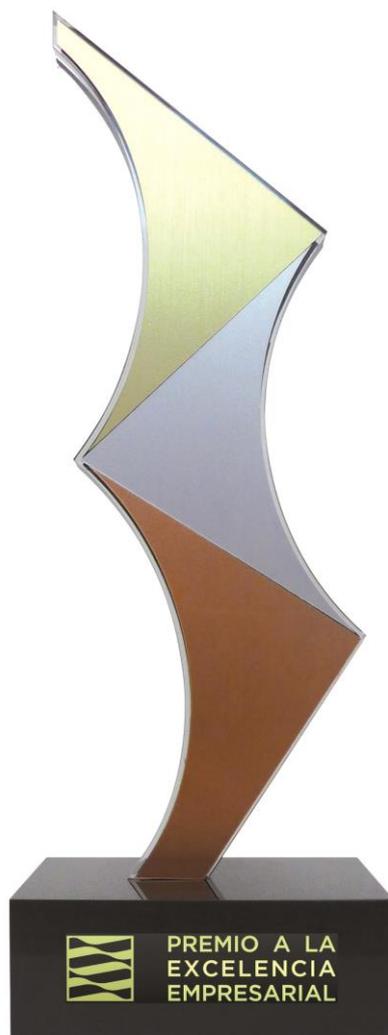


INFORME DE EVALUACIÓN

EMPRESA: EIGO Gestión de Obras, SL



PREMIO A LA EXCELENCIA
EMPRESARIAL EN ARAGÓN 2023

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

Denominación:	EIGO Construcciones				
Razón Social:	EIGO Gestión de Obras, SL	C.I.F.:	B99464281		
Dirección:	CALLE BARI (ED TECHNOCENTER, POL IND), 31	C.P.:	50197		
Población:	ZARAGOZA	Provincia:	ZARAGOZA		
Teléfono:	876 24 78 19	U.R.L.:	www.eigoconstrucciones.com		
Primer Ejecutivo:	Ricardo Martínez	Cargo:	CEO		
Sector:	Secundario. Construcción				
Actividades principales:	Construcción de edificios industriales para el sector logístico				
Año de Creación:	2016	Nº de empleados ₍₂₀₂₂₎ :	111	Categoría:	Gran Empresa
Cifra de negocio ₍₂₀₂₂₎ :	142.350.000 €	Activo: ₍₂₀₂₂₎	54.760.466 €		

DATOS DEL EQUIPO EVALUADOR

Evaluadores:	José Luis Marco Estrella Vicente
Fecha comienzo evaluación:	Septiembre 2023
Fecha visita empresa:	22 septiembre 2023
Fecha fin evaluación:	6 octubre 2023

TEMAS CLAVE

➤ Dirección

- EIGO Gestión de Obras, SL, en adelante EIGO, tiene su origen en una visión empresarial a largo plazo del CEO, vinculada más a la generación de riqueza que a la obtención de beneficio. Esta visión va asociada a una “forma de hacer” que supone un cambio de paradigma en el sector de construcción.
- Identificación clara del perfil de cliente al que debe dirigirse EIGO, cliente internacional, que prioriza estándares ESG y la implantación de parámetros de excelencia en la obra, sobre los aspectos económicos. EIGO se especializa en construcción para el sector logístico, tanto en la dirección como en la ejecución de obra, siendo actualmente líderes en promoción delegada.
- Estrategia operativa basada en la fidelización de clientes y colaboradores, la ejecución excelente, -siendo referentes en SSL y Sostenibilidad-, e impulsando iniciativas orientadas a incorporar y retener mejor talento interno.
- EIGO ha definido las palancas -EIGO Green, innovación, EIGO Safety, y digitalización- para impulsar los retos de crecimiento previstos: expansión a Portugal y diversificación a nueva línea de negocio de Data Center.
- Aunque con enfoques incipientes en muchos de los casos en el modelo de cultura, el liderazgo humanista tanto del CEO como de la propiedad, impregna las decisiones empresariales, que se guían por criterios éticos.

➤ Ejecución

- EIGO cuenta con certificaciones de su sistema de gestión de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad, (ISO 90001, ISO 14001, ISO 45001) lo que garantiza la formalización de muchos de sus enfoques de gestión en esos ámbitos.
- EIGO cuenta asimismo con certificados de referenciales vinculados a la sostenibilidad. En 2019 entrega sus primeras naves logísticas con certificado de sostenibilidad LEE, 2020 construye edificios con certificación de sostenibilidad BREEAM.
- La propuesta de valor actual de EIGO es fuente de ventaja competitiva, como lo demuestran los niveles de rendimiento alcanzados en apenas 7 años. Los recursos obtenidos han permitido dotar a la organización de una estructura orientada a la excelencia, con incorporaciones clave en áreas transversales como IT, Talento y Desarrollo y QSA.
- La gestión está muy orientada a la excelencia en su operativa de planificación y ejecución de obras, con la seguridad de las personas como prioridad, y un apoyo intensivo de aplicaciones tecnológicas, en muchos de los casos de desarrollo propio.
- EIGO ha identificado los factores más importantes que demanda su cliente objetivo: fondos de inversión con una importante aversión al riesgo, y que opera en un sector muy necesitado de espacios logísticos grandes, cubriendo muy bien sus expectativas, consiguiendo la fidelización de algunos de los fondos más importantes a nivel mundial (actualmente suponen el 80% de la cifra de negocio).

➤ Resultados

- Los datos de percepción muestran una organización que escucha a sus grupos de interés e impulsa iniciativas para dar respuesta proactiva a sus necesidades y expectativas.
- Resultados excelentes con crecimientos muy exitosos en los principales KPIs de desempeño económico-financiero. Previsión de cierre de año con facturación superior a 200M€, EBIDTA 10M€, acompañado con ratios favorables de solvencia y cash flow.

➤ Documento de Solicitud

- La información aportada incluye muchos de los planes requeridos por el proceso, con información detallada a lo largo de toda la información aportada de presentación corporativa.
- El auto-diagnóstico ofrece igualmente abundantes datos y prácticas de gestión de la empresa, ajustadas al Modelo EFQM.
- Se facilita la trazabilidad entre tales documentos, con referencias cruzadas entre ellos y/o a los criterios EFQM.

BLOQUE 1. DIRECCIÓN

Para que una Organización pueda alcanzar y mantener resultados sobresalientes que satisfagan o superen las expectativas de sus Grupos de Interés, necesita:

- ❖ **Definir un propósito inspirador**
- ❖ **Crear una visión de lo que trata de alcanzar en el futuro**
- ❖ **Desarrollar una estrategia centrada en crear valor sostenible**
- ❖ **Fomentar una cultura que favorezca el éxito**

Este bloque de dirección prepara el camino para que la organización pueda ser líder en su ecosistema y se encuentre bien posicionada para llevar a cabo sus planes de futuro.

Criterio 1: PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA

✓ **El propósito de la organización:**

- Explica por qué su actividad es importante.
- Establece las bases para crear y proporcionar valor a sus grupos de interés.
- Proporciona un marco de referencia en el que asume la responsabilidad de su contribución y el impacto en el ecosistema en el que opera.

✓ **La visión de la organización:**

- Describe lo que trata de alcanzar en el largo plazo.
- Sirve de guía clara para elegir las líneas de actuación actuales y futuras.
- Proporciona, junto con el propósito, las bases para definir la estrategia.

✓ **La estrategia de la organización:**

- Describe cómo se pretende alcanzar el propósito.
- Detalla los planes para alcanzar las prioridades estratégicas y acercarse a la visión.

1.1. Definir el propósito y la visión

En la práctica una organización sobresaliente:

- Comprende la importancia de que su propósito sea reconocido como beneficioso para su ecosistema.
- Define un propósito que proporciona inspiración, resaltando la importancia y el valor de su actividad y que resulta atractivo a todos sus grupos de interés.
- Utiliza su propósito para crear una visión que motive a todos sus grupos de interés.
- Implica a sus grupos de interés, en definir, en dar forma y en comunicar su propósito y visión.
- Identifica las áreas en las que debe alcanzar resultados sobresalientes, de manera sostenida, para conseguir su visión.

1.2. Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés

En la práctica una organización sobresaliente:

- Identifica los grupos de interés de su ecosistema, dando prioridad a los que considera clave, que son los que potencialmente pueden facilitar o impedir el logro de su propósito, visión y estrategia.
- Comprende cómo su propósito y visión afectan a estos grupos de interés clave.
- Identifica las necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave teniendo en cuenta su propio propósito y visión.
- Analiza los comportamientos y relaciones de sus grupos de interés clave, y cómo pueden afectarle.
- Examina y comprende las estrategias de sus grupos de interés clave, evalúa cómo pueden afectar a su propósito, visión y modelo de negocio, y actúa en consecuencia.

