



# Informe Anual 2016



**La competitividad  
en tu mano**

# Mensaje Secretario General

Este año de 2016 es un importante hito para el Club de Excelencia en Gestión: cumplimos **25 años**. En un mundo en el que las organizaciones hoy no duran más allá de 10 años, estar en mitad de la tercera década nos llena de orgullo y nos hace sentirnos muy vivos.

Nos hemos embarcado en hacer más grande al Club. Hoy somos **220 socios** pero queremos aumentar nuestro tamaño para seguir ganando en diversidad, uno de los puntos fuertes del Club. Vamos a crecer, también, en los Sellos de Excelencia. Hemos empezado una **transformación** para digitalizarnos, al menos al mismo ritmo que la mayoría de los socios pero, además, vamos a intentar estar en el grupo de cabeza. Acercaremos el Club a Pymes y a personas individuales con el Club de Amigos de la Excelencia. Estamos cambiando la forma de trabajar en la Secretaría General, aprovechando nuestras nuevas y más eficientes oficinas. Vamos a seguir creciendo con la EFQM, nuestro compañero Europeo de viaje, y reforzar aún más los muchos vínculos que tenemos. Seguiremos innovando en todo lo que hacemos, aún a riesgo de equivocarnos en algunas cosas, y creando nuevas herramientas de apoyo. Organizaremos el conocimiento y los servicios para socios alrededor de los **8 valores de la excelencia**. Pero, sobre todo, buscaremos que nuestros socios sigan estando muy orgullosos de pertenecer a este Club; **promoveremos la excelencia en la gestión** de todo lo que hagamos y le daremos la máxima visibilidad; y, finalmente, seguiremos contribuyendo a mejorar la competitividad de las organizaciones españolas, cumpliendo con nuestra Misión.



Ignacio Babé

## Quienes somos

Asociación empresarial, fundada en España en 1991, cuya misión es mejorar la competitividad de organizaciones y profesionales a través de los valores de la excelencia en gestión. Facilitamos, a nuestros socios, y a la sociedad en general, la oportunidad de compartir conocimiento, desarrollar competencias y dar visibilidad a sus niveles de excelencia. El Club Excelencia en Gestión es el único representante oficial en España de la EFQM desde 1994 y se encuentra integrado por más de 230 socios de los más diversos sectores y tamaños, que en la actualidad representan el 20% del PIB y el 25% del IBEX35.

## Órganos de Gobierno

### Presidente

- D. Alberto Durán – ILUNION, Presidente

### Vicepresidenta Ejecutiva

- Dña. Paloma Beamonte – XEROX, Presidenta

### Vicepresidentes

- D. Eduardo Rodríguez - 3M Director de Experiencia de Cliente y Calidad Corporativa
- Dña. Marie Hélène Antolín - Grupo Antolin, Vicepresidenta
- D. Jacinto Cavestany – BT España, Vicepresidente para España, Portugal y Latinoamérica
- Dña. Nieves Segovia - Institución Educativa SEK, Presidenta
- D. Ignacio Eyriés - Caser Seguros, Director General
- Dña. Sara Bieger - Leaders Trust, Socia Directora
- D. Juan Luis Martín Cuesta – FUNDIBEQ, Director General
- Fernando Riaño – ILUNION, Director de RSC, Comunicación y Relaciones Institucionales

### Comité de Gobierno

Grupo A: MANPOWER, TEA CEGOS, SCHINDLER, METRO DE MADRID, ENAGÁS, COMPAÑÍA LOGÍSTICA DE HIDROCARBUROS CLH, ALTRAN, ZARDOYA OTIS, RENFE OPERADORA, IDCSALUD HOLDING, MÚTUA TERRASSA, GRUPO ILUNION, EULEN, GAS NATURAL FENOSA, CASER, CORPORACIÓN ALIMENTARIA PEÑASANTA, CAIXABANK, BANCO SANTANDER ESPAÑA, ADECCO IBERA, 3M ESPAÑA.

