



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



Escola Tècnica Superior  
d'Enginyeria Agronòmica i del Medi Natural

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agronómica  
y del Medio Natural

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN  
DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AGROALIMENTARIO  
A TRAVÉS DEL MODELO EFQM

Trabajo Fin de Grado

Grado en Ciencia y Tecnología de los Alimentos

AUTOR/A: Güell Lombart, Mónica

Tutor/a: Jabaloyes Vivas, José Manuel

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023

# UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍA AGRONÓMICA Y DEL  
MEDIO NATURAL

TRABAJO FINAL DE GRADO EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS



## ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE UNA EMPRESA DE ALIMENTACIÓN A TRAVÉS DEL MODELO DE EXCELENCIA EFQM 2020

AUTORA: MÓNICA GÜELL LOMBART

TUTOR: JOSÉ MANUEL JABALOYES VIVAS

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023

FECHA: VALÈNCIA, JUNIO 2022

# **ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE UNA EMPRESA ALIMENTARIA A TRAVÉS DEL MODELO EFQM 2020**

## **RESUMEN**

El presente trabajo consiste en el análisis y evaluación de una empresa del sector agroalimentario según el nuevo Modelo EFQM 2020.

Debido al aumento constante en las exigencias y especificaciones en los productos y servicios por parte de los clientes, las organizaciones se ven obligadas a especializarse y formarse en esta materia, y comienza su interés por la calidad y todo lo que esta engloba. Las empresas consideran esto una oportunidad con la que satisfacer y acercarse más a los grupos de interés de modo que buscan ser evaluadas para conocer cómo es su sistema de gestión de la calidad. Surgen modelos de excelencia como el Modelo EFQM 2020 que permiten evaluar el sistema de gestión de la calidad de una empresa y tiene como objetivo añadir valor en sus productos para los clientes, crear una cultura de excelencia en la gestión y mantener en el tiempo los resultados obtenidos.

El presente trabajo tiene como objeto analizar y evaluar una empresa del sector agroalimentario mediante este modelo e identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora, basándose en los criterios que establece. Con toda la información obtenida se proponen dos programas de mejora con los que cubrir aquellas áreas en las que presentan debilidades.

## **PALABRAS CLAVE**

Calidad; Modelo EFQM 2020; Puntos fuertes; Áreas de mejora

# **ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE UNA EMPRESA ALIMENTARIA A TRAVÉS DEL MODELO EFQM 2020**

## **ABSTRACT**

The current work consists of the analysis and evaluation of a company in the agri-food sector according to the new EFQM 2020 Model.

Due to the constant increase in the demands and specifications of products and services by customers, organisations are forced to specialise and train in this area, and their interest in quality and all that it encompasses begins. Companies see this as an opportunity to satisfy and get closer to their stakeholders, so they seek to be evaluated to find out what their quality management system is like. Models of excellence such as the EFQM 2020 model are emerging, which allow the evaluation of a company's quality management system and aim to add value to its products for customers, create a culture of excellence in management and maintain the results obtained over time.

The aim of this work is to analyse and evaluate a company in the agri-food sector using this model and to identify its strong points and areas for improvement, based on the criteria it establishes. With all the information obtained, two improvement programmes are proposed to cover those areas in which there are weaknesses.

## **KEY WORDS**

Quality; EFQM 2020 Model; Strengths; Areas of improvement

## **ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE UNA EMPRESA ALIMENTARIA A TRAVÉS DEL MODELO EFQM 2020**

### **AGRADECIMIENTOS**

Tras el tiempo invertido en la realización del presente trabajo de fin de grado, agradezco a mi tutor José Manuel Jabaloyes Vivas por su ayuda y conocimientos adquiridos realizando el proyecto.

A mi familia, especialmente a mis padres, por siempre haberme apoyado y animado en todas mis decisiones durante esta etapa.

Y a mis amigas, quienes me han acompañado durante esta etapa y espero que así siga siendo.

### **ACKNOWLEDGEMENTS**

After the time invested in the completion of this final degree project, I would like to thank my tutor José Manuel Jabaloyes Vivas for his help and knowledge acquired during the project.

To my family, especially my parents, for always having supported and encouraged me in all my decisions during this stage.

And to my friends, who have accompanied me during this stage, and I hope that this will continue to be the case.



## ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	DEFINICIÓN CALIDAD .....	1
1.2.	GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	2
1.3.	LOS MODELOS DE EXCELENCIA. EL MODELO EFQM .....	3
1.3.1.	Concepto de excelencia.....	5
1.3.2.	Estructura del modelo.....	5
1.3.3.	Criterios y subcriterios de evaluación .....	6
1.3.4.	Herramienta de diagnóstico REDER .....	8
1.3.5.	Valores del modelo .....	9
2.	OBJETIVOS.....	11
2.1.	OBJETO DEL TRABAJO .....	11
2.2.	COMPETENCIAS.....	11
3.	METODOLOGÍA.....	12
3.1.	FORMACIÓN DE LA PLANTILLA.....	13
3.2.	AUTOEVALUACIÓN.....	14
3.3.	ANÁLISIS DE DATOS.....	14
3.4.	IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA.....	14
3.5.	PROGRAMA DE MEJORA .....	14
4.	RESULTADOS .....	15
4.1.	RESULTADOS EVALUACIÓN ODS .....	21
4.2.	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL .....	22
4.3.	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA ECONOMÍA CIRCULAR .....	23
5.	PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA.....	24
5.1.	ANÁLISIS DE LOS PUNTOS FUERTES .....	26
5.2.	ANÁLISIS DE LAS ÁREAS DE MEJORA.....	29
6.	PLAN DE MEJORA .....	32
6.1.	PLAN DE MEJORA CRITERIO 3: IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS .....	32
6.2.	PLAN DE MEJORA CRITERIO 6: PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS .....	34
7.	CONCLUSIONES .....	35
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	37
9.	ANEXOS .....	38
	Anexo 1. Cuestionario de autoevaluación de los criterios del Modelo EFQM 2020.....	38
	Anexo 2. Cuestionario de autoevaluación de los subcriterios del Modelo EFQM 2020 .....	41
	Anexo 3. Cuestionario de autoevaluación ODS.....	53



---

Anexo 4. Cuestionario autoevaluación Principios del Pacto Mundial.....	54
Anexo 5. Cuestionario autoevaluación Principios de la Economía Circular .....	55



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo EFQM 2020. ....	6
Figura 2. Los 17 ODS.....	10
Figura 3. Metodología Modelo EFQM 2020.....	13
Figura 4. Promedio bloques. ....	17
Figura 5. Promedio por criterios. ....	17
Figura 6. Promedio subcriterio 1.....	18
Figura 7. Promedio subcriterio 2.....	18
Figura 8. Promedio subcriterio 3.....	19
Figura 9. Promedio subcriterio 4.....	19
Figura 10. Promedio subcriterio 5.....	20
Figura 11. Promedio subcriterio 6.....	20
Figura 12. Promedio subcriterio 7.....	21
Figura 13. Promedio de cada uno de los 17 ODS. ....	22
Figura 14. Promedio de cada uno de los 10 Principios del Pacto Mundial. ....	23
Figura 15. Promedio de cada uno de los 10 Principios de la Economía Circular. ....	24
Figura 16. Criterios ordenados según su valor.....	25



## ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Distribución detallada de la puntuación de los Bloques 1 y 2.....	9
Tabla 2. Distribución de la puntuación del Bloque 3. ....	9
Tabla 3. Evaluación detallada de los resultados. ....	16
Tabla 4. Valores promedio de los ODS.....	22
Tabla 5. Valores promedio de los Principios del Pacto Mundial.....	23
Tabla 6. Valores promedio de los Principios de la Economía Circular.....	24

## 1. INTRODUCCIÓN

La calidad y los sistemas de gestión que la rodean abarcan una serie de normas y requisitos que generan gran cantidad de beneficios para una organización, tales como una mejora de los procesos que conlleva una mayor eficiencia, mayor satisfacción de los clientes por la mejoría en el producto o servicio. Todo esto consigue un mejor rendimiento de la empresa y que sea un factor que busquen las organizaciones.

Por todo esto, en el presente apartado del trabajo de fin de grado (TFG) se profundizará sobre este aspecto y en los diferentes modelos de gestión tales como el Modelo EFQM 2020.

### 1.1. DEFINICIÓN CALIDAD

Actualmente, debido al mundo más globalizado en el que nos encontramos, los consumidores se encuentran cada vez más informados y buscan que los productos o servicios que consumen cumplan con las exigencias que tienen impuestas. De este modo, incrementa la competencia entre la empresas y hace que la oferta de productos aumente, por lo que los clientes deben decidirse en función de las características que estos ofrezcan.