1.3. Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos

En la práctica una organización sobresaliente:

- Examina y comprende su ecosistema, incluidas las megatendencias, y las consecuencias en él de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Analiza diferentes escenarios y reacciona adecuadamente a cualquier impacto que puedan tener sobre su propósito, visión, estrategia y resultados.
- Conoce el potencial de sus capacidades actuales y desarrolla sistemas para optimizar el impacto sobre su propósito, visión, estrategia y resultados.
- Investiga y entiende las dinámicas del mercado, actuales y futuras, y el impacto que puedan tener sobre su propósito, visión y estrategia, desarrollando respuestas adecuadas a las mismas.
- Evalúa y valora los datos, información y conocimiento, recogidos de su ecosistema, para entender cuáles son sus principales retos actuales y futuros.

1.4. Desarrollar la estrategia

En la práctica una organización sobresaliente:

- Desarrolla la estrategia y un conjunto de prioridades estratégicas relacionadas que abordan los principales retos identificados, asegurándose de que se desarrollan y llevan a cabo acciones, cuando sea necesario, para marcar el ritmo dentro de su ecosistema.
- Traduce la estrategia y las prioridades estratégicas en objetivos de rendimiento e iniciativas de transformación.
- Implica a sus grupos de interés clave en la definición de la estrategia para favorecer su compromiso, despliegue y comunicación.
- Desarrolla modelos de negocio que se ajustan a su propósito, visión y estrategia.
- Actualiza y adapta las prioridades estratégicas para reflejar las tendencias del mercado, de las redes sociales, el aprendizaje interno y la información procedente de los grupos de interés clave.

1.5. Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno

En la práctica una organización sobresaliente:

- Diseña e implanta un sistema de gestión (del funcionamiento y del rendimiento) y de gobierno, alineado con sus aspiraciones y que responde a su estrategia, a su evolución en el ecosistema, a sus propias capacidades y a los principales desafíos.
- Establece un sistema de gobierno corporativo que permite a los grupos de interés clave, contribuir a la estrategia y la toma de decisiones.
- Define e implanta un calendario de revisión del sistema de gobierno, que se adapta a la velocidad de los cambios en el ecosistema y que facilita el seguimiento de la implantación de la estrategia y orienta el funcionamiento y las prioridades de transformación.
- Se asegura de que la gestión del funcionamiento y de la transformación y los sistemas de reporte están contruidos de acuerdo a la forma de trabajar de la organización, para facilitar la información puntual y la transparencia con los grupos de interés clave.
- Se asegura de cumplir con los principales requerimientos gubernamentales, legales y regulatorios.

PUNTUACION CRITERIO 1. PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA

Subcriterio	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	TOTAL
Puntos	10	10	10	9	10	49

**Nota: Puntuación máxima de cada subcriterio: 20 puntos. Puntuación máxima del criterio: 100 puntos.*

ASPECTOS POSITIVOS:

- EIGO ha definido su Propósito, Lema, Visión, Misión y retos estratégicos, a partir de los que despliega la estrategia en líneas y metas.
- La empresa utiliza herramientas de análisis estratégico del entorno como el PESTEL y el DAFO, y analiza cómo impacta cada factor en el corto, medio o largo plazo, si el impacto es positivo o negativo, los retos estratégicos con los que se alinea y los ODS a los que contribuye.
- La empresa ha realizado un Análisis de materialidad evaluando por un lado la significación de los impactos económicos, ambientales y sociales en EIGO y por otro la relevancia para los grupos de interés. Como resultado se han priorizado los impactos en términos ESG.
- Vigente Plan estratégico 2023-2026, fruto de la tercera reflexión estratégica desde su nacimiento en 2016, aplicando sistemáticas evolucionadas. Constan cambios de rumbo estratégico fruto de explotar oportunidades del entorno, que aceleran la estrategia en 2017.
- Se visualizan avances en el proceso de formulación de la estrategia, desde un análisis DAFO estratégico, a un DAFO de Desarrollo de Negocio y más recientemente DAFO de Talento.
- El Plan Estratégico tiene 7 grandes retos, 14 líneas estratégicas, 10 objetivos y definición de las palancas de innovación, Los objetivos se despliegan en acciones, responsables, plazos, recursos e indicadores. La estrategia se monitoriza a través de distintos paneles de indicadores en Power BI.
- Formalizada una estructura de gobernanza en Comités de Dirección, Estrategia y Personal, y Grupos de Trabajo QSA, BREEAM/LEED, Manual EIGO, orientada a la consecución de la estrategia.
- Se han identificado los grupos de interés y, para cada uno de ellos, se ha realizado un análisis que ha permitido identificar sus necesidades y expectativas prioritarias. Siendo estos grupos: clientes, personas, inversores y reguladores, sociedad y colaboradores. Se han ponderado, siendo los clientes los que han obtenido más peso en la ponderación -40%-.
- El sistema de gestión se encuentra certificado conforme a estándares internacionales en las áreas de calidad (ISO 9001), Medio Ambiente (ISO 14001) y Seguridad y Salud Laboral (ISO 45001), lo que garantizan el control, supervisión y mejora continua de la actividad desarrollada.
- EIGO ha obtenido mejoras espectaculares en sus resultado clave que evidencian lo adecuado de la elección del perfil de cliente, su propuesta de valor y su gestión enfocada a la digitalización, la excelencia y la sostenibilidad.

ACCIONES DE MEJORA:

- No consta cómo la empresa analiza las estrategias de sus grupos de interés clave ni cómo éstas pueden afectar a la consecución de sus objetivos estratégicos. En línea con lo anterior, se recomienda avanzar en la implicación de los grupos de interés clave en la definición de la estrategia, para facilitar su compromiso, y comunicación.
- Tampoco hay información sobre cómo se reportan los principales indicadores estratégicos a los principales grupos de interés en aquellos puntos en que su participación sea crítica a la hora de conseguir sus objetivos.
- Profundizar en la identificación de los atributos que valoran más los distintos clientes en los nichos foco del reto de diversificación. Impulsar un análisis estructurado de sus expectativas, por ejemplo a través de focus-group, que ayude a determinar las claves del valor percibido de EIGO frente a su competencia.
- Más allá de los instrumentos empleados habitualmente en el análisis externo, se recomienda avanzar en la gestión del ecosistema de la organización, identificando a todos los actores clave externos que pueden incidir en el Propósito y Visión, así como sus interrelaciones y el papel que la organización puede jugar en éstas.
- En la visión de EIGO de ser referente, plantearse en qué otros ámbitos –además de la promoción delegada de espacios logísticos- la organización podría liderar el ecosistema en el que opera.
- Se recomienda profundizar en el despliegue de la estrategia en los distintos niveles de la organización, hasta facilitar el análisis de la contribución en la misma a través de objetivos individuales.
- Para ello se incide en la importancia de valorar la eficacia de la comunicación de la estrategia, para lograr su interiorización por todos los implicados.
- Se recomienda contemplar escenarios estratégicos que permitan a la organización anticiparse a los cambios, y que estos tengan sus presupuestos asignados.
- Aunque se evidencian proyectos que han generado cambios positivos en la organización, se recomienda perfeccionar la sistemática según se trate de cambios que tengan carácter estratégico u operativo, estableciendo los mecanismos para medir y comprobar, cualquiera que sea el caso, la eficacia de los mismos.

Criterio 2: CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO

En una organización sobresaliente, el liderazgo es una actividad y no un rol, y las conductas de liderazgo se evidencian en todos los niveles y áreas. Estas conductas de liderazgo son un referente que inspiran a otros, reforzando y adaptando cuando es necesario, los valores y normas de la organización, a la vez que ayudan a dirigir la cultura.

Una organización que aspira a ser reconocida como referente y líder de su ecosistema, alcanza el éxito centrándose en:

2.1. Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores

En la práctica una organización sobresaliente:

- Comprende y orienta su cultura para alinearla con el propósito e identifica cuándo hay necesidad de reajustarla.
- Refuerza sus valores, traduciéndolos en normas y conductas deseadas que se promueven, comunican y manifiestan claramente a través de acciones.
- Transmite los comportamientos deseados en cuanto a ética, integridad y conciencia social, asegurando que sus personas incorporan estos comportamientos deseados en sus propias actuaciones.
- Manifiesta y promueve la preocupación por el medioambiente y la escasez de recursos, alertando sobre la importancia de ser socialmente responsable con el entorno.
- Alinea los sistemas de evaluación, reconocimiento y retribución con sus valores, con el fin de fomentar la cultura organizativa deseada, celebrando los logros que se van obteniendo.
- Identifica, reconoce y promueve a otros referentes de su ecosistema que están liderando el camino hacia un futuro más sostenible para todos.

2.2. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio

En la práctica una organización sobresaliente:

- Trabaja con sus grupos de interés clave para crear las condiciones en las que conseguir que los cambios con éxito sean la norma.
- Crea un ambiente en el que puedan desarrollarse actitudes de "no culpabilización" y un espacio donde experimentar, equivocarse y aprender de los errores.
- Cultiva un espíritu de aprendizaje para hacer realidad su estrategia, estimulando la mejora continua y, a la vez, la transformación de la organización.
- Establece el ritmo de cambio y demuestra mediante sus acciones, la necesidad, beneficios y consecuencias de cualquier cambio relacionado con su propósito, visión y estrategia.
- Aprende de las experiencias de cambio anteriores y define estrategias que permiten gestionar el cambio con éxito.

