARA LA GESTIÓN DE PYMES**

**REPÚBLICA ARGENTINA**

**SECTOR PRIVADO**

**EDICIÓN 2024 - VIGENTE 2025**

Publicado por  
FUNDACIÓN PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD

© Prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación sin previo consentimiento por escrito de la Fundación Premio Nacional a la Calidad.

## Contenidos

Distribución y organización de los contenidos del Modelo	3
Introducción	5
Componentes, criterios y factores (tabla)	9
Componente y Criterio 0 Liderazgo	10
Componente Sistema de Gestión	15
Criterio 1: Enfoque en mercados y clientes	17
Criterio 2: Gestión de los procesos	20
Criterio 3: Gestión de la innovación	25
Criterio 4: Gestión de las personas	28
Criterio 5: Gestión de los recursos	32
Criterio 6: Gestión de la responsabilidad social	33
Componente y Criterio 7 Resultados	36
Determinación de los indicadores estratégicos	38
Requisitos con relación a los indicadores de resultados	38
Descripción y comentarios del Criterio 7	39
7.1 Resultados de la gestión de mercados y clientes	40
7.2 Resultados de la gestión de los procesos	41
7.3 Resultados de la gestión de la innovación	42
7.4 Resultados de la gestión de las personas	43
7.5 Resultados de la gestión de los recursos	44
7.6 Resultados de la gestión de la responsabilidad social	46
Tablas de Evaluación	47
Tabla de asignación de puntajes	53
Anexo – Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS)	55
Comentarios sobre la presente edición	56
Reconocimientos	57

## **Distribución y organización de los contenidos del Modelo**

En la página 5 se ofrece una introducción sintética del Modelo. El Modelo está integrado por tres componentes (LIDERAZGO, SISTEMA DE GESTIÓN y RESULTADOS) que, a su vez, se desagregan en ocho criterios. Los ocho criterios se desagregan en veinticinco factores que, a su vez, se desagregan en 99 aspectos o requisitos.

En la página 9, mediante una tabla se muestra la composición del Modelo hasta el nivel de factores. Cada uno de los componentes, criterios y factores se muestra con su respectivo puntaje. También se indica la correspondencia entre los criterios del Sistema de Gestión y los factores de Resultados. En las páginas 10 a 14 se describe el componente LIDERAZGO, constituido por un único criterio de igual nombre.

A partir de la página 15 se describe el componente SISTEMA DE GESTIÓN, integrado por seis criterios:

1. Enfoque en Mercados y Clientes, páginas 17 a 19.
2. Gestión de los procesos, páginas 20 a 24.
3. Gestión de la innovación, páginas 25 a 27.
4. Gestión de las personas, páginas 28 a 31.
5. Gestión de los recursos, página 32.
6. Gestión de la responsabilidad social, páginas 33 a 35.

El componente RESULTADOS, integrado por el criterio 7 de igual nombre, se describe en las páginas 36 a 46.

En la página 38 se explica la diferencia entre los indicadores estratégicos y los indicadores de gestión.

El criterio 7 Resultados está integrado por seis factores, cada uno de los cuales se corresponde con un criterio del Sistema de Gestión:

- 7.1 Resultados de la gestión de mercados y clientes, página 40.
- 7.2 Resultados de la gestión de los procesos, página 41.
- 7.3 Resultados de la gestión de la innovación, página 42.
- 7.4 Resultados de la gestión de las personas, página 43.
- 7.5 Resultados de la gestión de los recursos, página 44.
- 7.6 Resultados de la responsabilidad social, página 46.

Las Tablas de Evaluación se describen en las páginas 47 a 52:

- Tabla de asignación de porcentajes para LIDERAZGO y SISTEMA DE GESTIÓN, página 49.
- Tabla de asignación de porcentajes para RESULTADOS, páginas 51-52.

La Tabla de asignación de puntajes se expone en la página 53.

Los Comentarios sobre la presente edición están en la página 56.

Los Reconocimientos, en la página 57.

## 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” – PYMES 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.

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

## ESTRUCTURA DEL MODELO DE EXCELENCIA PARA LA GESTIÓN DE PYMES



Cada uno de los componentes del Modelo se desglosa 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, 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 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 requerimientos.

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

**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, que dan 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 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.

**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.

**LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS).** Este Modelo reconoce como marco de referencia a los ODS de las Naciones Unidas.

De la lectura de los sucesivos capítulos 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 sus fortalezas. Pero también y de manera especial para la toma de conciencia de los aspectos que deben ser mejorados, priorizados por su importancia 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)		Total Modelo
<b>0. LIDERAZGO</b>	<b>130</b>			130
0.1 Rol del Equipo de Gobierno	30			
0.2 Rol del Equipo Ejecutivo	40			
0.3 Planeamiento estratégico y operativo	60			
<b>Componente SISTEMA DE GESTIÓN (430 puntos)</b>				
<b>1. ENFOQUE EN MERCADOS Y CLIENTES</b>	<b>100</b>	7.1 Resultados de la gestión de mercados y clientes	120	220
1.1 Conocimiento de mercados y clientes	35			
1.2 Gestión de las relaciones con los clientes	30			
1.3 Determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes	35			
<b>2. GESTIÓN DE LOS PROCESOS</b>	<b>105</b>	7.2 Resultados de la gestión de los procesos	70	175
2.1 Enfoque, diseño y mejora continua de procesos	30			
2.2 Proceso de diseño de productos y servicios	20			
2.3 Procesos de producción y de apoyo	35			
<b>3. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN</b>	<b>20</b>	7.3 Resultados de la gestión de la innovación	20	40
3.1 Gestión de la innovación	20			
<b>4. GESTIÓN DE LAS PERSONAS</b>	<b>90</b>	7.4 Resultados de la gestión de las personas	70	160
4.1 Organización de las personas y del trabajo	30			
4.2 Aprendizaje y desarrollo	30			
4.3 Satisfacción, bienestar, compromiso y lealtad de las personas	30			
<b>5. GESTIÓN DE LOS RECURSOS</b>	<b>80</b>	7.5 Resultados de la gestión de los recursos	110	190
5.1 Gestión de los recursos económicos y financieros	35	7.5.a) Resultados económico financieros	70	190
5.2 Gestión de la información y los conocimientos	30	7.5.b) Resultados de la inform.y los conocimientos	20	
5.3 Gestión de la tecnología y la infraestructura	15	7.5.c) Resultados de la tecnol. y la infraestructura	20	
<b>6. GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	<b>35</b>	7.6 Resultados de la gestión de la responsabilidad social	50	85
6.1 Gestión de las acciones dirigidas a la comunidad	20			
6.2 Gestión de los recursos naturales	15			
<b>TOTAL</b>	<b>560</b>		<b>440</b>	<b>1000</b>

A continuación, se comparten los  **criterios y factores del Modelo**.