Debido a esto, la calidad cobra importancia y comienza a ser un factor para tener en cuenta y a ser decisivo para los consumidores. Por lo que las organizaciones comienzan a interesarse y tratar de llevarlo a sus actividades y productos o servicios finales. El principal problema de esto es determinar una definición de calidad ya que es un concepto muy amplio y con mucho recorrido en diferentes ámbitos.

Es un concepto que se puede entender de distintas maneras para. Por ello, las siguientes definiciones son algunas a través de las cuales se puede comprender qué engloba la calidad y conocer qué puntos tienen en común todas ellas. En primer lugar, la que podría ser la definición más adecuada, debido a la norma en la que aparece, es la siguiente:

*“La calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas”* (Norma UNE-EN-ISO 9000:2015)

Otras definiciones las dieron diferentes personas, consideradas como los padres de la calidad. Uno de ellos fue J.M. Jurán, quien la definió como *“ausencia de deficiencias y adecuación al uso”*, una definición a la que le acompañaba la Trilogía de calidad; que se basaba en tres procesos para la gestión de la calidad:

1. Planificación de la calidad con el fin de alcanzar los objetivos de calidad mediante condiciones operativas y el conocimiento de las necesidades.
2. Control de la calidad, evaluando los resultados actuales y comparándolos con los objetivos establecidos.

### 3. Mejora de la calidad, para conseguir una mejora continua.

Para Kaoru Ishikawa *“Calidad es diseñar, producir y ofrecer un producto o servicio que sea útil, al mejor precio posible, y que siempre satisfaga las necesidades del cliente”*.

Sin embargo, para Deming *“La calidad es el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades de los clientes.”* Además, estableció 14 puntos con los que afirmaba disminuir la variabilidad y por consiguiente incrementar la calidad.

El concepto de calidad para Taguchi se enfocaba en pensar en la calidad del producto a partir del diseño de este, con su visión busca diseñar productos menos sensibles a los factores aleatorios que hacen variar los parámetros que definen la calidad. Es por ello por lo que estableció un proceso para diseñar un producto. Este proceso consta de tres etapas, la primera de ellas es el diseño del sistema donde se determinan las características generales y los parámetros para tener en cuenta, la siguiente etapa es el diseño de parámetros donde se definirán unos que, además, minimicen los efectos de la variabilidad y otros que puedan perjudicar, y, por último, el diseño de tolerancias para centrarse en determinados parámetros con los que obtener las tolerancias más estrechas.

Como podemos observar cada autor dio una definición diferente del mismo término, pero se pueden sacar aspectos en común de cada una de ellas:

- Para todos los autores es muy importante tener en cuenta la relación con el cliente y la satisfacción que este recibe al ofrecerle calidad.
- Todos ellos determinan la calidad como un concepto subjetivo, con lo que variará en función del punto de vista.
- Tienen en cuenta que la variabilidad puede estar presente y que esto afecte a la calidad final.

## 1.2. GESTIÓN DE LA CALIDAD

La gestión de la calidad proporciona un punto de vista global con el que evitar errores o desviaciones en el proceso de producción y en los productos o servicios obtenidos a través de este y, por tanto, conseguir una mejora continua de la calidad en la organización.

Busca la participación de todos los miembros de la organización con el fin de conseguir una situación estable, obteniendo beneficios y rentabilidad para la organización a través de la satisfacción del cliente. Esta es lograda mediante los estándares de calidad impuestos, la mejora continua y la cultura de la calidad establecida en la organización.

La obtención de la gestión de la calidad está compuesta de diversos aspectos clave, como son la definición de los estándares de calidad, la planificación, la participación de los empleados, el uso de herramientas y los dos más importantes y que están muy relacionados; el control de la calidad y la mejora continua.

- El control de calidad: se puede definir como el conjunto de actividades y procesos mediante los que se garantiza que los productos y servicios cumplan con los estándares establecidos de calidad. Todos estos procesos son monitoreados, tanto los internos como los que se han efectuado una vez el cliente tiene el producto o servicio, con el único fin de contribuir a la satisfacción del cliente.
- La mejora continua: se basa en la optimización de los procesos de la organización mediante la detección de deficiencias. Requiere un gran compromiso a nivel general de la organización porque es un aspecto que depende de diferentes partes.