Grupo B: LA SALLE INTERNATIONAL GRADUATE SCHOOL, UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Grupo C: UNIVERSIDAD EUROPEA DE MADRID, HOSPITAL PLATÓ

## Misión, Visión y Valores

Nuestra **MISIÓN** es potenciar la competitividad global de organizaciones y profesionales de diferentes sectores, a través de los valores de la excelencia, facilitando a nuestros socios una infraestructura para compartir conocimientos, desarrollar competencias y dar visibilidad a sus niveles de excelencia.

Nuestra **VISIÓN** es ser un lugar de referencia para el intercambio de conocimiento y ser identificados como generadores de opinión, para y por, los entornos avanzados de gestión a nivel nacional e internacional.

Nuestros **VALORES** son: Liderazgo ejemplar, Dedicación al éxito de nuestros grupos de interés, Creatividad, Aptitud emprendedora, Transformación continua y Trabajo en equipo.

# Nuestros Socios

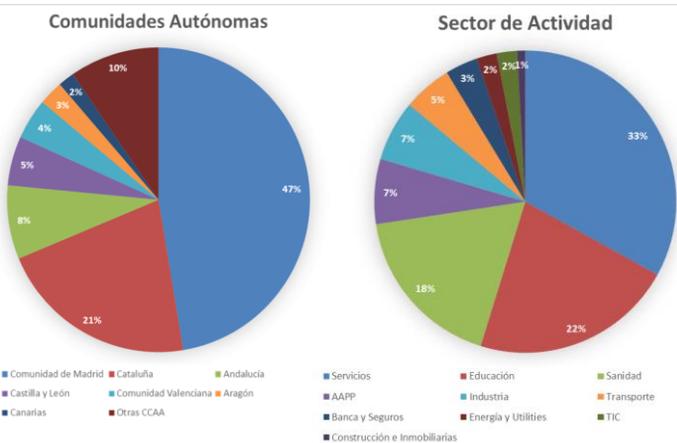
A lo largo del año 2016 se han incorporado **33 nuevos socios**, lo que representa un segundo año de crecimiento seguido.

Las personas pertenecientes a las **230 organizaciones** del Club Excelencia en Gestión, vienen a sumarse a los más de 300 profesionales que componen el Club de Evaluadores, conformando una extensa comunidad de conocimiento y práctica de la excelencia.

## Nuevos Socios 2016

ALSA  
 ASISPA  
 C&B BUSINESS MANAGEMENT CONSULTING  
 CALIDAD PASCUAL  
 CÁMARA CERTIFICA  
 COLEGIO BRITÁNICO DE ARAGÓN  
 COLEGIO DE SAN FRANCISCO DE PAULA  
 COLEGIO HISPANO INGLÉS  
 COLEGIO RAMÓN Y CAJAL  
 COLEGIO SAN CERNIN  
 CONFEDERACIÓN ESTATAL DE PERSONAS SORDAS (CNSE)  
 FEGA  
 FREMAP MUTUA DE ACCIDENTES DE TRABAJO  
 FUNDACIÓ ACADÈMIA DE CIÈNCIES MÈDIQUES  
 FUNDACIÓ BANCARIA LA CAIXA  
 GRUP CATALÒNIA  
 GRUP SANT PERE CLAVER  
 GRUPO COOPERATIVO CAJAMAR  
 HHSCJ-HOSPITAL SAGRAT COR  
 HINOJOSA PACKAGING  
 HOSPITAL MARE DE DÉU DE LA MERCÈ  
 HOSPITAL SAN RAFAEL  
 INSTITUCIÓ BENÈFICA ASSISTENCIAL MANRESANA  
 JUNTOS GENERAMOS VALOR  
 KORUM  
 MIRACOM MEDIA  
 MÓSTOLES DESARROLLO  
 MUTUAL MIDAT CYCLOPS  
 OAR  
 ORDEN HOSPITALARIA SAN JUAN DE DIOS. H. SANTA CLOTILDE  
 PALLETWAYS  
 REGTSA  
 UNIVERSITAT DE LLEIDA

Los socios del Club Excelencia en Gestión da representatividad casi todas de sectores de negocio y a un total de **17 comunidades autónomas**. Junto a la diversidad de dimensión de las diferentes organizaciones, ofrece a las organizaciones y empresas un espacio donde compartir conocimiento, conectar con personas de similares intereses, dar visibilidad a las buenas prácticas y ser reconocidos como excelentes.