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

- Cada criterio y factor está precedido 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 0 LIDERAZGO<sup>1</sup>

#### Descripción y comentarios sobre 0.1 Rol del Equipo de Gobierno<sup>2</sup>

El equipo de gobierno (directorio, consejo de administración u otras modalidades) está conformado por los propietarios y/o accionistas. Si alguno o todos los miembros del equipo de gobierno ejercen funciones ejecutivas, práctica habitual en el caso de empresas pequeñas, deben estar en condiciones de diferenciar los roles y responsabilidades inherentes a la función de gobierno, distintas de las de ejecución. El equipo de gobierno, establece los grandes lineamientos de la organización, tales como la definición de la misión<sup>3</sup>, la visión<sup>4</sup> de largo plazo, los valores y marcos de referencia a los que la empresa adhiere<sup>5</sup>, los proyectos de inversión, las políticas de control y gestión de los riesgos y el marco ético sobre el cual operar. Considera los intereses de los distintos grupos que puedan ser afectados por el desempeño de la organización, tales como los mismos propietarios y /o accionistas, los clientes, el personal, los proveedores y la comunidad, entre otros específicos de la actividad. Los recursos del equipo de gobierno para ejercer sus funciones pueden incluir procedimientos, código de conducta, canales de denuncia sobre fraude y malas prácticas, evaluaciones mediante auditorías internas y externas, monitoreo de planes de mejoras en los controles, entre otros posibles.

#### Descripción y comentarios sobre 0.2 El Rol del Equipo Ejecutivo

El equipo ejecutivo, conformado por el o la principal responsable y por quienes le reportan, ejerce el liderazgo de la fuerza de trabajo, implementa planes y asegura su cumplimiento. Como se mencionó en 0.1, aun cuando integrantes del equipo ejecutivo formen parte del equipo de gobierno, deben diferenciar los distintos roles y responsabilidades de ambos ámbitos.

El equipo ejecutivo ejerce su liderazgo mediante un conjunto de métodos, tales como el proceso de planeamiento (desarrollado en el factor 0.3), 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 equipo ejecutivo orienta a la organización para lograr los objetivos acordados con el equipo de gobierno.

El equipo ejecutivo es también responsable de implementar las políticas de control generadas en el nivel de gobierno, identificando los puntos de potenciales conflictos de interés y pautando

<sup>1</sup> Se le asigna el número 0 al Criterio Liderazgo para mantener la correspondencia entre cada Criterio del Sistema de Gestión y cada Factor del Criterio 8 Resultados (por ejemplo, 1 Mercados y clientes con 7.1 Resultados de Mercados y clientes).

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> Visión, entendida como la imagen ideal de empresa hacia la cual desea evolucionar una organización.

<sup>5</sup> Como ejemplos de los marcos de referencia cabe mencionar las Normas ISO, estándares de la industria, los Objetivos del Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, entre otros.

conductas para evitarlos. Respecto a los riesgos, dispone de métodos para identificarlos, ponderar su probabilidad de ocurrencia, su impacto potencial y las mejores formas para prevenirlos, evitarlos y/o mitigarlos.

En la página siguiente se comparten los requisitos de los factores 0.1 y 0.2

## LIDERAZGO (130 PUNTOS)

### 0.1 El Rol del Equipo de Gobierno (30 puntos)

*Este factor permite entender y evaluar las metodologías mediante las cuales el equipo de gobierno determina los fines de la organización y sus orientaciones básicas y establece las responsabilidades propias y del equipo ejecutivo. Además, analiza las pautas para prevenir los riesgos potenciales que pudieran afectar a las partes interesadas.*

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas mediante las cuales el equipo 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 para que opere con independencia de criterio, 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 éticos y objetivos estratégicos, incorporando al 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.

### 0.2 El Rol del Equipo Ejecutivo (40 puntos)

*Este factor permite entender y evaluar las metodologías mediante las cuales el equipo ejecutivo interactúa con el equipo de gobierno y establece las estrategias para lograr los fines y objetivos de la organización. Asimismo, evalúa cómo ejerce el liderazgo asegurando el alineamiento con la misión, visión, valores éticos y objetivos estratégicos.*

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas mediante las cuales el equipo ejecutivo:

- a) Ejerce su liderazgo, para asegurar el alineamiento con la misión, visión, valores éticos y objetivos estratégicos.
- b) Implementa el sistema de control y gestión de los riesgos definidos por el equipo de gobierno para asegurar conductas éticas, el cumplimiento del marco legal y regulatorio y la atención de las necesidades de los grupos de interés.
- c) Define y difunde los objetivos acordados con el equipo de gobierno y mide en forma sistemática su cumplimiento.
- d) Adopta métodos de representación de la organización, tanto en la comunidad de negocios como ante organismos públicos u otros referentes de la comunidad.

En la página siguiente se comparten la descripción y los comentarios del factor 0.3

## Descripción y comentarios sobre 0.3 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)<sup>6</sup>. Se nutre de la misión, visión, valores y los objetivos estratégicos acordados con el equipo de gobierno y los despliega en planes que los traducen a la práctica cotidiana. Contempla 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.

El análisis del contexto externo permite identificar las principales oportunidades y amenazas. Puede incluir aspectos de mercado y competencia, así como económicos, sociales, laborales, legales, regulatorios, normativos, tecnológicos y de la cadena de valor, como redes de comercialización y proveedores, entre otros posibles.

El análisis del contexto interno permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Puede incluir 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.

La mejora en la competitividad debe considerar a la innovación como un aspecto central en el proceso de decisiones estratégicas.

Definidos los objetivos estratégicos, se requiere desagregarlos en objetivos y planes operativos a corto plazo, asegurando su alineamiento, priorización y sincronización<sup>7</sup>.

También los riesgos a tratar, deben ser incorporados a los planes y objetivos, lo cual supone un método para identificarlos y priorizarlos (ver en la Descripción y Comentarios del factor 0.2).

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 deben reflejar el desempeño de la empresa respecto a sus objetivos estratégicos y 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).

En la página siguiente se comparten los requisitos del factor 0.3

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> 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.

### **0.3 Planeamiento estratégico y operativo (60 puntos)**

*Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales el equipo ejecutivo desarrolla estrategias y planes de acción y cómo se monitorea el desempeño.*

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas 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) En línea con los objetivos estratégicos definidos por el equipo de gobierno, considera:
  - 1) La propuesta de valor para mercados y clientes, así como las aspiraciones económico - financieras de los accionistas y las necesidades de los demás grupos de interés.
  - 2) El análisis del contexto externo y escenario competitivo, identificando las oportunidades y amenazas.
  - 3) El análisis del contexto interno, identificando las fortalezas y debilidades propias de la organización.
- 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) Incorpora a los planes operativos las acciones para prevenir y/o mitigar los riesgos, debilidades y amenazas, así como potenciar las fortalezas y oportunidades.
- f) Compromete, gestiona y asigna los recursos necesarios para el cumplimiento de planes.
- g) Define y proyecta indicadores clave de desempeño, incorporando parámetros comparativos de referencia.
- h) Obtiene la aprobación del equipo de gobierno.
- i) Asegura la difusión, comprensión y aceptación de las estrategias y los planes de acción dentro y, cuando corresponda, fuera de la organización.
- j) 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.

En la página siguiente se comparten la descripción y los comentarios de los factores 1.1 y 1.2

## Componente SISTEMA DE GESTIÓN

### **Descripción y comentarios del criterio 1 ENFOQUE EN MERCADOS Y CLIENTES**

*Los resultados correspondientes a este criterio se exponen en 7.1 Resultados de la gestión de mercados y clientes.*

#### **Descripción y comentarios sobre 1.1 Conocimiento de mercados y clientes**

El Factor contempla el modo en que la organización determina su posicionamiento, entendido como el lugar que quiere ocupar en los mercados en los que actúa, tanto locales como de exportación. Incluye la diferenciación que ofrece y los distintos segmentos a los que quiere servir<sup>8</sup>.