2.3. Estimular la creatividad y la innovación

En la práctica una organización sobresaliente:

- Entiende la importancia y los beneficios de focalizarse en la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo para alcanzar su propósito, visión y estrategia.
- Establece metas y objetivos ambiciosos que estimulan la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo.
- Promueve una cultura en la que se fomenta la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo y, cuando se produce un fallo, su causa se identifica rápidamente y se comparte para evitar que el mismo error se repita.
- Desarrolla la cultura y el conocimiento práctico que facilitan la puesta en marcha de los diferentes tipos de mejora, utilizando para ello las herramientas y técnicas necesarias.
- Participa en redes de aprendizaje y colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y pensamiento disruptivo.
- Busca oportunidades de benchmarking externo para estar al día de las últimas tendencias y oportunidades de innovación.

2.4. Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia

En la práctica una organización sobresaliente:

- Invierte en asegurar que su propósito, visión y estrategia se comunica eficazmente a sus grupos de interés clave, para obtener su confianza y compromiso, creando un ambiente abierto y de tranquilidad.
- Fomenta y aprecia un feedback sincero en todo lo relativo a su propósito, visión y estrategia.
- Transmite a sus grupos de interés clave, el impacto y relevancia de sus contribuciones específicas al propósito, visión y estrategia, explicándoles la importancia de obtener y mantener su compromiso.
- Se asegura de que sus grupos de interés clave conocen la importancia de mantenerse alineados con el propósito, visión y estrategia.
- Reconoce, celebra y comparte con sus grupos de interés clave cada éxito alcanzado, para ayudar a reforzar las conductas deseadas.

PUNTUACIÓN CRITERIO 2. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO

Subcriterio	2.1	2.2	2.3	2.4	TOTAL
Puntos	15	12	8	10	45

**Puntuación máxima de cada subcriterio: 25 puntos. Puntuación máxima del criterio: 100 puntos.*

ASPECTOS POSITIVOS:

- EIGO ha definido sus valores desde la ideación y fundación de la sociedad, de forma clara y alineada a los retos estratégicos formalizados.
- Desde el año 2021, la organización cuenta con un Código Ético –revisado en 2023- que facilita a la organización regirse por unos principios básicos de conducta.
- La cultura organizacional se convierte en palanca de cambio, en coherencia con el valor de inteligencia corporativa, de la que surgen objetivos, acciones y metodologías de gestión interna que se relacionan con los grupos de interés sobre los que más impacta.
- Constan evidencias de cómo la cultura corporativa se orienta a la innovación en materia de sostenibilidad, en línea con los valores y el propósito de la organización. Net Zero, Materiales sostenibles, Huella de carbono embebida o EIGO Green, son algunos ejemplos.
- Cultura firme de alineación de todas sus acciones a los ODS. EIGO ha definido compromisos generales para el cumplimiento de los ODS en que más impacta, salud y bienestar, trabajo decente y crecimiento económico, ciudades y comunidades sostenibles, y producción y consumo responsables.
- La empresa tiene un Plan de comunicación segmentado por Grupo de Interés con acciones de comunicación adaptadas a las características de dichos GI, definiendo en dicho Plan quiénes son las personas que comunican y articula todos los canales de comunicación existentes.

ACCIONES DE MEJORA:

- Avanzar en la definición del modelo de cultura propio de la organización que apoye poner el FOCO y conectar los aspectos clave de la misma, integrando en él los distintos compromisos redactados a través de Valores, Código Ético, Compromisos generales para el cumplimiento de ODS, etc.
- Avanzar en una gestión proactiva y normalizada de dicho modelo de cultura, valorada como fuente de ventaja competitiva para EIGO, en cuanto al diagnóstico, definición, gestión de los elementos que la conforman, y evaluación de su posible impacto en otros resultados de la organización.
- Establecer también mecanismos de revisión del grado de consolidación de los valores y el propio modelo, necesarios sobre todo en situaciones de crecimiento

intensivo como es el caso de EIGO en estos últimos años. En este punto puede ser aconsejable impulsar iniciativas de benchmarking con organizaciones excelentes, que permitan incorporar mejoras.

- Evolucionar el incipiente modelo de liderazgo, determinar claramente quién lo integra, vincularlo a los valores de la empresa, de forma que se puedan definir las competencias necesarias de los líderes y el grado de desarrollo necesario de éstas, para poder comprobar su desempeño y su mejora.
- Analizar el interés de explorar la utilización de herramientas relacionadas con la creatividad y la innovación, para contribuir a los proyectos de transformación de la organización.
- A pesar de que EIGO cuenta con un protocolo para la gestión de proyectos de cambio, no se evidencia un enfoque estructurado para una gestión integral del cambio, en cuanto a la identificación, priorización y selección de cambios, planificación, recursos destinados, comunicación, seguimiento, valoración de la eficacia y eficiencia de los cambios realizados y normalización de éstos.
- Tampoco consta un proceso formal que normalice la identificación de las “lecciones aprendidas” de los proyectos de cambio implantados que sirvan de base para la definición de estrategias que permitan gestionar nuevos cambios con mayor garantía de éxito.
- No existe información sobre cómo se elabora, revisa y actualiza el Plan de comunicación, quiénes realizan dicha revisión, y cuáles son las medidas de mejora en consecuencia de la revisión.
- Tampoco se presentan datos de la efectividad del Plan de .comunicación y cuál es el impacto real del mismo en los principales Grupos de Interés.

BLOQUE 2. EJECUCIÓN

Para que una Organización pueda alcanzar y mantener resultados sobresalientes que satisfagan o excedan las expectativas de sus Grupos de Interés, es necesario, aunque no suficiente:

- ❖ **Definir un propósito inspirador**
- ❖ **Crear una visión ambiciosa**
- ❖ **Desarrollar una estrategia centrada en crear valor sostenible**
- ❖ **Construir una cultura de éxito**

El bloque de dirección fija el rumbo de la organización pero, a continuación, la organización necesita ejecutar la estrategia (bloque ejecución) de manera eficaz y eficiente, asegurándose de que:

- ❖ **Conoce los grupos de interés de su ecosistema y se compromete totalmente con los que son clave para su éxito**
- ❖ **Crea valor sostenible**
- ❖ **Impulsa los niveles de rendimiento que necesita para alcanzar el éxito hoy y, al mismo tiempo, impulsa la mejora y transformación necesarias para conseguir el éxito futuro**

Criterio 3: IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS

Una organización sobresaliente:

- ✓ Identifica los tipos y categorías específica dentro de cada uno de los grupos de interés clave.
- ✓ Utiliza el conocimiento de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave para lograr su implicación continua.
- ✓ Implica a sus grupos de interés clave en el despliegue de su estrategia y en crear valor sostenible, reconociendo sus contribuciones.
- ✓ Construye, mantiene y desarrolla posteriormente una relación con sus grupos de interés clave basada en la transparencia, responsabilidad, comportamiento ético y confianza.
- ✓ Trabaja con sus grupos de interés clave para comprender y tener un entendimiento común de cómo, a través del codesarrollo inspirarse y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- ✓ Recoge activamente las percepciones de sus grupos de interés clave en lugar de esperar a que ellos hagan el contacto.
- ✓ Evalúa su funcionamiento respecto a las necesidades de sus grupos de interés clave y decide qué acciones necesita acometer para que sus grupos de interés clave perciban que su futuro está asegurado.

En la práctica, una organización sobresaliente incluirá los siguientes grupos en la clasificación de sus grupos de interés clave:

3.1. Clientes: Construir relaciones sostenibles

Los clientes son los destinatarios de los productos, servicios o soluciones que proporciona la organización. Pueden ser:

- Clientes directos e indirectos.

- Usuarios y otras personas implicadas en los diferentes puntos de interacción del pasillo del cliente.
- Prosumidores (son simultáneamente productor y consumidor).
- Personas o grupos implicados en la decisión de compra.

En la práctica una organización sobresaliente:

- Identifica y clasifica sus clientes en base a criterios definidos, por ejemplo: características sociales, diferencias en necesidades y expectativas, comportamientos de usuario o comprador. etc.
- Mantiene relación con sus clientes durante todas las etapas de creación de valor sostenible, incluso en aquellas fases en las que no hay creación de valor en curso.
- Comprende las necesidades de comunicación y contacto directo de los diferentes segmentos de clientes.
- Establece canales de comunicación que facilitan a sus clientes interactuar con la organización y proporcionar feedback sobre su experiencia de cliente, al tiempo que ayudan a que la organización pueda reaccionar de forma ágil y adecuada.