## Ejes estratégicos

En base al Plan Estratégico 2013-2016, se ha continuado trabajando en proyectos relacionados con los 4 ejes estratégicos:



**CONECTIVIDAD**



**COMPARTIR CONOCIMIENTO**



**RECONOCIMIENTO**



**VISIBILIDAD**

## Vida asociativa

La Asamblea General tuvo lugar el 27 de abril en la sede de CASER, en un nuevo formato, más participativo y ágil.

Se realizaron tres reuniones del Comité de Gobierno a lo largo del año, en los meses de abril, julio y noviembre.

Aprovechando el XXV aniversario se realizaron diversos actos en Madrid en los que hubo la oportunidad de ahondar en la vida asociativa. Como es habitual, se realizó un Encuentro de Representantes en Barcelona, coincidiendo con el acto de celebración del XXV aniversario.



# Conectar

Hemos seguido manteniendo como eje fundamental la **conectividad** de las personas y organizaciones, clave para conocer, compartir y mejorar. Para ello se han organizado más de **60 actividades**, en las que han participado más de **2.600 asistentes**.

Cabe destacar el nuevo **Foro Anual** en un formato mucho más participativo y dinámico, los **Encuentros en la Cumbre** y un especial foco en la virtualización de las actividades con un incremento de los **webinars**, la utilización de **vídeo streaming** y la grabación para posteriores visualizaciones en la Red.

**230 SOCIOS**  
**33 NUEVOS SOCIOS**

**FORO ANUAL**  
**+ 500 ASISTENTES**  
**ÍNDICE SATISFACCIÓN 94%**  
**NPS 62%**

**EVENTOS Y NETWORKING**

**ENCUENTROS CEO'S**  
**THINK TANK**  
**FOROS SECTORIALES**  
**FOROS TEMÁTICOS**

**+ 2.600 ASISTENTES**  
**ÍNDICE SATISFACCIÓN > 92%**  
**NPS 59%**

## Foros de Intercambio



A lo largo del año se han promovido una serie de encuentros alrededor de diferentes temáticas relacionadas con la Excelencia en Gestión.

También hemos celebrado diversos Foros específicos, como:

- **Administraciones Públicas:** A través de la utilización de técnicas de dinamización, se abordaron la identificación de los retos y la utilización de las tendencias globales como fuente de inspiración, con el objetivo de desarrollar **líneas de actuación** que se puedan llevar a cabo en el ámbito del CEG.
- **Sanidad:** Se ha propuesto un proyecto de Benchmarking de resultados, un Proyecto de Benchmarking de procesos y una **herramienta de autoevaluación** adaptada al sector .
- **Universidades:** creación de un grupo de trabajo para desarrollar un **Modelo Global de Gestión para Universidades** que les ayude a cumplir con los requisitos del Modelo EFQM y de AUDIT.
- **Educación:** desarrollo de la **Guía de Interpretación del Modelo EFQM para el sector Educación y presentación** en la **I Jornada anual de Excelencia en la gestión de centros educativos** en la UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS ICAI-ICADE y a la que asistieron más de 150 profesionales del sector.

## Encuentros en la Cumbre

Un año más, se consolidan como el punto de encuentro para **primeros ejecutivos, de los socios líder**. El principal objetivo es establecer una red de relaciones y reflexionar acerca de los desafíos que afecten en cada momento a sus miembros, así como establecer las directrices de la estrategia del Club.