También se consideran las relaciones comerciales con actores intermedios tales como distribuidores, mayoristas, minoristas, concesionarios, plataformas tecnológicas, socios comerciales u otras figuras equivalentes. Analiza el modo en que la organización asegura que su propuesta de valor llegue al cliente final, evitando los efectos adversos de la intermediación.

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.

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 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, precios competitivos, entre otras posibles.

Evalúa 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.

#### **Descripción y comentarios sobre 1.2 Gestión de las relaciones con los clientes**

Este factor indaga sobre la forma en que el sistema de relación con los clientes, desde los contactos comerciales a los servicios de posventa, es diseñado y gestionado para fortalecer el vínculo y la experiencia del cliente<sup>9</sup>.

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). Incorpora el diseño de los canales de contacto, los estándares de atención (accesibilidad, tiempos de respuesta, calidad y ausencia de errores, resolución de problemas, calidad de atención y cordialidad, entre otros). En particular toma especial relevancia el proceso de resolución de quejas y reclamos<sup>10</sup>: la pronta y eficaz resolución, la identificación de las causas que los provocan y la adopción de acciones para evitarlos.

---

<sup>8</sup> Un segmento es un grupo homogéneo de clientes, con diferentes necesidades y expectativas respecto a otros segmentos, que pueden requerir formas distintas de atención y/o diferenciación de productos y/o servicios.

<sup>9</sup> 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 de todas las interacciones que mantiene con ella.

<sup>10</sup> 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).

Considera las formas mediante las cuales la organización sistematiza la información proveniente de los mercados y clientes, la analiza y adopta decisiones para mejorar su postura competitiva.

En la página siguiente se comparten los requisitos de los factores 1.1 y 1.2



## **1. ENFOQUE EN MERCADOS Y CLIENTES (100 PUNTOS)**

### **1.1 Conocimiento de mercados y clientes (35 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 mediante las cuales la organización:

- a) Determina su posicionamiento en los mercados (local, regional y global) y los segmentos de clientes en los que se concentra, considerando las necesidades específicas de cada uno de ellos.
- b) Identifica a sus clientes finales y/o intermedios (mayoristas, franquicias, plataformas y redes de comercialización propias), considerando sus necesidades específicas por sus posiciones en la cadena de valor.
- c) Desarrolla su portafolio de productos y/o servicios, en línea con su propuesta de valor diferencial respecto de la competencia (relacionado con 2.2 Diseño de productos y/o servicios).
- d) Desarrolla su imagen, marca/s de sus productos y/o servicios y estrategias de comunicación, procurando consistencia con su posicionamiento en el mercado y con los segmentos en los que se concentra.
- e) Adopta indicadores para la revisión del desempeño de la organización sobre mercado y clientes y ajusta sus planes comerciales ante cambios de contexto.

### **1.2 Gestión de las relaciones con los clientes (30 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 mediante las cuales la organización:

- a) Implementa los canales de contacto con los clientes (presenciales y/o basados en tecnologías de comunicación, plataformas y redes).
- b) Formaliza compromisos y garantías de sus productos y/o servicios a los clientes, sobre la base de las expectativas de éstos.
- c) Capacita al personal en contacto con los clientes para asegurar su adecuada atención.
- d) Provee información y fácil acceso a los clientes que solicitan asistencia.
- e) Asegura que las quejas y los reclamos sean resueltos en forma oportuna y completa, analizando la información para encontrar las causas-raíz que les dieron origen y desarrollar las acciones para evitar su repetición.

En la página siguiente se comparten la descripción y los comentarios del factor 1.3

## Descripción y comentarios sobre 1.3 Determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes

El factor analiza los métodos empleados por la organización para determinar la satisfacción y lealtad de los clientes.

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

Se contempla la forma en que la organización:

- Organiza los recursos de las investigaciones sobre los niveles de satisfacción y lealtad, de acuerdo con la estrategia de valor y con el ordenamiento por segmentos de clientes.
- Define las metodologías de medición 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.

En la página siguiente se comparten los requisitos del factor 1.3

### 1.3 Determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes (35 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 mediante las cuales la organización<sup>11</sup>:

a) Establece procedimientos para conocer los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes, considerando:

- 1) Los segmentos a investigar.
- 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 sus 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, investigaciones de mercado e imagen, entre otras posibles.

c) Identifica brechas de satisfacción y lealtad en relación con la competencia y establece planes de acción para aumentarlas, reducir las o mantenerlas según corresponda.

En la página siguiente se comparten la descripción y los comentarios de los factores 2.1 y 2.2.

---

<sup>11</sup> En tanto y en cuanto se proclama la satisfacción de los clientes, se promueve la sostenibilidad de la actividad en línea con los ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico y 12 Producción y consumo responsables.

## Componente SISTEMA DE GESTIÓN

### Descripción y comentarios del criterio 2 GESTIÓN DE LOS PROCESOS<sup>12</sup>

*Los resultados correspondientes a este criterio se exponen en 7.2 Resultados de la gestión de los procesos.*

#### **Descripción y comentarios sobre 2.1 Enfoque, diseño y mejora continua de procesos**

Se entiende por “proceso” 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 externo<sup>13</sup>.

Los procesos clave son aquellos que tienen alto impacto en la actividad de la empresa y en la satisfacción de los clientes.

Los requisitos de los clientes se traducen a indicadores de eficacia (por ejemplo, cumplimiento de tiempos de entrega, calidad del producto y/o servicio comprometidos) y de eficiencia (por ejemplo, volúmenes de unidades entregadas, recursos y costos asociados).

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.

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 preventivas a los efectos de evitar que vuelva a ocurrir el mismo desvío y/o error.

#### **Descripción y comentarios sobre 2.2 Proceso de diseño de productos y/o servicios.**

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

Forma parte del diseño de productos y/o servicios la previsión de situaciones que pueden afectar a clientes u otras partes interesadas por incumplimientos legales, regulatorios, contractuales, medioambientales, de seguridad, salubridad, referidos a garantías, entre otras fuentes posibles.

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

---

<sup>12</sup> Varios de los requisitos de este criterio referidos a la mejora continua de los procesos, la comparación de prácticas, la consideración de los requisitos legales y regulatorios, el tratamiento de riesgos potenciales y la relación con los proveedores están alineados con los ODS 8 Trabajo decente y 12 Producción y consumo responsables.

<sup>13</sup> 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.

desempeño real y los niveles de satisfacción generados. El aprendizaje generado por el desempeño de nuevos productos y/o servicios, permite la incorporación de mejoras al proceso de diseño.

En la página siguiente se comparten los requisitos de los factores 2.1 y 2.2

## **2. GESTIÓN DE LOS PROCESOS (105 PUNTOS)**

### **2.1 Enfoque, diseño y mejora continua de procesos (30 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 mediante las cuales la organización:

- a) Diseña, registra y difunde los procesos clave y evalúa el respectivo impacto en el negocio, fijando las responsabilidades y asegurando la disponibilidad de recursos.
- b) Incorpora sistemas informáticos de apoyo a los procesos que aseguren precisión, seguridad, cumplimiento de requisitos y tiempos, trazabilidad de resultados y análisis estadístico de eventos.
- c) 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.
- d) Asegura que todos los procesos sean sometidos a la mejora continua sistemática, basado en un sistema de indicadores y métricas, mediante la identificación y eliminación de las causas raíz de los desvíos no deseados.