3.2. Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento

Este grupo de interés está constituido por los individuos o grupos de individuos que trabajan para la organización. En la práctica una organización sobresaliente:

- Desarrolla una estrategia y planes para la gestión de las personas que apoyan la estrategia global y los planes de la organización.
- Se adapta a los cambios en las necesidades y expectativas de sus empleados actuales y futuros, teniendo en cuenta, por ejemplo, el cambio en sus expectativas sobre la cultura y el liderazgo, la paridad y el equilibrio de género, la diversidad e inclusión, o el entorno de trabajo deseado.
- Facilita que las personas de su organización comprendan la necesidad de cambiar e identifiquen oportunidades para desarrollar su conocimiento y capacidades, teniendo en cuenta su propósito, visión y estrategia.
- Empodera a las personas de su organización para que comuniquen y compartan eficazmente sus experiencias y aprendizajes con otros integrantes del ecosistema.
- Crea un entorno en el que las personas de su organización pueden prosperar y en el que se favorece su bienestar.
- Se asegura de dirigir de forma proactiva, recompensar,

3.3. Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo

Los inversores y reguladores incluyen los individuos o grupos a los que la organización debe rendir cuentas cumpliendo los requisitos fiscales, legales, éticos y administrativos.

- Entre los inversores se pueden incluir los propietarios, accionistas, organizaciones de financiación e instituciones financieras.
- Entre los reguladores se pueden incluir los ministerios, consejerías, organismos regionales o locales, otras autoridades públicas e instituciones paraestatales.

En la práctica una organización sobresaliente:

- Identifica a los inversores y reguladores clave que poseen un interés financiero, legal y administrativo en la organización, y comprende sus necesidades y expectativas.
- Implica a sus inversores y reguladores clave en sus objetivos de mejora y transformación y en la definición de su estrategia global.
- Se asegura de que las relaciones con sus inversores y reguladores clave sean mutuamente beneficiosas.
- Es transparente y rinde cuentas a este grupo de interés clave, estableciendo y manteniendo un alto nivel de confianza en todo momento.

3.4. Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad

La sociedad incluye los individuos o grupos externos que representan a su comunidad más cercana, o a la sociedad en general, incluidos, por ejemplo, colectivos especiales que se centran en temas como la protección del medioambiente.

En la práctica una organización sobresaliente:

- Usa su propósito, visión y estrategia para comprender y enfocar de manera clara su contribución a su comunidad.
- Establece, desarrolla y mantiene una relación con los grupos de interés clave de su comunidad, encaminada al beneficio mutuo de la organización y su comunidad.
- Utiliza canales de comunicación que facilitan a su comunidad interactuar con la organización y proporcionar feedback sobre sus experiencias, así como que ayudan a que la organización reaccione de forma ágil y adecuada.
- Es transparente y rinde cuentas a este grupo de interés clave, estableciendo

3.5. Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible

Los partners y proveedores son los agentes externos con los que la organización decide trabajar para poder alcanzar su propósito y su visión, hacer realidad su estrategia y lograr objetivos compartidos que benefician a ambas partes.

En la práctica una organización sobresaliente:

- Segmenta a sus partners y proveedores clave, de acuerdo con su propósito, visión y estrategia.
- Se asegura de que sus partners y proveedores clave actúen alineados con su estrategia y de que la relación con ellos se establece en base a la transparencia, integridad y responsabilidad mutuas y se mejora.
- Establece una relación de confianza con sus partners y proveedores clave con el objetivo de crear valor sostenible.
- Trabaja, proactivamente, con sus partners y proveedores clave, para apalancarse en la cultura y el entendimiento de ambas partes con el fin de alcanzar un beneficio mutuo.

PUNTUACIÓN CRITERIO 3. IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS

Subcriterio	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	TOTAL
Puntos	10	9	7	7	8	41

**Puntuación máxima de cada subcriterio: 20 puntos. Puntuación máxima del criterio: 100 puntos.*

ASPECTOS POSITIVOS:

- Se evidencia resultado de proceso de reflexión llevado a cabo sobre la relación a la que EIGO aspira para cada uno de los grupos de interés, en cumplimiento de su Visión. Lo grupos de interés se segmentan por tipologías, analizando en cada caso la representatividad en EIGO.

3.1. Clientes: (40%)

- Organización focalizada en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes a los que segmenta en función de su contribución a facturación (80% de la facturación son fondos de inversión/developpers).
- Gestión regular de la relación (en base a reuniones de revisión de proyectos y obras, consultas de clientes, reuniones de seguimiento, informes comerciales y de cliente) y en los clientes finales (monitorización a través de paneles indicadores en Power BI).
- Consta análisis de la percepción directa de clientes a través de encuesta de satisfacción fin de obra que cubre las fases de licitación, ejecución y entrega de la obra. El ratio de fidelización es otro de los resultados que se monitoriza en línea con el valor: “Compromiso”.

3.2. Personas: (15%)

- EIGO cuenta con un departamento de Desarrollo y Talento. Consta proceso de reflexión a través de un DAFO específico del grupo de interés personas, como punto de partida para establecer las prioridades en las líneas de actuación.
- Definida la propuesta de valor para el empleado, que integra carrera, cultura, beneficios, entorno laboral y compensación
- Definición de Hoja de Ruta 2022-2028 en ámbitos clave como Engagement. Talento, Desarrollo y Plan de Carrera. Existencia de enfoques formales de gestión de personas en cada uno de esos ámbitos.
- Encuesta de Clima 2022-2023 con abundantes KPIs de distintos ítems de percepción: salud laboral, formación PRL. Esta información se complementa con el análisis de indicadores en Power BI para el seguimiento continuado en materia de seguridad y salud en obra y control y seguimiento de personal (rotación de personal, estado y avance de los procesos de selección, ratio de personas por puesto(rol) etc.

- Consta ciclo de revisión en encuesta de clima, de la que han eliminado preguntas de vinculadas al liderazgo para realizar una encuesta específica sobre el liderazgo en EIGO.
- Enfoques socialmente responsables formalizados para el grupo de interés personas: Plan de igualdad, Plan de comunicación interna. Medidas de conciliación y flexibilidad laboral. Beneficios (Seguro médico, Plan referenciados), etc
- Reseñable el enfoque del proceso de on boarding, que incluye la asignación de un mentor (técnico) y un padrino (emocional) elegido de forma consensuada con los jefes de grupo-
- La formación continua es también elemento clave en el desarrollo de talento. Se capitaliza el conocimiento interno para la formación interna y se complementa con procesos de coaching y mentoring para todos los trabajadores que quieran desarrollar sus capacidades técnicas, así como con acciones de micro-formación.
- En la actualidad desarrollando la tercera edición del Máster de liderazgo, que se dirige a todos los trabajadores de EIGO que tienen personal a su cargo. Su eficacia se mide a través de la encuesta de liderazgo.

3.3. Inversores y reguladores: (10%)

- Identificación formal de reguladores: Administraciones Públicas, auditores, certificadores y organizaciones vinculadas a la seguridad y salud laboral. En cada uno de los casos se analiza el ámbito de aplicación y la representatividad en EIGO.
- La relación con los socios inversores es continua y directa a través de teléfono, whatsapp y email. Las juntas de accionistas formales se realizan con periodicidad anual, si bien con seguimientos semestrales.
- Se emplean métodos indirectos para medición de la satisfacción de los reguladores en base al Cumplimiento de la legislación, ausencia de sanciones de organismos reguladores de la actividad financiera, y cumplimiento de formación Normativa.

3.4. Sociedad: (10%)

- Orientación a la Responsabilidad Social Empresarial en el Propósito: Contribuir a una sociedad mejor, que impregna la gestión y el reporting de la misma, tanto a nivel interno (gestión de gobernanza y personas) como externo, a través del informe de progreso del Pacto Mundial, memoria RSA, etc
- EIGO ha impulsado la iniciativa EIGO SAFETY, basada en metodología PDCA, con el objetivo de liderar el sector en materia de Seguridad y Salud laboral.
- EIGO analiza el impacto de los grupos e interés clave y su contribución a los 4 ODS prioritarios, concluyendo que la sociedad impacta en todos ellos.

3.5. Partners y Proveedores: Colaboradores: (25%)

- Estrategia de colaboradores orientada a generar relaciones estables y de mutuo beneficio. Entre las vías de comunicación con los grupos de interés la encuesta a colaboradores busca corroborar su satisfacción con EIGO y los acuerdos mutuos.

ACCIONES DE MEJORA:

3.1. Clientes:

- No hay evidencias de cómo se revisan los procesos de interacción con los distintos segmentos de clientes, más allá de los clientes clave, ni se muestran ejemplos de mejora en dichos procesos con vistas a integrarlos mejor en la propuesta de valor

3.2. Personas:

- Se plantea como oportunidad de mejora avanzar en la fase de implantación del modelo de evaluación de desempeño, actualmente en fase de diseño, como herramienta para la gestión de la cultura organizacional, alineando conductas y competencias con los valores, e incorporando en el proceso entrevista de feedback.
- En la definición del catálogo de competencias del Proyecto Impact puede ser interesante asociar cada una de ellas a conductas observables y requeridas para los distintos puesto, para garantizar una correcta comprensión por parte de las personas. Asimismo, comunicar el catálogo de competencias al personal objeto de evaluación, y asociar el nivel de competencia necesario para cada puesto.
- Dada la situación de crecimiento y evolución continua en EIGO, se recomienda formalizar iniciativas para que las personas comprendan la necesidad de cambiar e identifiquen oportunidades para desarrollar su conocimiento y capacidades, teniendo en cuenta el propósito, visión y estrategia.