## Jornadas, Talleres, Think Tank

Además en 2016 se desarrollaron, en Madrid y Barcelona, diferentes encuentros con diferentes formatos en las que han participado más de 532 socios con un grado de **satisfacción del 93%** y un **NPS (Net Promote Score) del 63%**.





# Conocimiento

Generamos **conocimiento útil** y con aporte de valor, en gestión y excelencia, apoyándonos en nuestros socios y profesionales expertos en gestión. Incluimos **buenas prácticas, memorias, publicaciones, infografías, decálogos, white papers, noticias, blogs** en ÁGORACEG para poner a disposición de los socios y de la sociedad.

**+ 9.000 USUARIOS**  
**+ 2.000 DESCARGAS**

**118 BUENAS PRÁCTICAS**  
**+ 1.700 DOCUMENTOS SUBIDOS**

ÁGORA CEG

**FORMACIÓN EXCLUSIVA EFQM**  
**ÍNDICES SATISFACCIÓN > 80%**  
**NPS 48%**

**70 LICENCIATARIOS EFQM**  
**325 MIEMBROS CLUB**  
**EVALUADORES**

## ÁGORA CEG

Nuestra **plataforma colaborativa de gestión del conocimiento**, es un espacio propio, "vivo", "abierto" y "participativo", que incrementa su valor de los contenidos a través de la colaboración de sus miembros.

En 2016, hemos contado con más de **9.000 usuarios** que han realizado más de 1.500 sesiones al mes. Se han superado las **55.000 descargas** de documentos, correspondientes a unos 900 documentos distintos.



## Formación

Nuestra Formación Exclusiva en EFQM ha contado en el año 2016 con unos índices de **satisfacción** que superan al **80%** y un **NPS (Net Promote Score)** del **48%**.

Con la **Formación Abierta**, la **Formación a Medida** y la **Formación On Line**, hemos formado más de 20.000 profesionales y el 100% de nuestros alumnos han mejorado su empleabilidad.



## Buenas prácticas

Llevamos acumuladas **más de 120 Buenas Prácticas**, que se han compartido en ÁGORA CEG. A lo largo del año 2016 se han alcanzando las **2.450 descargas**, centrándose el interés en 63.

Las tres BBPP que han despertado el mayor interés han sido:

- **Gestión por Procesos:** mejoras orientadas a la eficiencia de ADIF
- **Lean Management y AMFE en la práctica clínica.** Gestión eficiente del Código Ictus de Mútua Terrassa
- **Eficiencia y redes sociales,** promoción de la donación de sangre del Banc de Sang i Teixits de Catalunya

## Webinars



El objetivo de los **webinars** es **acercar el aprendizaje y el conocimiento a nuestros socios**, apoyándonos en las posibilidades que nos ofrece la tecnología, facilitando nuevos formatos alternativos de participación, eliminando las barreras geográficas y adaptándonos a las necesidades de optimización del tiempo que nos demandan nuestros profesionales. Los **9 webinars** que el Club de Excelencia en Gestión ha organizado durante este año, han sumado más de 400 participantes y hemos obtenido un **89%** de **satisfacción** de media y un **NPS (Net Promote Score)** del **47%**



# Reconocer

Impulsamos y **reconocemos la excelencia en la gestión** de las organizaciones a través de los Sellos de Excelencia EFQM y del **Programa de Embajadores de la Excelencia Europea**.

Y reconocemos a las organizaciones con mejores prácticas en gestión.

LÍDERES EN SELLOS DE EXCELENCIA EFQM 510 VIGENTES

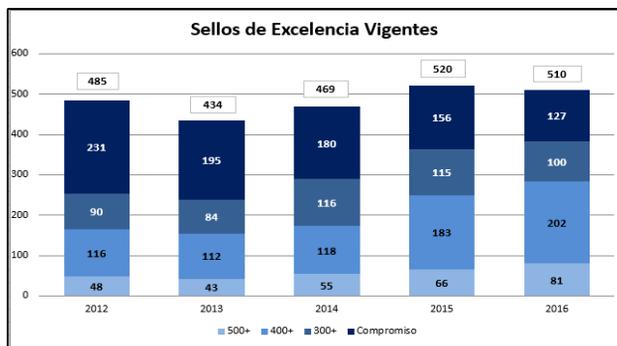
8 EMBAJADORES DE EXCELENCIA (MARCA ESPAÑA)