Con todo esto podemos denotar la importancia que supone en una organización ya que contribuye a la satisfacción del cliente garantizando que, tanto los productos como los servicios, cumplen con las expectativas impuestas, promueve la eficiencia y la búsqueda de la excelencia en todos los aspectos de la organización.

### 1.3. LOS MODELOS DE EXCELENCIA. EL MODELO EFQM

Encontramos numerosos métodos mediante los cuales implantar un sistema de gestión para las organizaciones. Cada uno posee unas características que lo diferencia, pero todos ellos tienen en común el enfoque en el cliente y la búsqueda de la mejora continua.

- El modelo Deming
  - Este modelo fue creado por Shewart, pero perfeccionado por Deming, quien consideraba que la calidad era la uniformidad a bajo coste que se adaptaba al cliente. Este modelo está basado en una valoración del control de la calidad de la empresa mediante el estudio de los siguientes aspectos básicos.
    - Políticas y objetivos
    - Organización operativa
    - Educación y diseminación
    - Flujo de información
    - Calidad de productos y procesos
    - Estandarización
    - Gestión y control
    - Garantía de calidad de funciones
    - Sistemas y métodos
    - Resultados
- El modelo Malcolm Baldrige
  - Este modelo fue creado en 1987 como un modelo de difusión de un estilo de gestión, ya que las organizaciones compartían su experiencia tras la aplicación del modelo. Se emplea en EE. UU.

como referencia para evaluar el premio nacional de calidad del país. Los criterios se encuentran divididos en dos secciones; dirección y resultados, y son los siguientes.

- Liderazgo
  - Planes estratégicos
  - Orientación al cliente y al mercado
  - Información y análisis
  - Orientación al personal
  - Gestión de procesos
  - Resultados del negocio
- El modelo Iberoamericano de Excelencia  
Fue creado en 1999, es el más reciente, por FUNDIBEQ con el fin de ser aplicable a cualquier organización que tenga como objetivo alcanzar la excelencia. Su metodología está basada en el Modelo EFQM 2020 y los criterios por los que se rige son los siguientes:
    - Liderazgo y estilo de gestión
    - Política y estrategia
    - Desarrollo de las personas
    - Clientes
    - Resultados de clientes
    - Resultados de sociedad
    - Resultados globales

- Modelo EFQM 2020

El modelo EFQM de Excelencia está basado en un conjunto de valores europeos que fueron plasmados por primera vez en la Convención Europea de Derechos Humanos (1953) y la Carta Social Europea (revisada en 1996). El tratado fue ratificado por los 47 estados miembros del Consejo de Europa, incluyendo sus principios en su legislación nacional.

El modelo fue creado en 1988 por la European Foundation for Quality Management; una organización sin ánimo de lucro que se formó por 14 empresas europeas con el fin de desarrollar un modelo de excelencia. En 1991 se creó el Modelo de Excelencia EFQM y se lanzó el primer Premio Europeo de Calidad para empresas. En 1999 se actualizó y pasó a ser el Modelo de Excelencia 2000 ya que el interés por el ámbito de la calidad de los productos y servicios aumentó, por lo que se adaptó para poder cubrir la gestión de la organización, desde el liderazgo y la estrategia hasta los resultados logrados.

La última actualización fue en 2020, donde se perciben cambios con los que se tratan de alcanzar las inquietudes actuales de las empresas. Los principales cambios son el cambio de 9 a 7 criterios, con el fin de conseguir un modelo más ágil y adaptado a las necesidades de cambio constante y

mejora continua de las organizaciones, la incorporación de una nueva matriz REDER, y la integración de los conceptos de excelencia fundamentales con la organización.

Todos estos cambios que ha habido desde su creación han sido con el fin de adaptarse al mercado global y evolucionar a la vez que este. Sin embargo, estos cambios no modifican su objetivo principal de aumentar la competitividad de las organizaciones y apoyar el desarrollo sostenible de las economías europeas, es sólo un hecho que remarca que es una fundación innovadora y en constante mejora.

El modelo EFQM, a través de la autoevaluación, busca una gestión más eficaz y eficiente para identificar y entender la naturaleza del negocio. La identificación de los puntos fuertes y débiles aplicados a diferentes ámbitos de la organización son el punto de partida para iniciar el proceso de mejora continua. Esto permite que la organización se examine y estudie dónde se encuentra y qué requiere un posible avance.