3.3. Inversores y reguladores:

- No consta cómo la empresa involucra a los reguladores en su actividad y construye con ellos relaciones que deriven en beneficios mutuos para ambos como por ejemplo, aportando su visión experta a los reguladores para mejorar la evolución del sector o de sectores afines.
- Analizar el interés de desarrollar un modelo de gestión de Compliance, que formalice las medidas, estructuras y procesos necesarios para garantizar el cumplimiento de la normativa y regulación aplicable a la actividad desarrollada por EIGO.

3.4. Sociedad:

- Definir el posicionamiento que EIGO quiere tener en relación a la sociedad y con la responsabilidad social, desarrollar los objetivos y las acciones que se orienten al logro de dicho posicionamiento. Paralelamente habrá que "monitorizar" adecuadamente el plan, de forma que permita realizar un seguimiento - y aprendizaje- de las iniciativas implantadas
- Desarrollar un sistema participativo con las personas del grupo, para la que participen en la definición de las actuaciones, iniciativas y proyectos a desarrollar en RSA.
- No hay información sobre el uso de canales de comunicación directos con la sociedad que le permita conocer de primera mano las necesidades y expectativas de la comunidad donde opera EIGO.

3.5. Partners y Proveedores:

- Aunque la empresa tiene un enfoque claramente expresado a desarrollar alianzas estratégicas que contribuyan a sus resultados, no queda claro si dicho enfoque es exclusivamente reactivo o existe también un enfoque proactivo, que pueda contribuir a un mayor impacto y suponga un mayor beneficio mutuo para EIGO y sus colaboradores.
- Se podría avanzar en fomentar procesos de gestión colaborativos con los colaboradores en aspectos como la economía circular, nuevas tecnologías, nuevos enfoques de gestión, u otras áreas que puedan conducir a mutuos beneficios.

Criterio 4: CREAR VALOR SOSTENIBLE

El propósito, claramente definido por la organización y reforzado por su estrategia, establece a quién debe ir dirigida la creación de valor sostenible. En la mayoría de los casos, los clientes, adecuadamente segmentados, son el centro de la creación de valor sostenible. No obstante, algunas organizaciones pueden también centrarse en otros grupos de interés clave de la sociedad o de los inversores y reguladores.

Una organización sobresaliente sabe que las necesidades de sus grupos de interés clave pueden cambiar y entiende la importancia de recoger información directa (feedback) de ellos y analizarla para poder mejorar o adaptar sus productos, servicios o soluciones.

Las diferentes etapas para la creación de valor sostenible se detallan a continuación de manera secuencial aunque podrían desarrollarse de forma paralela, o incluso solaparse, dependiendo de la naturaleza de la actividad de la organización, en la situación actual o en el futuro:

4.1. Diseñar valor y cómo se crea.

En la práctica una organización sobresaliente:

- Es capaz de identificar lo que les diferencia de otros, incluyendo a la competencia cuando sea relevante, y lo convierte en la parte esencial del valor que crea.
- Implica a sus grupos de interés clave en el proceso de desarrollo para (co-) crear y maximizar el valor.
- Desarrolla un catálogo de productos, servicios y soluciones alineado con su propósito y con las necesidades y expectativas, actuales y futuras, de su público objetivo, existente y potencial.
- Diseña la propuesta de valor y los sistemas para crearla, reflejando en el ciclo de vida de los productos, servicios y soluciones, de manera responsable, el impacto en la salud, seguridad pública y medioambiente.
- Utiliza herramientas cuantitativas y cualitativas de investigación de mercado, encuestas (a clientes) y otros sistemas de obtener información y percepciones del entorno, para desarrollar y mejorar su propuesta de valor y las etapas de creación de valor.

4.2. Comunicar y vender la propuesta de valor

En la práctica una organización sobresaliente:

- Comunica lo que les diferencia de otros y su propuesta de valor con mensajes atractivos para sus clientes, actuales y potenciales, y otro posible público objetivo.
- Aprovecha, de forma responsable, sus redes de contactos e influencias, en el mundo físico y digital, para potenciar una imagen positiva de la organización, de lo que les diferencia de otros y de su propuesta de valor.
- Utiliza estrategias y sistemas específicamente destinados a vender lo que le diferencia de otros y su propuesta de valor, así como sus productos, servicios y soluciones, a su público objetivo.

- Facilita la relación con su público objetivo, ofreciéndole su apoyo, tanto antes como después de la relación comercial, favoreciendo así la venta con éxito de su propuesta de valor.

4.3. Elaborar y entregar la propuesta de valor

En la práctica una organización sobresaliente:

- Implanta sistemas eficaces y eficientes para crear el valor, asegurándose de que el valor creado está alineado con el propósito y el valor.
- Entrega su propuesta de valor: productos, servicios y soluciones, según lo prometido, satisfaciendo o superando las expectativas de su público objetivo.
- Entrega sus productos, servicios y soluciones minimizando el impacto negativo en la sociedad y el medioambiente.
- Aconseja a su público objetivo sobre el uso responsable de sus productos, servicios y soluciones.

4.4. Diseñar e implantar la experiencia global

En la práctica una organización sobresaliente:

- Utiliza la percepción, entendimiento y el conocimiento de sus grupos de interés clave para definir la experiencia global de relación con la propia organización.
- Establece un seguimiento consistente, continuo y eficaz, a lo largo de las diferentes fases de la creación de valor, incorporando mediciones relevantes en los puntos de contacto adecuados.
- Aprovecha todas las oportunidades de personalizar la experiencia global para cada grupo de interés clave, así como sus productos, servicios y soluciones.
- Se asegura de que las personas de la organización disponen de los recursos, competencias y poder de decisión necesarios para maximizar la experiencia global de sus grupos de interés clave.
- Diseña, implanta y utiliza en los momentos oportunos sistemas de feedback que le permiten mejorar las distintas etapas de creación de valor y sus productos, servicios y soluciones.

PUNTUACIÓN CRITERIO 4. CREAR VALOR SOSTENIBLE

Subcriterio	4.1	4.2	4.3	4.4	TOTAL
Puntos	22	22	22	22	88

**Puntuación máxima de cada subcriterio: 50 puntos. Puntuación máxima del criterio: 200 puntos.*

ASPECTOS POSITIVOS:

- Modelo de negocio de especialización en promoción delegada definido bajo metodología Canvas, alineado al Propósito, con foco en 3 segmentos de clientes e identificación de vectores de crecimiento objetivo (Data Center e internacionalización en Portugal).
- Proceso formal de seguimiento del estado de proyectos en Power BI desde el departamento de estudios, -enfoque implantado en 2023-
- La propuesta de valor se comunica por variadas vías, acciones comerciales impulsadas por desarrollo de negocio, web, blog, publicidad sectorial especializada, foros empresariales, o RRSS entre otros.
- EIGO tiene sistematizado el proceso vertebral de su actividad (procesos clave del mapa de procesos) en todo su ciclo, desde la fase previa a la adjudicación, estimaciones y estudios, hasta la ejecución y entrega final de la obra.
- EIGO cuenta con variados enfoques de gestión del desarrollo de las obras: Carpeta de obra compartida con el cliente en entorno Office 365, Subcarpetas que incluyen el esquema documental del proyecto de obra, Manual EIGO: guía técnica para la ejecución de obra, 2023, Planificación de recursos real y estimada para las certificaciones de obra, claves para los cobros parciales a cliente dada la duración de los proyectos de obra.
- Se aportan evidencias de reconocimientos de clientes que trasladan en qué medida la propuesta de valor de EIGO cumple los compromisos pactados y supera en ocasiones las expectativas generadas.
- Constan variados ejemplos en los que el desarrollo de las obras se realiza minimizando el impacto negativo en la sociedad y en el medioambiente, como lo demuestra la obtención de certificados según estándares LEED/BREEAM, alineado con el reto estratégico nº 6 “sostenibilidad.

ACCIONES DE MEJORA:

- Hay recorrido en la utilización de herramientas cuantitativas y cualitativas de investigación de mercados, y otros sistemas de obtener información de la evolución del entorno, para desarrollar y mejorar la propuesta de valor de EIGO en las distintas etapas de creación de valor.
- Profundizar en los mecanismos de comunicación de los elementos clave que diferencian la propuesta de valor de EIGO frente a su competencia a clientes reales y potenciales, así como a otro posible público objetivo.
- Se recomienda traducir a los idiomas necesarios, en función de la nacionalidad de los trabajadores, la comunicación previa a la entrada de la obra de aspectos vinculados a la seguridad y salud de las personas, para facilitar su comprensión.