AYUNTAMIENTO DE ALCOBENDAS PREMIO EUROPEO A LA EXCELENCIA

## Sellos de Excelencia



Durante el 2016, nuestra mayor preocupación ha sido **dar visibilidad** al Sello EQFM y reforzar el valor aportado por el Sello EFQM a las organizaciones que contratan una evaluación externa. Para ello, hemos trabajado en la **mejora de los informes finales de evaluación** y hemos reforzado la **formación de los Evaluadores EFQM**, tanto presencialmente, con talleres de formación y reciclaje, como a través de webinars sobre aspectos técnicos de la evaluación, competencias y temas de gestión que contribuyen a actualizar los conocimientos de los Evaluadores.



## Embajadores Excelencia Europea



En la edición el 2016 el jurado, presidido por **Marca España**, y formado por Directivos de organizaciones que promueven la excelencia en la gestión, nombró a los cuatro Embajadores de 2016: **Enagás**, el **Hospital San Rafael**, el Organismo autónomo de recaudación y gestión tributaria de la Diputación de Salamanca (**REGTSA**) y el **Colegio San Cernin**, cuatro organizaciones con Sello EFQM 500+ vigente y con una larga trayectoria en excelencia en gestión.



Los criterios de valoración que utilizó el jurado para la selección, se resumen en su reputación corporativa, su vocación internacional, su recorrido con el Modelo EFQM y su identificación con los valores de la excelencia.

## Club de Evaluadores



Durante 2016, hemos reforzado el *networking* entre los evaluadores, haciendo **talleres y webinars** en los que hemos trabajado sobre temas como la calibración EFQM de los Evaluadores, las mejores prácticas en los procesos de evaluación, trabajo en equipo, etc. Aspectos todos ellos que influyen en el valor aportado a las organizaciones en las evaluaciones externas.



Además, en 2016 hemos potenciado el uso de **ÁGORA CEG** para facilitar el *networking* e intercambio de conocimiento entre los evaluadores.





# Visibilidad

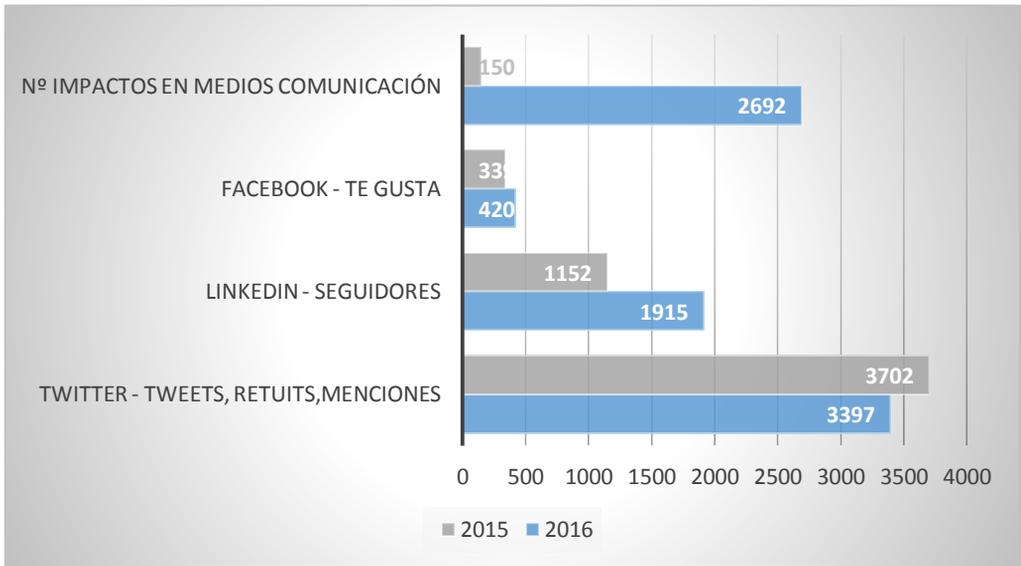
Proporcionamos **visibilidad a las organizaciones** en aquello que hacen muy bien, en un entorno de excelencia.