### 1.3.1. Concepto de excelencia

En todos estos modelos se nombra la excelencia, conocida como calidad total, se define como una estrategia de gestión de la organización con la que se persigue satisfacer, de una manera equilibrada, las necesidades y expectativas de sus grupos de interés.

Los conceptos fundamentales de la excelencia son los utilizados como referencia por el Modelo EFQM, se emplean para lograr una excelencia sostenida, y son los siguientes:

- Añadir valor para los clientes
- Crear un futuro sostenible
- Desarrollar la capacidad de la organización
- Aprovechar la creatividad y la innovación
- Gestionar con agilidad
- Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas
- Mantener en el tiempo resultados sobresalientes.

### 1.3.2. Estructura del modelo

La estructura del modelo EFQM está diseñada mediante una lógica sencilla con la que se contempla la organización de forma global y comprendiendo que es un sistema complejo y organizado. Se basa en la respuesta a estas cuestiones:

- ¿Por qué existe la organización? ¿Qué propósito cumple? ¿Por qué se emplea esta estrategia concreta? En cuanto a la Dirección
- ¿Cómo tiene la intención de cumplir con el propósito y estrategia de la organización? En cuanto a la Ejecución
- ¿Qué ha logrado hasta ahora? ¿Qué quiere lograr en el futuro? En cuanto a los Resultados.

Estas preguntas permiten establecer una relación entre el propósito y la estrategia de la organización, hecho en el que se fundamenta el modelo EFQM. Esto capacita a la organización a crear valor sostenible para sus grupos de interés y obtener resultados excepcionales.

Los beneficios que aporta:

- Ayuda a definir el propósito de la organización
- Ayuda a establecer una cultura en la organización
- Ayuda a reforzar el liderazgo
- Ayuda a la transformación de la organización
- Ayuda a afrontar los desafíos del entorno
- Ayuda a predecir el futuro de la organización.



Figura 1. Modelo EFQM 2020.

Fuente: <https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/modelo-efqm>

### 1.3.3. Criterios y subcriterios de evaluación

El Modelo EFQM 2020 está formado por 3 bloques que responden a las preguntas principales en las que se basa. Cada uno de ellos se divide en criterios y subcriterios con los que analizar la gestión de la organización.

#### **BLOQUE 1: DIRECCIÓN**

##### CRITERIO 1: PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA

- 1.1. Definir el propósito y la visión
- 1.2. Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
- 1.3. Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos

## **ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE UNA EMPRESA ALIMENTARIA A TRAVÉS DEL MODELO EFQM 2020**



#### 1.4. Desarrollar la estrategia

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

### CRITERIO 2. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y EL LIDERAZGO

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

#### 2.2. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio.

#### 2.3. Estimular la creatividad y la innovación.

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

Este primer bloque ayuda a la organización a describirse y mostrarse en el exterior, para que la organización pueda alcanzar y mantener resultados excelentes que satisfagan las expectativas de sus grupos de interés debe definir su propósito inspirador, establecer la visión de lo que se espera alcanzar en un futuro, creando una estrategia con la que, además, crear valor sostenible y buscar una cultura que favorezca al éxito.

## BLOQUE 2: EJECUCIÓN

### CRITERIO 3. IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS

#### 3.1 Clientes: construir relaciones sostenibles.

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

#### 3.3. Inversores y reguladores: asegurar y mantener su apoyo continuo.

#### 3.4. Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad

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

### CRITERIO 4. CREAR VALOR SOSTENIBLE

#### 4.1. Diseñar el valor y cómo se crea.

#### 4.2. Comunica y vende la propuesta de valor.

#### 4.3. Elaborar y entregar la propuesta de valor.

#### 4.4. Diseñar e implantar la experiencia global.

### CRITERIO 5. GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN

#### 5.1. Gestionar el funcionamiento y el riesgo.

#### 5.2. Transformar la organización para el futuro.

#### 5.3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología.

#### 5.4. Aprovechar los datos, la información y el conocimiento.

#### 5.5. Gestionar los activos y recursos.

Con el bloque de dirección se asientan las bases para conseguir y mantener los excelentes resultados, pero en este bloque se debe definir una estrategia para continuar con lo alcanzado, y para ello se debe de conocer a los grupos de interés y estar comprometidos con ellos, crear valor sostenible e incrementar los niveles de rendimiento y mejora para poder conseguirlos continuamente en el futuro.