- La experiencia global parece muy focalizada en único perfil de cliente. Valorar la idoneidad de avanzar en el resto de grupos de interés clave –así como en nuevas segmentaciones de cliente-, en base a sus intereses y/o problemáticas, e impulsar iniciativas para actuar sobre ellos de manera más focalizada.
- Avanzar en una gestión más proactiva de las oportunidades de mejora, ej, desarrollando enfoques para priorizarlas en base a criterios formales. Puede ser oportuno la creación de una cartera de ideas / proyectos creativos o similar que facilite su priorización, despliegue, seguimiento y análisis de su contribución al propósito de EIGO.
- Avanzar en la normalización de un enfoque de experiencia global. Sería deseable desarrollar una sistemática que permitiera comprender de primera mano las necesidades y expectativas, y las experiencias de los grupos de interés claves para la organización, por ejemplo a través de grupos focales; y que a su vez esto pudiera complementarse con datos relacionados con resultados de encuestas, posibles reclamaciones, incidencias, sugerencias, etc.
- Se recomienda avanzar en el desarrollo de las estrategias de comunicación y posicionamiento que se desean en cada una de las tipologías de clientes, y en cada uno de los sectores, de manera diferenciada.

Criterio 5: GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN

Por una parte, la necesidad de gestionar el funcionamiento de sus operaciones actuales, de forma continuada, para alcanzar el éxito (Gestionar el funcionamiento).

Por otra parte, es necesario gestionar, en paralelo, los cambios continuos que se producen, tanto dentro como fuera de la organización, para mantener el éxito (Gestionar la transformación).

La combinación de ambos conceptos, "Gestionar el funcionamiento y la transformación", confirma la necesidad de que las organizaciones trabajen para hoy mientras se preparan para el mañana.

Los elementos fundamentales para facilitar el funcionamiento y la transformación son: la innovación y la tecnología, la creciente importancia de los datos, la información y el conocimiento y la utilización adecuada de los activos y recursos críticos.

5.1. Gestionar el funcionamiento y el riesgo

En la práctica una organización sobresaliente:

- Utiliza el sistema de gestión para asegurar una vinculación coherente entre propósito, estrategia, objetivos de creación de valor sostenible y resultados.
- Utiliza el sistema de gestión para promover las mejoras fundamentadas, basadas en hechos, eficaces y con resultados.
- Gestiona proyectos y mejora los procesos utilizando información de su sistema de gestión.
- Identifica riesgos y evalúa el impacto potencial en: sus prioridades estratégicas, su funcionamiento, los resultados deseados y las posibles oportunidades.
- Desarrolla e implanta planes para gestionar el riesgo desde diferentes perspectivas: cultural, estratégica, operativa, financiera, legal, normativa, social o tecnológica (incluyendo los riesgos de las tecnologías de la información y los desafíos de la ciberseguridad).

5.2. Transformar la organización para el futuro

En la práctica una organización sobresaliente:

- Identifica las necesidades de cambio y transformación teniendo en cuenta su propósito, estrategia, objetivos de creación de valor sostenible y resultados, así como examina su ecosistema para prever los principales retos y oportunidades del futuro.
- Adapta la estrategia y su modelo de negocio actual, para satisfacer necesidades futuras, e implanta nuevos modelos de negocio basados en los retos y oportunidades previstos para el futuro.
- Construye su estructura organizativa para servir mejor a su propósito, visión y estrategia y tiene en cuenta enfoques innovadores para adaptarla, basándose en los principales retos y oportunidades previstos para el futuro.
- Establece y utiliza metodologías de trabajo ágiles, al tiempo que proporciona la estabilidad necesaria para gestionar las operaciones actuales.

- Rediseña, cuando es necesario, la creación de valor y otros procesos organizativos, basándose en las necesidades operativas y de futuro.

5.3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología

En la práctica una organización sobresaliente:

- Proporciona las capacidades, recursos y herramientas para desarrollar y mantener la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo.
- Aprovecha las innovaciones que apoyan tanto la mejora en su actividad actual, como la necesidad de transformación en el futuro.
- Evalúa y explota el potencial de las nuevas tecnologías para apoyar la creación de valor, las mejoras en su infraestructura y la capacidad de respuesta y flexibilidad de sus procesos y proyectos.
- Introduce desarrollos relevantes en tecnología a una velocidad que maximiza los beneficios a obtener.
- Evalúa y gestiona el ciclo de vida completo de las tecnologías existentes y emergentes, basándose en los principios de la economía circular, para maximizar el beneficio para todos.

5.4. Aprovechar los datos, la información y el conocimiento

En la práctica una organización sobresaliente:

- Se asegura de haber identificado los datos que necesita para apoyar sus planes de transformación y gestionar los productos, servicios y soluciones que ofrece actualmente y es capaz de conseguir la información esencial que le pueda faltar.
- Utiliza analítica avanzada de datos, incluyendo modelos predictivos, para extraer valor de los datos, obtener información útil y tomar decisiones fundamentadas.
- Convierte los datos en información y conocimiento, utilizando el resultado para identificar oportunidades y crear más valor sostenible.
- Usa el conocimiento que tienen sus grupos de interés para generar ideas e innovaciones con el fin de desarrollar productos, servicios y soluciones, que contribuyan a la creación de valor sostenible, con la posibilidad de desarrollarlos conjuntamente.
- Garantiza que los datos, información y conocimiento se tratan y utilizan de manera ética, respetando las necesidades y derechos de quienes los proporcionan.
- Asegura, protege y maximiza el conocimiento único que posee, como por ejemplo la propiedad intelectual.

5.5. Gestionar los activos y recursos

En la práctica una organización sobresaliente:

- Utiliza recursos financieros de manera equilibrada y sostenible para garantizar el éxito actual y la inversión futura.
- Identifica y gestiona de manera responsable los activos y recursos críticos que son vitales para su estrategia, funcionamiento y necesidades de transformación, incluyendo los activos financieros (liquidez, capital e inversiones), los activos tangibles (infraestructura comercial, como por ejemplo: cadena logística, bienes inmobiliarios, tecnología y maquinaria) y los activos intangibles (datos propiedad de la organización, tecnologías y

software desarrollados por la propia organización, marca, fondo de comercio y patentes).

- Identifica e incorpora métodos coherentes e innovadores para lograr el máximo aprovechamiento de los activos y recursos que impulsan los objetivos de funcionamiento y transformación, tanto a corto como a largo plazo, de acuerdo con las necesidades cambiantes de la organización y del mercado.
- Determina los activos y recursos que ya no necesita (para su actividad actual o futura) y los desecha de manera responsable, basándose en los principios de la economía circular.

PUNTUACIÓN CRITERIO 5. GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN

Subcriterio	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	TOTAL
Puntos	9	9	11	11	10	

**Puntuación máxima de cada subcriterio: 20 puntos. Puntuación máxima del criterio: 100 puntos.*

ASPECTOS POSITIVOS:

- EIGO cuenta con un sistema de gestión integrado, desplegado en un esquema formal de procesos definidos en ciclo estratégico 2020-2023 y evolucionado en el ciclo 2023-2026. La gestión de Calidad Medio Ambiente y SSL cuenta con certificación ISO 9001, ISO 14001, e ISO 45001, respectivamente.
- La estrategia 2023-2026 identifica proyectos transformadores para el futuro, para reforzar su apuesta por la digitalización, la excelencia y la sostenibilidad, desde la gestión, la digitalización o las tecnologías sectoriales, de los que se muestran evidencias de su avance en el último periodo.
- Crecimiento intensivo en inmovilizado y recursos, si bien con una gestión sostenible de los mismo, -nuevas placas solares, con impactos ambientales positivos, huella de carbono, consumos propios-, acorde a valores o a las líneas estratégicas rentabilidad sostenible y eficiencia operativa.
- Se analiza el perfil de riesgo de clientes PRIME y clientes preferentes con resultados riesgo bajo en el 83% de los mismos.
- Vigilancia Tecnológica con fuentes como newsletter de principales proveedores y colaboradores. Constan evidencias de cómo la organización evalúa y explota el potencial de las nuevas tecnologías para apoyar la creación de valor. Ej, se está explorando la aplicación de redes neuronales.
- En la misma línea, se aportan evidencias del uso de la tecnología y las TICs como palanca del negocio, con la finalidad de contrar con un modelo robusto de gestión de información y datos. Evidencia de perfeccionamiento en el proceso de gestión de datos a través de Power BI con el objetivo de ofrecer sólo la información clave a cada nivel de decisión.
- Existencia de Cartera de proyectos tecnológicos claves para el cambio, y cartera TICS que incluye el inventario de software.

ACCIONES DE MEJORA:

- Ampliar el análisis de la gestión de riesgos a otras perspectivas, como la estratégica, legal, social o tecnológica, considerando qué riesgos pueden afectar al desarrollo y al logro de la estrategia, y cómo su incidencia puede contribuir a la consecución de los objetivos propuestos.