### **2.2 Proceso de diseño de productos y/o 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 mediante las cuales la organización:

- a) Asegura la incorporación de los requisitos relevantes de los mercados y de los clientes, así como los requisitos legales, de protección ambiental, de seguridad e higiene, salud ocupacional u otros riesgos potenciales [relacionado con 1.1 d) Conocimiento de mercados y clientes].
- b) 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.
- c) Adopta los métodos para asegurar los resultados previstos en el diseño.
- d) Evalúa y mejora del proceso de diseño de productos y servicios [en línea con lo establecido en 2.1. d) como enfoque general].

En la página siguiente se comparten la descripción y los comentarios de los factores 2.3 y 2.4.

## **Descripción y comentarios sobre 2.3 Procesos de producción y de apoyo**

Como se mencionó, los procesos clave son aquellos que tienen alto impacto en la actividad de la empresa y en la satisfacción de los clientes. Por otra parte, a su vez los procesos clave pueden ser calificados en:

- Los procesos de producción son los que soportan la fabricación de bienes y/o la producción de servicios destinados al cliente externo y que forman parte de la oferta central de la empresa. Los procesos de producción se basan en los requisitos de diseño [ver detalles en 2.2 Proceso de diseño de productos y/o servicios].
- Los procesos de apoyo (también considerados como “servicios internos”) 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 y apoyo depende de la robustez de los vínculos cliente-proveedor, sostenida en indicadores y estándares que le dan previsibilidad.

## **Descripción y comentarios sobre 2.4 Procesos relativos a proveedores**

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. Por tal razón, los proveedores ocupan un lugar central en los procesos productivos y de servicios, aun cuando en algunos sectores industriales su relevancia puede ser mayor que en otros.

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 (acuerdos de servicios, contratos, cláusulas de garantía, entre otros recursos). Además, se debe contemplar el cumplimiento por parte de los proveedores de 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, consolidando la cadena de valor.

En la página siguiente se comparten los requisitos de los factores 2.3 y 2.4.

### **2.3 Procesos de producción y de apoyo (35 puntos)**

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

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas mediante las cuales la organización:

- a) Define y describe los procesos clave tanto de producción (focalizados en la oferta central de productos y /o servicios), como los de apoyo.
- b) Determina estándares operativos e indicadores de calidad de los procesos de producción, servicio y de apoyo (cumplimientos de volúmenes, tiempos, costos y ausencia de errores, entre otros posibles).
- 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 2.1. d) como enfoque general].

### **2.4 Procesos relativos a proveedores (20 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 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 e indicadores para verificar la calidad, y proporciona retroalimentación a sus proveedores colaborando en la implementación de planes y acciones de mejora.
- c) Gestiona oportunidades estratégicas de asociación, cooperación y desarrollos conjuntos de productos y/o servicios y procesos con sus proveedores clave.

En la página siguiente se comparten la descripción y los comentarios del factor 3.1.



## Componente SISTEMA DE GESTIÓN

### Descripción y comentarios del criterio 3 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN<sup>14</sup>

*Los resultados correspondientes a este criterio se exponen en 7.3 Resultados de la gestión de la innovación.*

#### Descripción y comentarios sobre 3.1 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 insumo 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.<sup>15</sup>

La priorización de los ámbitos de aplicación de la innovación debe considerar la situación competitiva de la empresa y estratégica para la asignación de recursos. Entre otros ámbitos posibles, según la condición particular de cada empresa, pueden incluirse enfoques innovadores en:

- el modelo de negocio y rentabilidad,
- la organización, los procesos internos y los correspondientes a la cadena de valor.
- la oferta de un portafolio de productos y servicios más competitivos,
- la plataforma tecnológica de producción,
- los sistemas de comercialización y de relaciones con los clientes,
- los procesos internos y de la cadena de valor,
- la gestión de imagen y marca.

Habitualmente la innovación es producto de esfuerzos colaborativos. Se considera cómo la empresa se asocia a actores y referentes de conocimiento e innovación (redes de 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.

---

<sup>14</sup> 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.

<sup>15</sup> Una empresa que concursa por el PNC debe gestionar la innovación para incrementar su sustentabilidad y competitividad. Si una empresa se caracteriza por un enfoque claramente innovador y disruptivo, corresponde que se presente en la Categoría del Premio Nacional a la Calidad en la Gestión de 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.

En la página siguiente se comparten los requisitos del factor 3.1.

### 3. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN (20 PUNTOS)

#### 3.1 Gestión de la innovación (20 puntos)

*Este factor permite entender y evaluar las 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 mediante las cuales la organización<sup>16</sup>:

- 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.

En la página siguiente se comparten la descripción y los comentarios de los factores 4.1 y 4.2.

---

<sup>16</sup> Los requisitos de este factor están alineados con el ODS Industria, innovación e infraestructura.

## Componente SISTEMA DE GESTIÓN

### Descripción y comentarios del criterio 4 GESTIÓN DE LAS PERSONAS

*Los resultados correspondientes a este criterio se exponen en 7.4 Resultados de la gestión de las personas.*

#### **Descripción y comentarios sobre 4.1 Organización de las personas y del trabajo**

El enfoque de selección y desarrollo considera, entre otros puntos, las fuentes de reclutamiento (por ejemplo, medios públicos, plataformas tecnológicas, universidades, escuelas, programas de pasantías), la medida en que se promueve la diversidad y la preferencia por formar sus propios cuadros directivos y profesionales.

Sobre la diversidad y equidad se debe procurar la no discriminación por cualquier razón, como raza, etnia, género, orientación sexual, edad, religión, ideología, opinión, nacionalidad, caracteres físicos, condición psicofísica, social, económica o cualquier circunstancia que implique distinción, exclusión, restricción o menoscabo. 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 e 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.

#### **Descripción y comentarios sobre 4.2 aprendizaje y desarrollo**

Evalúa los métodos mediante los cuales la organización detecta las necesidades de aprendizaje para definir sus planes.

Considera los métodos a través de los cuales la organización desarrolla a su personal, 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 contexto. 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, así como el acceso a fuentes externas: universidades, asociaciones profesionales, proveedores de tecnología, consultoras, entre otras.

La evaluación de los resultados de las actividades de aprendizaje puede comprender la adquisición de conocimientos, la modificación de las actitudes y el desarrollo de competencias.

En la página siguiente se comparten los requisitos de los factores 4.1 y 4.2.

## 4. GESTIÓN DE LAS PERSONAS (90 PUNTOS)

### 4.1 Organización de las personas y del trabajo (30 puntos)

*Este factor permite entender y evaluar las metodologías mediante las cuales se desarrolla el potencial profesional de las personas en consonancia con los planes y objetivos de la organización.*

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas mediante las cuales la organización<sup>17</sup>:

- a) Define la estrategia para atraer, contratar, desarrollar y retener a las personas que la organización requiere teniendo en cuenta los principios de diversidad y equidad.
- 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) Comunica metas y asignaciones de trabajo claras y consistentes con las estrategias, proporciona los recursos necesarios para que las personas alcancen los objetivos y evalúa el desempeño [relacionado con 0.3 Planeamiento estratégico y operativo: difusión, comprensión y aceptación de las estrategias].
- e) Establece el sistema de reconocimiento y recompensa por el logro de objetivos, asegurando la equidad basada en el mérito y el compromiso de las personas.