### **BLOQUE 3: RESULTADOS**

#### **CRITERIO 6. PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS**

- a) Resultados de percepción de clientes:
- b) Resultados de la percepción de personas:
- c) Resultados de percepción de inversores y reguladores.
- d) Resultados de percepción de la sociedad.
- e) Resultados de percepción de partners y proveedores.

#### **CRITERIO 7. RESULTADOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS**

- a) Indicadores de resultados estratégicos
- b) Indicadores de resultados operativos

Este bloque refleja todo lo que se ha conseguido como consecuencia de la aplicación de los dos bloques anteriores, sumándole una previsión a futuro. Se obtienen datos sobre la percepción de los grupos de interés, sobre la creación del valor sostenible y sobre la gestión del funcionamiento y la transformación de la organización.

#### **1.3.4. Herramienta de diagnóstico REDER**

Esta herramienta se emplea en el modelo para mejorar la gestión del trabajo actual y para definir los ámbitos en los que destaca, como las fortalezas, y donde puede destacar, las oportunidades de mejora.

Se basa en una serie de normas de evaluación que siguen la lógica REDER, es un ciclo que consiste en Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión, ámbitos a los que hace referencia sus siglas.

- Conocer los resultados que ha logrado y está logrando, estableciendo el objetivo de que estos siempre sean positivos y con posibilidad de alcanzarse.
- Defendiendo el enfoque que ha establecido la empresa y los motivos que le han llevado a ello, debe estar integrado con la estrategia, sus valores y los procesos que realiza la organización.
- Desplegar o poner en práctica los enfoques en todas las áreas relevantes.
- Evaluar y revisar los enfoques y el despliegue mediante mediciones regulares.

Estos cinco elementos se dividen en atributos para que sean más concretos y se consiga un análisis aún más detallado. Cada bloque del modelo tiene diferentes elementos y cada uno de estos se divide en otros atributos con los que profundizar más en la organización.

Esta herramienta evalúa mediante unas matrices con las que dan una puntuación sobre 1000 puntos a las organizaciones que se presentan a un reconocimiento EFQM. Las organizaciones con un rendimiento excelente y sostenido en el tiempo reciben la puntuación máxima; 1000 puntos, repartidos entre los 7 criterios del modelo. Cada uno de los bloques tiene asignada una puntuación que se detalla a continuación, esta puntuación será la que permita obtener un Sello EFQM acorde con el resultado.

Con los criterios de los bloques 1 y 2 se consiguen hasta 600 puntos de los 1000 que se pueden obtener como máximo.

Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5
Propósito, visión y estrategia	Cultura de la organización y liderazgo	Implicar a los grupos de interés	Crear valor sostenible	Gestionar el funcionamiento y la transformación
100	100	100	200	100
1.1 = 20 puntos	2.1 = 25 puntos	3.1 = 20 puntos	4.1 = 50 puntos	5.1 = 20 puntos
1.2 = 20 puntos	2.2 = 25 puntos	3.2 = 20 puntos	4.2 = 50 puntos	5.2 = 20 puntos
1.3 = 20 puntos	2.3 = 25 puntos	3.3 = 20 puntos	4.3 = 50 puntos	5.3 = 20 puntos
1.4 = 20 puntos	2.4 = 25 puntos	3.4 = 20 puntos	4.4 = 50 puntos	5.4 = 20 puntos
1.5 = 20 puntos		3.5 = 20 puntos		5.5 = 20 puntos

Tabla 1. Distribución detallada de la puntuación de los Bloques 1 y 2.

Fuente: <http://www.efqm.es/>

Los 400 puntos restantes pertenecen al bloque de Resultados; a los criterios 6 y 7.

Criterio 6	Criterio 7
Propósito, visión y estrategia	Cultura de la organización y liderazgo
200	200

Tabla 2. Distribución de la puntuación del Bloque 3.

Fuente: <http://www.efqm.es/>

En función de la puntuación obtenida tras la evaluación, se optará a un nivel u otro de los 6 que tiene el Sello EFQM. Este Sello EFQM se caracteriza por otorgar valor a la organización ya que la posiciona como una organización con una gestión de excelencia, aumenta las oportunidades en el mercado, crea una mayor relación entre los grupos de interés e implica a la organización a mantenerse en ese nivel de excelencia y continuar con generando satisfacción con sus actividades.