- Se percibe recorrido en la implantación de sistemáticas formales de exploración del ecosistema, que proporcione información para adaptar la estrategia de la organización y el modelo de negocio. en función de los retos y oportunidades detectados.
- Se recomienda analizar la conveniencia de implantar una sistemática estructurada de gestión de proyectos de cambio, con uso de metodologías ágiles (Scrum, Kanban..) orientados al rediseño de la cadena de creación de valor tanto en los proyectos de cambio, como en los servicios y soluciones que EIGO ofrece a sus clientes.
- Se percibe recorrido en el proceso de Vigilancia Tecnológica. No consta la existencia de un proceso formal y explícito para comprender y anticipar el impacto de las nuevas tecnologías en los productos, así como su valor potencial.
- Trabajar con la cartera de proyectos de transformación incorporando en su planificación la relación que tienen con la estrategia, a nivel de tecnología y sistemas, en el ámbito de las personas y de las operaciones y productos, pudiendo valorar el impacto previsto del proyecto y el retorno de la inversión realizada, para permitir medir el grado de éxito de los mismos.
- Valorar el desarrollo de modelos predictivos para anticipar el éxito de los planes de transformación.
- Analizar la conveniencia de tener en cuenta resultados de evaluación de ciclo de vida, basados en los principios de la economía circular, en los criterios para la gestión / selección de tecnología existente / emergente, para maximizar el beneficio para todos los grupos de interés.
- Desarrollar e impulsar la creatividad y la innovación a nivel interno con la finalidad de extender los proyectos de innovación a todos los ámbitos de la gestión. En la misma línea, analizar la conveniencia de desarrollar un sistema de gestión del conocimiento interno en la organización (intranet, espacios colaborativos, etc.) orientado a apoyar proyectos innovadores y de mejora.

BLOQUE 3. RESULTADOS

Lo que la organización consigue como consecuencia de lo realizado en los bloques de Dirección y Ejecución, incluyendo una previsión a futuro. En la práctica, observamos que una organización sobresaliente mide y dispone datos sobre:

- ❖ **Percepción de los grupos de interés**
- ❖ **Creación de valor sostenible**
- ❖ **Gestión del funcionamiento y la transformación.**

Criterio 6: PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Estas percepciones pueden pertenecer a grupos de interés clave pasados o actuales y se pueden obtener de múltiples fuentes que incluyen: encuestas, grupos focales, ratings, medios de comunicación o redes sociales, reconocimientos externos, recomendaciones, reuniones periódicas de seguimiento, informes de inversores y felicitaciones y quejas, incluyendo el feedback recogido por los equipos de atención al cliente.

Además de las percepciones que puede tener un grupo de interés clave, basadas en su experiencia personal con la organización, las percepciones también están conformadas por la reputación de la organización respecto al impacto social y ambiental. Por ejemplo, cómo perciben los grupos de interés clave la contribución positiva de la organización a uno o más de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) o al Pacto Mundial de Naciones Unidas.

En la práctica una organización sobresaliente:

- ✓ Sabe cuál es su nivel de éxito en la ejecución de su estrategia para satisfacer las expectativas y necesidades de sus grupos de interés clave.
- ✓ Utiliza el análisis de su rendimiento actual y pasado para predecir su rendimiento futuro.
- ✓ Usa los resultados de percepción relevantes de sus grupos de interés clave para mantenerse informado e influir en su Dirección actual y en la Ejecución de su estrategia.

A continuación, se muestran ejemplos de resultados de percepción de los grupos de interés clave y de posibles temas a abordar, si bien la relación no es exhaustiva y no aparecen por orden de prioridad.

a) Resultados de percepción de clientes

Cuáles son las percepciones de los clientes en relación a, por ejemplo:

- La experiencia general en su trato con la organización.
- La cultura de la organización, la actitud y el nivel de compromiso de las personas con el cliente.
- La marca y reputación de la organización, incluyendo su impacto social y ambiental.
- Los productos, servicios y soluciones ofertados por la organización.
- El uso de la innovación para mejorar los productos, servicios y soluciones de la organización.
- El uso de la tecnología por la organización, para aportar valor sostenible.

- La entrega y servicio post-venta de los diferentes canales.
- La eficacia y eficiencia de los canales de comunicación utilizados

b) Resultados de percepción de personas

Cuáles son las percepciones de las personas en relación a, por ejemplo:

- La cultura de la organización.
- Su experiencia trabajando en la organización, incluyendo cómo se gestiona el cambio.
- El compromiso y los logros de la organización en cuanto a paridad y equilibrio de género, diversidad e inclusión.
- La forma en que la organización se está adaptando a futuros modelos de trabajo como, por ejemplo, la coexistencia de personas trabajando con robots, el uso de la inteligencia artificial y la realidad virtual aumentada.
- El apoyo de la organización a la conciliación entre el trabajo y la vida familiar.
- Apoyo prestado a las personas, empoderamiento, reconocimiento y desarrollo profesional.
- El ambiente de trabajo, la remuneración y los beneficios.
- La gestión y mejora del desempeño de las personas.
- La reputación de la organización, incluyendo su papel de líder en su ecosistema.
- La comunicación interna.
- La atracción y retención del talento.
- Cómo se ejecuta la estrategia de la organización, la contribución de las personas a dicha ejecución y su grado de confianza en el futuro de la organización.

c) Resultados de percepción de inversores y reguladores

Cuáles son las percepciones de los inversores y reguladores (propietarios, accionistas, organizaciones de financiación e instituciones financieras, ministerios, consejerías, organismos regionales o locales, otras autoridades públicas e instituciones paraestatales) en relación a, por ejemplo:

- La gestión financiera, la seguridad y la sostenibilidad de la organización.
- La estructura de gobierno, transparencia, responsabilidad y comportamiento ético.
- La responsabilidad social y ambiental.
- La gestión de riesgos y cumplimiento normativo (*compliance*).
- La marca y reputación de la organización.
- Los productos, servicios y soluciones ofertadas ya la aplicación de la innovación en los procesos, productos, servicios y soluciones. La capacidad de la organización de anticiparse al futuro, detectar megatendencias y afrontarlas con éxito.
- La experiencia general en el trato con la organización.

d) Resultados de percepción de la sociedad

Cuáles son las percepciones de la sociedad y su comunidad, bien sea local, nacional o internacional, en relación a, por ejemplo:

- La capacidad de la organización para satisfacer las expectativas de su comunidad.

- El impacto que la gobernanza de la organización y su nivel de transparencia y comportamiento ético tienen sobre la comunidad.
- El impacto que las operaciones de la organización tienen sobre la comunidad.
- La sostenibilidad de las contribuciones de la organización a la comunidad por sus prácticas económicas, sociales y ambientales.
- El compromiso de la organización para avanzar hacia la economía circular.
- El compromiso y logros de la organización en reducir la desigualdad, en incrementar la diversidad e inclusión y en alcanzar el equilibrio de género

e) Resultados de percepción de partners y proveedores

Cuáles son las percepciones de los partners y proveedores clave, en relación a, por ejemplo:

- La experiencia en el trato con la organización.
- El compromiso y los logros de la organización en cuanto a co-creación y el trabajo para el beneficio mutuo.
- El grado de implantación de nuevas tecnologías y cambios.
- El compromiso social de la organización.
- El compromiso y logros alcanzados en el avance hacia la economía circular.
- La gestión y mejora del rendimiento de los partners y proveedores claves.
- La comunicación y gestión de las relaciones con la organización.
- La estructura de gobierno, transparencia y ética de la organización y sus prácticas.
- La sostenibilidad de la relación entre la organización y sus partners y proveedores claves.

PUNTUACIÓN CRITERIO 6. PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

TOTAL (SOBRE 200 PUNTOS): 80

ASPECTOS POSITIVOS:

6.1. Clientes:

- Percepción directa de clientes a través de encuesta que incluye ítems que permiten la valoración de las fases de licitación, ejecución y entrega de la obra.
- Se aportan reconocimientos de los clientes estratégicos así como mensajes de agradecimiento explícito, que muestran una percepción muy positiva de su trato con EIGO. También se evidencia la formalización de acciones de mejora derivadas de sugerencias de estos mismos clientes.
- Resultados muy favorables en percepción de los clientes, sostenidos en el tiempo, la media de los tres últimos periodos supera el 4,5/5 en todos los parámetros analizados.

6.2. Personas:

- Variadas evidencias de análisis de percepción directa de los trabajadores. Encuestas de clima anuales en los años 22-23. En 2021 consulta sobre sentimiento de pertenencia, con casi un 90% de resultados muy satisfechos, y encuestas on boarding a los 30 días, 3 meses y 6 meses de la entrada a EIGO, con resultados cercanos al 100% en todos los ítems analizados.
- Los resultados de percepción de habilidades de liderazgo al finalizar el master de liderazgo muestra un claro incremento respecto a lo percibido por los participantes al iniciar la formación.

6.3. Inversores / reguladores:

- Constan resultados de encuesta de socios en los que se plasma la confianza de los inversores en el CEO, en el proyecto y en su gestión.
- Se aportan evidencias –informes de siniestralidad, auditoria de CCAA, certificados del sistema de gestión, informe del servicio de prevención- que son muestras claras de la percepción favorable de los reguladores en el proyecto de EIGO.
- Evolución muy favorable desde el nacimiento de EIGO de los principales ratios financieros: cifra global de negocio, resultado económico, margen, etc.