Favorecemos que nuestros socios promocionen sus **Buenas Prácticas**, alineadas con los valores de la excelencia.

	WEBSITE 124.000 VISITAS		REDES SOCIALES + 3.500 seguidores + 1.900 seguidores + 200 suscriptores
	VISIÓN CEG + 10.000 SUSCRIPTORES		IMPACTOS EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN + 30 en medios relevantes + 150 en otros medios

## Medios de Comunicación y Redes Sociales

Se ha reforzado la actividad en comunicación y redes sociales , aumentando el número de impactos y de este modo aportando mayor valor a los socios.



## Visión - Página Web



Hemos contado con más de **10.000 suscriptores** que han podido estar informados de las novedades, actividades y encuentros del Club Excelencia en Gestión y de las actividades de nuestros socios, gracias a los **más de 15 Newsletter enviadas**.

Puedes consultar todas las noticias del año 2016 en <http://www.visionceg.com> .

## Libro del XXV Aniversario

Se presentó en la Universidad Camilo José Cela, el **Libro Conmemorativo del XXV Aniversario**. Una obra que recoge la trayectoria del Club y de aquellas organizaciones y personas vinculadas al mismo. Porque cumplir 25 años es una proeza digna de mención y queremos celebrar con todos los socios, *partners*, colaboradores, proveedores y amigos este largo camino de crecimiento mutuo.



# Los hechos más destacados

## Foro Anual

El 15 de marzo de 2016 se celebró el XXIV Foro Anual, bajo el lema “**EL RETO: Cómo crecer en un entorno de cambio permanente**”, consiguiendo reunir a más de **500 profesionales** con un porcentaje de satisfacción del **94%** y un **NPS (Net Promote Score)** del **62%**.

Por este motivo el Club de Excelencia en Gestión, eligió como tema central de este XXIV Foro 2016 "EL RETO: Cómo crecer en un entorno de cambio permanente. Cada vez los cambios son más globales, dinámicos e interconectados entre sí y, en consecuencia, es cada vez más necesario disponer de mecanismos que permitan gestionarlos bien sea en el ámbito estratégico, táctico u operativo.

Siendo coherentes con la temática central seleccionada para el Foro se desarrollaron unas dinámicas que cambiaron y progresaron las actividades y resultados habituales en la celebración de encuentros empresariales.

## XXV Aniversario

En 2016, el Club Excelencia en Gestión, ha cumplido 25 años, por este motivo, se han organizado diferentes actividades para celebrar dicha efeméride.

El Hotel Ilunion Atrium de Madrid, fue el escenario perfecto para reunir a la gran familia de la excelencia, más de **200 personalidades y directivos** entre empresas fundadoras, colaboradores, partners, organizaciones socias y los Presidentes de Honor del Club, que no quisieron perderse nuestra celebración del XXV Aniversario.

También en Barcelona celebramos tan importante efeméride, el 16 de noviembre y esta ocasión contamos con la colaboración de CaixaBank que nos cedió el magnífico Palau Macaya. Un evento emotivo y cercano, con socios, evaluadores y personas que han contribuido a los valores del Club Excelencia en Gestión. A que también se sumaron a este acto los participantes de la **Reunión de Representantes de Socios del Club en Barcelona**.