### 4.2 Aprendizaje y desarrollo (30 puntos)

*Este factor permite entender y evaluar las 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 mediante las cuales la organización<sup>18</sup>:

- a) Identifica el aprendizaje necesario de las personas para apoyar sus estrategias.
- b) Organiza los planes de desarrollo del aprendizaje de corto y largo plazo, y asigna los recursos y canales necesarios (presenciales, virtuales, académicos, en el puesto de trabajo, internos, externos) [vinculado con 3.1 b) Gestión de la innovación: redes de innovación]<sup>19</sup>.
- c) Evalúa los resultados de las actividades orientadas al aprendizaje y las mejora en forma continua.

En la página siguiente se comparten la descripción y los comentarios del factor 4.3

<sup>17</sup> Los requisitos referidos a diversidad y equidad están alineados con el ODS 5 Igualdad de género.

<sup>18</sup> Los requisitos correspondientes a este factor están alineados con el ODS 4 Educación de calidad.

<sup>19</sup> Para profundizar sobre estos conceptos se sugiere consultar el Modelo de Excelencia para la Gestión de la Innovación.

### **Descripción y comentarios sobre 4.3 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.

Contempla la problemática referida a los riesgos en salud y seguridad, tanto del personal propio como de contratistas que se desempeñan en el lugar de trabajo de la empresa.

El clima general de motivación y alto rendimiento está influido por una variedad de factores entre los cuales se puede 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 del trabajador 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.

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.

El nivel de satisfacción y compromiso del personal debe ser analizado junto con otros indicadores tales como ausentismo, tasa de rotación del personal, acciones gremiales, iniciación de acciones legales por parte del personal, entrevistas de egreso). 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.

En la página siguiente se comparten los requisitos del factor 4.3.

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

*Este factor permite entender y evaluar las metodologías mediante las cuales la organización crea y mantiene un ambiente de trabajo conducente a la mejor integración de las personas con la organización.*

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas mediante las cuales la organización<sup>20</sup>:

- 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, tanto para su personal como para los contratistas que comparten el lugar de trabajo.
- b) Gestiona las relaciones con el personal y, cuando corresponda, con sus representantes.
- c) 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 [relacionado con 3.1 c) Gestión de la innovación: ambiente de trabajo].
- d) 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.

En la página siguiente se comparten la descripción y los comentarios de los factores 5.1 y 5.2.

---

<sup>20</sup> Los requisitos referidos a salud, seguridad y satisfacción están alineados con el ODS 3 Salud y bienestar.

## Componente SISTEMA DE GESTIÓN

### Descripción y comentarios del criterio 5 GESTIÓN DE LOS RECURSOS

*Los resultados correspondientes a este criterio se exponen en 7.5 Resultados de la gestión de los recursos.*

#### **Descripción y comentarios sobre 5.1 Gestión de los recursos económicos y financieros**

El factor 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 las partes interesadas, especialmente a los accionistas.

Contempla la forma en que se gestionan 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.

Considera la adopción de pautas para crear un ambiente de control, con responsabilidades compartidas de los equipos de gobierno y ejecutivo.

#### **Descripción y comentarios del factor 5.2 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.

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.

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

- Fuentes externas, 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.

En la página siguiente se comparten los requisitos de los factores 5.1 y 5.2.



## **5. GESTIÓN DE LOS RECURSOS (80 PUNTOS)**

### **5.1 Gestión de los recursos económicos y financieros (35 puntos)**

*Este factor, fundamental para la sustentabilidad de la empresa, permite entender y evaluar las 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 mediante las cuales la organización<sup>21</sup>:

- a) Define la estrategia económico-financiera para apoyar el logro de los objetivos y el incremento de valor sustentable para los accionistas /propietarios en el corto y largo plazo [relacionado con 0.3 b)
- b) Planeamiento estratégico y operativo: las aspiraciones económico financieras de los accionistas].
- b) Gestiona presupuestos para cumplir con las necesidades operacionales, incluyendo las inversiones.
- c) Asegura un ambiente de control 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.

### **5.2 Gestión de la información y los conocimientos (30 puntos)**

*Este factor permite entender y evaluar las 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 requerimientos de protección para este tipo de activos.*

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas mediante las cuales la organización:

- a) Identifica las necesidades actuales y futuras de información y conocimiento, estratégicos para el negocio [relacionado con 0.3.b) 3 del proceso de planeamiento: análisis del contexto interno, respecto a las competencias de la organización].
- b) Asegura la adquisición y acceso de conocimiento desde fuentes externas [relacionado con 3.1 b) Gestión de la innovación: redes de innovación] y, también, el desarrollo propio y la utilización de fuentes internas.
- 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 para los usuarios.

---

<sup>21</sup> Los requisitos económico financieros están alineados con el ODS 11 Ciudades y comunidades sustentables.

## Descripción y comentarios sobre 5.3 Gestión de la tecnología y la infraestructura

Habitualmente se consideran tres tipos de infraestructura:

- Edilicia,
- Equipamiento y sistemas productivos y
- Sistemas informáticos.

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.

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. Cuando se requiera, por la relevancia del riesgo, debe asegurarse el funcionamiento práctico de los planes, por ejemplo, mediante simulacros u otros recursos preventivos.

En la página siguiente se comparten los requisitos del factor 5.3.

### 5.3 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 que establece para su desarrollo.*

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas mediante las cuales la organización<sup>22</sup>:

- a) Identifica las necesidades actuales y futuras de tecnología e infraestructura para el desarrollo de la actividad, en línea con evitar, mitigar y/o eliminar las amenazas y capitalizar las oportunidades.
- b) Apoya sus estrategias y planes mediante el desarrollo, la adaptación y la optimización de las tecnologías actuales en uso y la identificación, evaluación y aplicación de tecnologías alternativas.
- c) Gestiona la seguridad, el mantenimiento y la utilización de los activos para mejorar el rendimiento del ciclo de vida total.
- d) 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.

En la página siguiente se comparten la descripción y los comentarios de los factores 6.1 y 6.2

---

<sup>22</sup> Los requisitos referidos a infraestructura, tecnología y previsión están alineados con el ODS 9 Industria, innovación e infraestructura.

## Componente SISTEMA DE GESTIÓN

### Descripción y comentarios del criterio 6 GESTIÓN DE LAS RESPONSABILIDAD SOCIAL

*Los resultados correspondientes a este criterio se exponen en 7.6 Resultados de la gestión de la responsabilidad social.*

#### **Descripción y comentarios sobre 6.1 Gestión de las acciones dirigidas a la comunidad**

El factor contempla el compromiso de actuar ejerciendo una influencia positiva en la comunidad dentro de las posibilidades y restricciones propias de la empresa. Considera la forma en que la empresa ofrece servicios comunitarios orientados a grupos vulnerables, ya sea por iniciativa propia e individual o en asociación con otras empresas u otras asociaciones comunitarias, en áreas como educación, cuidado de la salud, protección del medio ambiente, seguridad y mejoras del entorno físico vecinal y buenas prácticas de las asociaciones comerciales, empresariales y profesionales, entre otras posibles.

Por otra parte, tiene en cuenta la forma en que la empresa se vincula con autoridades de los distintos niveles del Estado y/o referentes de la comunidad, que puedan afectar o ser afectados por su desempeño.

#### **Descripción y comentarios del factor 6.2 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 productivos, productos y servicios tienen en el medio ambiente. Las acciones eficaces pueden incluir el control de emisiones, la gestión de residuos, el consumo responsable de servicios públicos, 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 productos, servicios e instalaciones.