6.4. Sociedad:

- Firme apuesta por la sostenibilidad, reconocida con certificados de sostenibilidad para obras (BREEAM, y LEED Certified y para la empresa. (ECOVADIS –Rating global).
- EIGO cuenta con el reconocimiento RSA y Aragón Circular, acorde a su reto estratégico de ser referentes en sostenibilidad.
- Constan asimismo reconocimientos en algunos de los aspectos clave de la organización Premio Inmologística 2023, Premio Digitalización 2023.

6.5.Partners y Proveedores. Colaboradores y prescriptores

- Realizada encuesta a las principales ingenierías y brokers con los que se relaciona EIGO, un total de 8, obteniendo resultados >4/5 en ingenierías y 5 en brokers para un índice de respuesta del 100%.
- Se aportan evidencias de publicaciones de colaboradores en RRSS que muestran su satisfacción con EIGO.
- Constan también acciones de mejora impulsadas en base a sugerencias de colaboradores.

ACCIONES DE MEJORA:

6.1. Clientes:

- No se aportan resultados de clientes segmentados por tipología.
- Aunque los resultados aportados son muy favorables, éstos no han identificado metas.
- No consta el posicionamiento de EIGO frente a comparaciones externas relevantes

6.2. Personas:

- Aunque los resultados de clima aportados son, en términos generales favorables, no permiten analizar la tendencia ya que corresponden exclusivamente a dos periodos. Tampoco se establecen metas, con lo que no se puede saber si se alcanzan los objetivos de satisfacción por atributo.
- Puede ser interesante segmentar la voz del empleado en función de los intereses necesidades y expectativas que se pueden esperar en cada puesto. Ej, diferenciando personal asignado a obras, estructura, nivel de responsabilidad, etc.
- Se observa una ligera reducción de 2023 frente a 2022, en resultados de aspectos clave como son gestión del cambio, reconocimiento y comportamiento ético.
- Siendo el modelo de cultura fuente de ventaja competitiva para EIGO, se recomienda monitorizar en qué medida este modelo va calando y se interioriza por las personas, sobre todo en los casos de reciente incorporación –más allá de la cuestión genérica sobre valores y estrategia-

6.3. Inversores-Reguladores:

- Se puede avanzar en la obtención de resultados de percepción de inversores en aspectos de gestión del riesgo, cumplimiento normativo, o marca y reputación de la organización.
- Aunque se aportan reconocimientos de los reguladores, no se presentan resultados de percepción directa, de forma que no se puede evaluar la satisfacción de este grupo de interés.

6.4. Sociedad:

- Consolidar la reciente línea de medición ODS y valorar impactos sostenidos en el tiempo.
- No existe información sobre medidas de percepción directa de la sociedad sobre el impacto del sistema de gestión de la empresa en su entorno local y global

6.5. Colaboradores:

- Dado el peso que tiene este grupo de interés, 25% solo detrás de los clientes 40%, se echa en falta su percepción acerca de otros ítems más ajustados al valor que presupone EIGO de la relación, -más allá de su satisfacción con EIGO, la forma de pago o el trato recibido-
- No se puede saber si se alcanzan los objetivos de satisfacción por atributo en la encuesta a colaboradores, ya que no se identifican metas.
- No consta el posicionamiento de EIGO frente a comparaciones externas relevantes.

Criterio 7: RENDIMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

Estos resultados se utilizan para dar seguimiento, comprender y mejorar el rendimiento global de la organización y para predecir el impacto que este rendimiento tendrá, tanto en las percepciones de sus grupos de interés clave como en sus objetivos estratégicos futuros.

En la práctica, una organización sobresaliente:

- ✓ Utiliza indicadores financieros y no financieros para medir su rendimiento estratégico y operativo.
- ✓ Comprende la correlación entre las percepciones de sus grupos de interés clave y su rendimiento actual, y es capaz de predecir, con un elevado grado de certeza, cómo evolucionará su rendimiento en el futuro.
- ✓ Decide los indicadores de rendimiento más apropiados para medir sus objetivos estratégicos y operativos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas actuales y futuras de sus grupos de interés clave.
- ✓ Comprende las relaciones causa-efecto que afectan a su rendimiento y utiliza los resultados conseguidos para evaluar y modificar lo que está haciendo hoy en los bloques de Dirección y Ejecución.
- ✓ Utiliza sus resultados actuales para predecir su rendimiento futuro con un determinado grado de certeza.

Los indicadores de rendimiento estratégico y operativo, pueden incluir los siguientes, aunque no se limitan solo a:

- a) Logros alcanzados en la consecución del propósito y la creación de valor sostenible.
- b) Rendimiento financiero.
- c) Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés clave.
- d) Consecución de los objetivos estratégicos.
- e) Logros en la gestión del funcionamiento.
- f) Logros en la gestión de la transformación.
- g) Mediciones predictivas para el futuro de la organización.

PUNTUACIÓN CRITERIO 7. RENDIMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

TOTAL (SOBRE 200 PUNTOS): **95**

ASPECTOS POSITIVOS:

Rendimiento estratégico y operativo

- La buena gestión del negocio queda reflejado en la proporcionalidad de crecimiento anual de la facturación y los beneficios obtenidos.
- Existen comparaciones externas en los que la organización obtiene un posicionamiento favorable. Aun siendo más pequeños en plantilla que otros competidores, el ritmo de crecimiento muestra la agilidad, rentabilidad y control económico de las obras en línea con la Visión de “ser referente nacional. -Según los datos aportados, en tres años han superado a dos de sus principales competidores, situándose en segunda posición-.
- Los resultados obtenidos muestran una evolución excepcional en facturación, EBIDTA, todo ello con datos muy favorables en la reducción de deuda a L/P y manteniendo liquidez >1, lo que evidencia la capacidad económica de EIGO para hacer frente a sus obligaciones.
- El retorno de la inversión supera el 50% en los 4 últimos años analizados. El Cash flow igualmente muestra una tendencia muy favorable desde 2019, prueba de lo acertado de las políticas y estrategias de EIGO en su capacidad de generar recursos.
- Evoluciones muy favorables en importe económico de estudios, la comparativa de evolución de número de estudios anuales y superficie media estudiada, muestra que dichos estudios se enmarcan cada vez más en el cliente objetivo de EIGO.
- El grado de fidelización de clientes supera el 75%, no habiéndose registrado ni quejas de clientes ni sanciones en los periodos analizados.
- La plantilla se ha multiplicado por 5 en los últimos 4 años. (2019:22, 2020:32, 2021:82, 2022 111. Fuente: SABI, con un alto porcentaje de contratos fijos (>77%) frente a los temporales.
- El retorno de la inversión supera el 50% en los 4 últimos años analizados
- Los resultados de gestión de valorización de residuos son positivos, superando el 80% en el último periodo analizado.
- Resultados positivos también en reducción de emisiones de gases de efecto invernadero por la instalación de placas solares de autoconsumo.

ACCIONES DE MEJORA:

- Más allá de la positiva evolución en el empleo, sería deseable medir el incremento de “talento interno” vinculado al valor de “Mantener nuestro Capital Humano”
- En términos generales, analizar y valorar la relevancia y utilidad de los indicadores de resultados clave relacionados con la estrategia, de tal manera que permitan dar una visión del grado de cumplimiento del propósito, de la visión y de la estrategia de EIGO.
- Analizar y valorar también la opción de mejorar la relevancia y utilidad de los indicadores de resultados clave relacionados con el nivel operacional, para que ayude a cada una de las áreas a disponer de información relevante para la toma de decisiones, por ejemplo, diferenciando resultados por grupos de interés, subprocesos, etc.
- Clarificar las relaciones causa efecto entre los resultados y mediciones asociados a las diferentes iniciativas y su impacto en los resultados de percepción de los grupos de interés.
- Si bien la digitalización es una de las grandes palancas de EIGO, se constata la ausencia de resultados relacionados con la aplicación de la innovación y de las nuevas tecnologías.
- Se recomienda explorar opciones orientadas a desarrollar un enfoque predictivo en los resultados, identificando las relaciones causa efecto entre los indicadores de rendimiento que se manejan a nivel y los de carácter estratégico, para anticipar y predecir escenarios futuros.
- Definir objetivos cuantitativos a obtener en cada uno de los resultados identificados como clave, y que estén alineados con la estrategia. En este punto es también recomendable diferenciar entre aquellos objetivos que no constituyen ninguna meta y que suponen un límite de control y aquellos cuya meta supone una mejora sobre ejercicios anteriores.
- Sería deseable avanzar en ofrecer comparaciones de los resultados que se aportan, bien respecto a competidores, otras empresas del sector, u organizaciones excelentes.

EVALUACIÓN FINAL

	PUNTOS POSIBLES	PUNTOS OBTENIDOS
BLOQUE 1. DIRECCIÓN		
C1. PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA (10%)	100	49
C2. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO (10%)	100	45
BLOQUE2. EJECUCIÓN		
C3. IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS (10%)	100	41
C4. CREAR VALOR SOSTENIBLE (20%)	200	88
C5. FUNCIONAMIENTO Y TRANSFORMACION (10%)	100	50
BLOQUE 3. RESULTADOS		
C6. PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS (20%)	200	80
C7. RENDIMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO (20%)	200	95
TOTAL	1000	448