Según el tipo de evaluación se obtendrá un tipo diferente, si se realiza una evaluación por criterios se optará al Sello EFQM 200, mientras que si es una evaluación por subcriterios se podrá obtener un Sello EFQM 300, 400, 500, 600 o 700.

### 1.3.5. Valores del modelo

Hoy en día está muy ligado con los Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS), que requieren el apoyo de las organizaciones para poder alcanzarlos. Fueron adoptados por las Naciones Unidas en 2015 como un llamamiento con el que poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar la prosperidad, estos 17 ODS se espera que consigan equilibrar la sostenibilidad social, económica y ambiental. Además, también se encuentra alineado con el Pacto Mundial y con la Economía Circular.



Figura 2. Los 17 ODS.

Fuente: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/#!Lightbox/gallery5256/0>

El Pacto Mundial es un llamamiento a las organizaciones para encaminar sus estrategias hacia un movimiento internacional de empresas sostenibles. Promoviendo que se alineen con los derechos humanos, las normas laborales, de medioambiente y contra la corrupción, además presenta relación con los ODS. La incorporación de los 10 Principios que forman este pacto no sólo supone que cumplan con las responsabilidades básicas para las personas y el planeta, sino que se asientan las bases para que las empresas consigan éxito en el futuro. Los 10 Principios son los siguientes.

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
2. Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos.
3. Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medioambiente.
8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.
10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Por otra parte, la Economía Circular es un modelo de producción y consumo que promueve alargar la vida de los productos, creando un valor añadido, al compartir, alquilar, reutilizar, reparar y reciclar

estos materiales y productos ya existentes. Busca reducir los residuos al mínimo, de modo que, en caso de que se generen, estos se mantienen en constante cambio para que puedan ser utilizados constantemente, creando un valor adicional. Los tres principios básicos son:

- Mantener y mejorar el sistema natural.
- Optimizar el uso de los recursos naturales y mantenerlos en el tiempo.
- Minimizar los residuos generados.

Estos dos conceptos fomentan al cumplimiento de los ODS ya que permiten que muchos de ellos se consigan, cualquier empresa debería de ser consciente de ellos e integrarlos en la gestión de sistema.

## 2. OBJETIVOS

El objetivo del TFG es realizar la implantación del nuevo modelo EFQM, en una empresa privada. Se trata de una PYME del sector alimentario. Por motivos de confidencialidad, debido a la existencia de datos sensibles de la empresa, no se citará a la empresa por su nombre social, sino como “LA EMPRESA”.

### 2.1. OBJETO DEL TRABAJO

La implantación de este modelo permite a la empresa realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de la actividad que desempeña y de los resultados que obtiene, consiguiendo un diagnóstico en el que se identifiquen áreas de mejora y puntos fuertes sobre los que trabajar. Con esto se persigue la mejora de los servicios y productos de la empresa y de la planificación estratégica.

Con el fin de conocer las áreas en las que realizar las mejoras, se determinó que era necesario realizar la autoevaluación del Modelo EFQM 2020. Esta autoevaluación permite identificar los puntos en los que las mejoras son requeridas gracias a la metodología en la que se basa.

Por todo ello, el presente TFG tiene como objetivo aportar a la empresa:

- Un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la organización frente a los criterios de un modelo de excelencia, como el EFQM 2020.
- La identificación de sus puntos fuertes y posibles áreas de mejora que presenta la organización.
- La definición de planes de mejora con el fin de mostrar en qué aspectos debería centrarse la organización. El fin de este plan de mejora será aumentar los resultados positivos para incrementar la satisfacción de los clientes.

### 2.2. COMPETENCIAS

Los objetivos principales de este trabajo están claramente diferenciados.

- El primero es conseguir que la empresa tras, este estudio, consiga identificar cuáles son sus puntos fuertes y débiles como organización para poder establecer y comenzar con planes de



mejora que consigan hacer de ella una empresa enfocada a la mejora continua y a la búsqueda constante de la Excelencia.

- El segundo sería proporcionarle la información suficiente como para conocer qué sistema de gestión sería el adecuado a implantar para conseguir la satisfacción de sus clientes y, con ello, ser más competitivos; mejorando sus resultados.