En la página siguiente se comparten los requisitos de los factores 6.1 y 6.2.

## **6. GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL (35 PUNTOS)**

### **6.1 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 gestiona.*

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas mediante las cuales la organización<sup>23</sup>:

- a) Estimula el ejercicio del comportamiento ético en la organización y en los actores con los cuales la organización se relaciona.
- b) Considera las necesidades de las comunidades cercanas a su accionar, aportando recursos y/o trabajo voluntario de sus integrantes para promover su desarrollo.
- c) Asegura relaciones productivas con autoridades y referentes de la comunidad.

### **6.2 Gestión de los recursos naturales (15 puntos)**

*Este factor permite entender y evaluar las metodologías mediante las cuales la organización gestiona los aspectos de su actividad relacionados con el impacto de sus productos 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.*

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas mediante las cuales la organización<sup>24</sup>:

- a) Se compromete con los conceptos del desarrollo sustentable y de eco-eficiencia, identificando los aspectos de sus actividades y productos que tienen impacto en el medio ambiente y los trata y controla desde el proyecto hasta la disposición final.
- b) 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.
- c) Establece objetivos, procedimientos e indicadores con los que revisa y mejora en forma continua el uso responsable de los recursos naturales.

---

<sup>23</sup> Los requisitos referidos a relaciones con la comunidad están alineados con los ODS 9 Industria, Innovación e Infraestructura y 11 Ciudades y comunidades sostenibles.

<sup>24</sup> Los requisitos referidos a la gestión de los recursos naturales están alineados con los ODS 13 Acción por el clima, 14 Vida submarina y 15 Vida de ecosistemas terrestres.

## Componente RESULTADOS

### Determinación de los indicadores estratégicos

La empresa debe resolver cuáles son los **indicadores estratégicos**, 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 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 50.

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

- Tendencia: mínimo 3 períodos (de acuerdo con la periodicidad establecida por la empresa, por ejemplo: 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 50 y Tabla de asignación de porcentajes para RESULTADOS, páginas 51-52).

## Descripción y comentarios del criterio 7 RESULTADOS

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

A fin de facilitar la comprensión de los requerimientos planteados por cada factor, se han incluido ejemplos de posibles indicadores.

**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.

## **7. RESULTADOS (440 PUNTOS)**

### **7.1 Resultados de la gestión de mercados y clientes (120 puntos)**

Demuestre los resultados obtenidos, según sean

- Estratégicos (al menos en los últimos tres años), con comparaciones externas (competidores locales y/o globales, estándares de la industria, entre otros posibles).
- De gestión (al menos tres periodos menores a un año: mensuales, trimestrales, semestrales) comparados con objetivos propios de cumplimiento.

Respecto de:

- a) El conocimiento de clientes y mercados y la gestión del desarrollo de marca según lo desarrollado en 1.1 incluyendo la participación de mercado por producto y/o servicio y grupos y segmentos de clientes.
- b) La gestión de las relaciones y contactos con los clientes y el manejo de quejas y reclamos, según lo desarrollado en 1.2.
- c) 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 1.1 y 1.3.

#### **Ejemplos de indicadores para el factor 7.1 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: estudios de posicionamiento de marca; recordación espontánea y guiada; recordación de contenidos publicitarios y otros estudios similares efectuados a lo largo del tiempo; resultados de investigaciones de mercado; entrevistas a clientes; índices de participación de mercado por producto y/o servicio; índices de participación de mercado por grupos y por segmentos de clientes y otros estudios similares efectuados a lo largo del tiempo.
- b) Gestión de las relaciones y manejo de quejas y reclamos: cumplimiento de plazos de entrega; niveles de servicio en la atención de clientes; cantidad de reuniones con clientes clave; tiempo promedio de respuesta a consultas de los clientes; tiempo promedio de respuesta a las quejas y los reclamos; evolución de las quejas y los reclamos; evolución de la relación entre los volúmenes (físicos y/o monetarios) involucrados en quejas y reclamos y las ventas totales; participación en planes de sugerencias; encuestas a clientes en relación con el tema.
- c) Satisfacción y lealtad de los distintos grupos y segmentos de clientes: nivel de satisfacción de los clientes, según encuestas específicas; difusión en la organización de la información sobre satisfacción de clientes. En relación con los grupos y segmentos, la muestra debe ser estadísticamente representativa.



## **7.2 Resultados de la gestión de los procesos (70 puntos)**

Demuestre los resultados obtenidos, según sean:

- Estratégicos (al menos en los últimos tres años), con comparaciones externas (competidores locales y/o globales, estándares de la industria, entre otros posibles).
- De gestión (al menos tres periodos menores a un año: mensuales, trimestrales, semestrales) comparados con objetivos propios de cumplimiento.

Respecto de:

- a) La mejora continua de los procesos, según lo desarrollado en 2.1
- b) La calidad y eficiencia de los procesos de diseño de productos y servicios, según lo desarrollado en 2.2.
- c) La calidad de productos y servicios, según lo desarrollado en 2.3.
- d) La productividad y eficiencia de los procesos de producción y de apoyo, según lo desarrollado en 2.3.
- e) El desarrollo, calidad y mutua colaboración con los proveedores, según lo desarrollado en 2.4.

### **Ejemplos de indicadores para el factor 7.2 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: número de personas involucradas en la mejora continua, las mejoras realizadas en conjunto con proveedores, mejoras realizadas en conjunto con los clientes, etc.
- b) Calidad y eficiencia de los procesos de diseño de productos y servicios: tiempo de salida al mercado; porcentaje de éxito en el lanzamiento de nuevos productos y servicios; vida útil de productos y servicios.
- c) Calidad de productos y servicios: cumplimiento de las especificaciones de cantidad, calidad, oportunidad, costos, y cualquier otro requerimiento relevante, por parte de los principales productos y servicios entregados.
- d) Productividad y eficiencia de los procesos de producción y de apoyo: nivel de calidad de los procesos; productividad / eficiencia; utilización de equipos; tiempos de proceso; cualquier otro estándar operativo relevante, relacionado con los procesos clave de la organización, incluyendo las reducciones de mermas y de costos alcanzadas.
- e) Desarrollo, calidad y mutua colaboración con los proveedores: porcentaje de proveedores calificados; porcentaje de proveedores principales certificados; porcentaje de proveedores principales con los que se desarrollaron alianzas especiales; índices de rechazo u observación de los materiales y/o servicios recibidos; índices de entrega en término; índices de ahorros obtenidos; índices de eficacia y rapidez en la resolución de los problemas presentados; calidad de atención / del relacionamiento; 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 el tema.

### **7.3 Resultados de la gestión de la innovación (20 puntos)**

Demuestre los resultados obtenidos, según sean

- Estratégicos (al menos en los últimos tres años), con comparaciones externas (competidores locales y/o globales, estándares de la industria, entre otros posibles).
- De gestión (al menos tres periodos menores a un año: mensuales, trimestrales, semestrales) comparados con objetivos propios de cumplimiento.

Respecto de:

a) La gestión de la innovación según lo desarrollado en 3.1.

#### **Ejemplos de indicadores para el factor 7.3 Resultados de la gestión de la innovación**

A modo de ejemplo se pueden considerar, entre otros, los siguientes indicadores: beneficios por innovación; recursos financieros dedicados a la innovación; número de personas dedicados a la innovación; número de patentes registradas; *royalties* tecnológicos cobrados; cantidad de nuevos productos o servicios lanzados; porcentaje de ingresos en las principales categorías de nuevos productos; porcentaje de beneficios provenientes de nuevos clientes, etc.