## Vínculos institucionales

Se ha desarrollado y reforzado la relación que desde el 1994 se tiene con la European Foundation of Quality Management (EFQM)



Se colabora con multitud de instituciones y agrupaciones empresariales, entre las que cabe destacar: **Marca España, Col·legi Oficial d'Enginyers Industrials de Catalunya, Club Asturiano de Calidad, Club Innovación Comunidad Valenciana, Cámara Franco-Española, Cámara de Comercio de Sevilla...**

## Índice Gestión del Cambio

En colaboración con CEGOS, se ha realizado un [informe sobre la Gestión del Cambio](#), que ha permitido conocer el grado en que las organizaciones españolas adoptan e implantan mecanismos de gestión que permiten desarrollar el cambio con una mayor tasa de éxito.

Para la elaboración del índice, han participado más de **450 organizaciones**.



# Datos económicos

Durante el mes de febrero se ha realizado la **auditoría** del ejercicio 2016 por la empresa MAZARS. El informe manifiesta que las cuentas presentadas expresan la imagen fiel del patrimonio, sus variaciones y de la situación financiera del Club Excelencia en Gestión. Como en el año anterior, el informe se ha emitido en base a las Normas Internacionales de Auditoría.

El Club Excelencia en Gestión prepara las cuentas anuales de conformidad con el Plan de Contabilidad de entidades sin fines lucrativos. Al no estar inscrita como asociación de utilidad pública, no está sujeta a obligaciones contables normalizadas, no siendo necesario la formulación de cuentas anuales de acuerdo con un marco de información financiera expresamente establecido



## Ingresos Ejercicio 2016 y 2015

	2016	2015
<b>Socios</b>	658.746	660.130
<b>Actividades</b>	82.949	44.644
<b>Estructura</b>	4.864	24.275
<b>Reconocimiento</b>	740.756	748.711
<b>Formación</b>	115.033	118.145
<b>Asesoría y Diagnóstico</b>	133.807	194.533
<b>TOTAL</b>	1.738.171	1.792.453

## Gastos Ejercicio 2016 y 2015

	2016	2015
<b>Aprovisionamientos</b>	62.487	34.688
<b>Sueldos Salarios y Asimilados</b>	538.046	563.617
<b>Indemnizaciones</b>	59.887	-
<b>Cargas sociales</b>	114.759	138.433
<b>Otros gastos de la actividad</b>	921.832	959.446
<b>Amortizaciones del inmovilizado</b>	90.999	92.962
<b>Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado</b>	7.432	-
<b>Gastos financieros</b>	-	184
<b>TOTAL</b>	1.797.458	1.791.344

## Balance situación al 31 de diciembre de 2016 y al 31 de diciembre del 2015

	31/12/2016	31/12/2015
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>237.933,18</b>	<b>289.550,77</b>
Inmovilizado intangible	177.284,70	250.180,69
Inmovilizado material	53.963,27	15.683,62
Inversiones financieras a largo plazo	6.685,21	23.686,46
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>757.507,04</b>	<b>719.590,29</b>
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	482.672,80	331.549,74
Inversiones financieras a corto plazo	468,43	468,43
Periodificaciones a corto plazo	2.400,00	9.123,84
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	271.965,81	378.448,28
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>995.440,22</b>	<b>1.009.141,06</b>

	31/12/2016	31/12/2015
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>570.130,76</b>	<b>617.398,93</b>
Dotación funcional / Fondo social	518.377,93	506.357,93
Reservas	109.934,88	50.990,45
Excedentes de ejercicios anteriores	1.106,12	58.944,43
Excedente del ejercicio	-59.288,17	1.106,12
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>425.309,46</b>	<b>391.742,13</b>
Deudas a corto plazo	-	-
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	415.863,06	367.977,63
Periodificaciones a corto plazo	9.446,40	23.764,50
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>995.440,22</b>	<b>1.009.141,06</b>

Este informe anual recoge la actividad de la organización de enero a diciembre de 2016. Es un documento público que se edita anualmente y se puede consultar en [ÁGORA CEG](#)



Calle Serrano Galvache, 56 - Edificio Olmo 3ºB | 28033 Madrid | España - Tfno.: +34 913 836 218 Fax.: +34 913 028 258  
 © 2017. Club Excelencia en Gestión