## **7.4 Resultados de la gestión de las personas (70 puntos)**

Demuestre los resultados obtenidos, según sean

- Estratégicos (al menos en los últimos tres años), con comparaciones externas (competidores locales y/o globales, estándares de la industria, entre otros posibles).
- De gestión (al menos tres periodos menores a un año: mensuales, trimestrales, semestrales) comparados con objetivos propios de cumplimiento.

Respecto de:

- a) La organización de las personas y del trabajo, según lo desarrollado en 4.1.
- b) El aprendizaje y desarrollo de las personas, según lo desarrollado en 4.2.
- c) La Satisfacción, bienestar, lealtad y compromiso de las personas según lo desarrollado en 4.3.

### **Ejemplos de indicadores para el factor 7.4 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 educación y 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; porcentaje de cargos nuevos y de vacantes cubiertos con personal propio; opinión del personal (en encuestas de clima interno o satisfacción) en relación con el tema.
- c) Satisfacción, bienestar, lealtad y compromiso de las personas: participación en proyectos de mejora; participación en planes de sugerencias; rotación del personal; porcentaje de días perdidos por huelgas y protestas; cantidad y tipo de beneficios y servicios de apoyo ofrecidos; presupuesto anual por persona 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.

## 7.5 Resultados de la gestión de los recursos (110 puntos)

Demuestre los resultados obtenidos, según sean

- Estratégicos (al menos en los últimos tres años), con comparaciones externas (competidores locales y/o globales, estándares de la industria, entre otros posibles).
- De gestión (al menos tres periodos menores a un año: mensuales, trimestrales, semestrales) comparados con objetivos propios de cumplimiento.

Respecto de:

- 1) La gestión económico financiera según lo desarrollado en 5.1 (70 puntos).
- 2) La gestión de la información y los conocimientos según lo desarrollado en 5.2 (20 puntos).
- 3) La gestión de la tecnología y la infraestructura según lo desarrollado en 5.3 (20 puntos).

### Ejemplos de indicadores para el factor 7.5 Resultados de la gestión de los recursos

Este factor analiza los resultados económicos y financieros, en tanto valor agregado para los 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: a partir de los datos del balance (Resultado del ejercicio, Ganancia bruta, Resultado operativo, Ventas, Ingresos, Costos fijos, Costos variables, Intereses, Impuestos, Amortizaciones, Depreciaciones, Patrimonio Neto, Activo, Pasivo) pueden establecerse relaciones o ratios indicativas del desempeño económico financiero como, por ejemplo:

- Utilidad bruta=  $(\text{Ventas} - \text{Costos}) / \text{Ventas}$
- Utilidad neta=  $\text{Resultado del ejercicio} / \text{Ventas}$
- Rentabilidad del capital=  $\text{Resultado del ejercicio} / \text{Patrimonio neto}$
- Endeudamiento=  $\text{Pasivo} / \text{Patrimonio neto}$
- Endeudamiento a largo plazo=  $\text{Pasivo no corriente} / \text{Patrimonio neto}$
- Utilización de los recursos propios=  $\text{Patrimonio neto} / \text{Activo}$
- Liquidez=  $\text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$
- Solvencia total=  $\text{Activo} / \text{Pasivo}$
- EBITDA=  $\text{Resultado operativo} + \text{Amortizaciones} + \text{Impuestos} + \text{Depreciaciones}$
- ROA (Retorno sobre los Activos) =  $\text{Utilidad neta} / \text{Activo total}$
- ROE (Retorno sobre el Capital) =  $\text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio total}$
- ROS (Rentabilidad de las Ventas) =  $\text{Utilidad neta después de impuestos} / \text{Ventas netas (después de devoluciones y descuentos)}$ .

En el caso especial 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 justificados.

b) Información y conocimientos: accesibilidad a la información por el personal; cantidad de foros internos de intercambio de experiencias; participación del personal en foros internos de intercambio de experiencias; 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; participación en congresos y foros externos; 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.

## **7.6 Resultados de la gestión de la responsabilidad social (50 puntos)**

Demuestre los resultados obtenidos, según sean

- Estratégicos (al menos en los últimos tres años), con comparaciones externas (competidores locales y/o globales, estándares de la industria, entre otros posibles).
- De gestión (al menos tres periodos menores a un año: mensuales, trimestrales, semestrales) comparados con objetivos propios de cumplimiento.

Respecto de:

- a) El compromiso asumido con la comunidad, según lo desarrollado en 6.1.
- b) El compromiso asumido con el desarrollo sustentable, la eco-eficiencia y la gestión de los recursos naturales, según lo desarrollado en 6.2.

### **Ejemplos de indicadores para el factor 7.6 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 otros grupos de interés (recabada a través de encuestas u otros instrumentos); 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 de prestigio.
- b) Eco-eficiencia y gestión de los recursos naturales: premios y reconocimientos recibidos de entidades externas reconocidas en el tema; la opinión al respecto del personal y otros grupos de interés (recabada a través de encuestas); resultados de auditorías internas y externas basadas en la observancia de las Normas ISO 14.000; índices relativos a la disposición de fluidos y efluentes; índices de niveles de contaminación; índices de generación y reciclaje de desechos; índices de uso de materiales no renovables y de energía; índices de emisiones tóxicas; índices de reciclabilidad y durabilidad del producto o servicio.

## **Tablas de Evaluación**

Las Tablas de Asignación de Porcentajes de Cumplimiento son dos:

- Liderazgo y Sistema de Gestión (página 49)
- Resultados (páginas 51-52).

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 (ver Tabla de asignación de puntajes, páginas 53-54).

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. De 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**

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

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.**

<b>% Final del factor</b>	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 descritos 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
7.1 Resultados de gestión de mercados y clientes	1
7.2 Resultados de gestión de procesos	1
7.3 Resultados de gestión de innovación	1
7.4 Resultados de gestión de las personas	1
7.5 Resultados de la gestión de los recursos	1
7.6 Resultados de la gestión de la responsabilidad social	1

- **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).
- 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.
  - **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.
  - **Las comparaciones están referidas sólo a objetivos propios.**

**Tabla de asignación de porcentajes para RESULTADOS**

<b>R e l e v a n c i a</b>	<b>I N D I C A D O R E S</b>	<b>E s t r a t é g i c o s</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se presentan indicadores estratégicos relacionados con el factor bajo análisis, o bien los mismos son irrelevantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se presentan indicadores estratégicos relevantes sólo para algunos (&lt;40%) de los requisitos del factor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se presentan indicadores estratégicos relevantes para varios (40%- 65%) de los requisitos del factor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se presentan indicadores estratégicos relevantes para la mayoría (65%-90%) de los requisitos del factor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>													
		<b>D e g e s t i ó n</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se presentan indicadores que contribuyen al logro de algunos (&lt;40%) de los indicadores estratégicos y dan cuenta de los métodos descritos en Liderazgo / Sistema de Gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>													
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90

<b>C o m p a r a c i o n e s</b>	<b>I N D I C A D O R E S</b>	<b>E s t r a t é g i c o s</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● No se presentan indicadores estratégicos relacionados con el factor bajo análisis.</li> <li>● No se presentan comparaciones con objetivos propios, con los principales competidores ni con otras organizaciones que puedan considerarse referentes en el tema bajo análisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Durante los últimos 3 años se presentan comparaciones relevantes con objetivos propios para algunos (&lt;40%) de los requisitos del factor, y se observa que los mismos en general se han alcanzado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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.</li> <li>● Durante los últimos 3 años se presentan comparaciones externas relevantes para varios de los indicadores presentados, y los resultados son comparables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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.</li> <li>● Durante los últimos 3 años se presentan comparaciones externas relevantes para varios de los indicadores presentados, y los resultados propios son superiores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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.</li> <li>● 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.</li> </ul>														
			<b>D e g e s t i ó n</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● No se presentan indicadores de gestión relacionados con el factor bajo análisis.</li> <li>● No se presentan comparaciones con objetivos propios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Durante los últimos 3 periodos se presentan comparaciones relevantes con objetivos propios para algunos (&lt;40%) de los requisitos del factor, y se observa que los mismos en general se han alcanzado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Durante los últimos 3 periodos se presentan comparaciones relevantes con objetivos propios para varios (40%- 65%) de los requisitos del factor, y los objetivos en general se han alcanzado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Durante los últimos 3 periodos 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Durante los últimos 5 periodos se muestran comparaciones relevantes con objetivos propios para la mayoría o todos los requisitos del factor, y los objetivos se han alcanzado o superado.</li> </ul>													
				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85

**Tabla de asignación de porcentajes para RESULTADOS (continuación)**

<b>T e n d e n c i a s</b>	<b>I N D I C A D O R E S</b>	<b>E s t r a t é g i c o s</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se presentan indicadores estratégicos relacionados con el factor bajo análisis o bien los que se presentan cubren solamente uno o dos años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se exhiben 3 años de tendencias relevantes para algunos (&lt;40%) de los requisitos del factor.</li> <li>Las tendencias exhibidas son oscilantes o neutras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se presentan 3 años de tendencias relevantes para varios (40%-65%) de los requisitos del factor.</li> <li>Las tendencias exhibidas son mayoritariamente favorables.</li> <li>Se comentan las causas de dicha evolución distinguiendo los factores externos que inciden en los resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se presentan 3 años de tendencias relevantes para la mayoría (65%-90%) de los requisitos del factor.</li> <li>Las tendencias son mayoritariamente favorables.</li> <li>Se comentan las causas de dicha evolución distinguiendo los factores externos que inciden en los resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se presentan 5 años de tendencias relevantes para totalidad de los requisitos del factor.</li> <li>Las tendencias son mayoritariamente favorables, algunas de ellas de clase mundial.</li> <li>Se comentan las causas de dicha evolución distinguiendo los factores externos que inciden en los resultados.</li> </ul>													
		<b>D e g e s t i ó n</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se presentan indicadores de gestión relacionados con el factor bajo análisis o bien los que se presentan cubren solamente uno o dos periodos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se exhiben 3 periodos de tendencias relevantes para algunos (&lt;40%) de los requisitos del factor, y las mismas son mayoritariamente favorables.</li> <li>Las tendencias exhibidas son oscilantes o neutras.</li> <li>Se fundamenta la periodicidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se presentan 3 periodos de tendencias relevantes para varios (40%-65%) de los requisitos del factor, y las mismas son mayoritariamente favorables.</li> <li>Se comentan las causas de dicha evolución.</li> <li>Se fundamenta la periodicidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se presentan 3 periodos de tendencias relevantes para la mayoría (65%-90%) de los requisitos del factor, y las mismas son mayoritariamente favorables.</li> <li>Se comentan las causas de dicha evolución.</li> <li>Se fundamenta la periodicidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se presentan 5 periodos de tendencias relevantes para la mayoría o totalidad de los requisitos del factor, y las mismas son mayoritariamente favorables.</li> <li>Se comentan las causas de dicha evolución.</li> <li>Se fundamenta la periodicidad.</li> </ul>													
		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 un 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.**

<b>% Final del factor consolidado</b>	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 de las tablas de asignación de porcentajes precedentes, se volcarán los correspondientes puntajes en la Tabla de asignación de puntajes 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 puntajes de la página siguiente y calcular los correspondientes puntajes. Por ejemplo:

	Modelo	% logrado	Puntaje
<b>1. ENFOQUE EN MERCADOS Y CLIENTES</b>	<b>100</b>		<b>57</b>
1.1 Conocimiento de mercados y clientes	35	60	21
1.2 Gestión de las relaciones con los clientes	30	50	15
1.3 Determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes	35	60	21

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
<b>LIDERAZGO Y SISTEMA DE GESTIÓN</b>			
<b>0. LIDERAZGO</b>	<b>130</b>		
0.1 Rol del Equipo de gobierno	30		
0.2 Rol del Equipo Ejecutivo	40		
0.3 Planeamiento estratégico y operativo	60		
<b>1. ENFOQUE EN MERCADOS Y CLIENTES</b>	<b>100</b>		
1.1 Conocimiento de mercados y clientes	35		
1.2 Gestión de las relaciones con los clientes	30		
1.3 Determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes	35		
<b>2. GESTIÓN DE LOS PROCESOS</b>	<b>105</b>		
2.1 Enfoque, diseño y mejora continua de procesos	35		
2.2 Proceso de diseño de productos y servicios	20		
2.3 Procesos de producción y de apoyo	40		
2.4 Procesos relativos a proveedores	10		
<b>3. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN</b>	<b>20</b>		
3.1 Gestión de la innovación	20		
<b>4. GESTIÓN DE LAS PERSONAS</b>	<b>90</b>		
4.1 Organización de las personas y del trabajo	30		
4.2 Aprendizaje y desarrollo	30		
4.3 Satisfacción, bienestar, compromiso y lealtad de las personas	30		
<b>5. GESTIÓN DE LOS RECURSOS</b>	<b>80</b>		
5.1 Gestión de los recursos económicos y financieros	35		
5.2 Gestión de la información y los conocimientos	30		
5.3 Gestión de la tecnología y la infraestructura	15		
<b>6. GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	<b>35</b>		
6.1 Gestión de las acciones dirigidas a la comunidad	20		
6.2 Gestión de los recursos naturales	15		
<b>Subtotal LIDERAZGO + SISTEMA DE GESTIÓN</b>	<b>560</b>		
<b>RESULTADOS</b>			
7.1 Resultados de la gestión de mercados y clientes	120		
7.2 Resultados de la gestión de los procesos	70		
7.3 Resultados de la gestión de la innovación	20		
7.4 Resultados de la gestión de las personas	70		
7.5 Resultados de la gestión de los recursos	110		
7.5 a) Resultados económico financieros	70		
7.5 b) Resultados de la información y los conocimientos	20		
7.5 c) Resultados de la tecnología y la infraestructura	20		
7.6 Resultados de la gestión de la responsabilidad social	50		
<b>Subtotal RESULTADOS</b>	<b>440</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>		

## Anexo Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS)





## **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 50).
- 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 51-52).
- Se suprimió la evaluación ponderada de los indicadores estratégicos y de gestión (evaluados por separado).

## **Reconocimientos**

Este Modelo está basado en el Modelo de Autoevaluación PYMES cuya elaboración estuvo a cargo de Laura Dramis, Jorge Ferreiro, Manuel Luis, Santiago Malvicino, Marta Mazza, Mariana Olivero, Luis Plubatsch y Yamila Vargas.

La coordinación técnica y la redacción final estuvieron a cargo de Mario Lombardozzi y Alberto Placenti.