Por otra parte, a nivel de alumno, desarrollar y defender el presente TFG como requisito académico para la obtención del título de Ciencia y Tecnología de los Alimentos y adquirir una serie de competencias como:

- La capacidad de realizar informes y documentos de autoevaluación con el fin de presentarlos a la dirección de cualquier organización.
- La comunicación eficaz a nivel escrito.
- Planificación y gestión del tiempo.
- La capacidad de planificar y llevar a cabo una evaluación o auditoría con el nuevo modelo EFQM 2020.
- Tener la capacidad de trabajar con herramientas que ayuden a identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora de una organización.
- Tener la capacidad de definir planes de mejora.

### 3. METODOLOGÍA

Para cumplir los objetivos establecidos en el presente TFG, se han llevado a cabo las siguientes fases que aparecen en este esquema.

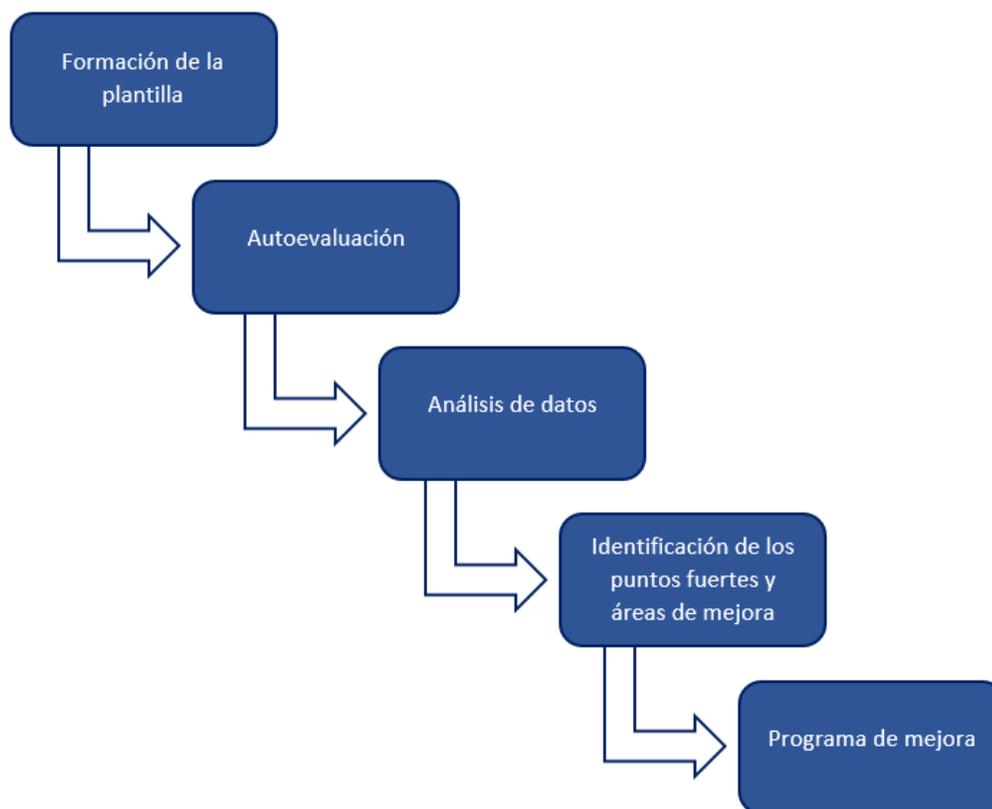


Figura 3. Metodología Modelo EFQM 2020.

Fuente: Elaboración propia

### 3.1. FORMACIÓN DE LA PLANTILLA

La reinención del modelo EFQM hizo que la empresa se interesase por la gestión de la calidad y buscase asesoramiento y acompañamiento durante el proceso.

Para ello se realizó una jornada en la que el tutor de este TFG acudió a la empresa e impartió la formación a todos los integrantes de la organización. Durante esta jornada los puntos tratados fueron los siguientes:

1. Presentación del Modelo EFQM.
2. Objetivos de la autoevaluación.
3. Presentación de la metodología empleada y explicación del cuestionario de evaluación.

Este es uno de los pasos más importantes, ya que a través de esta formación se asegura que toda la plantilla comprende la importancia del modelo y de los beneficios que este supone para la organización. Es fundamental que conozcan la metodología y el funcionamiento del modelo, así como la importancia de su aplicación.

En esta parte hay que destacar la necesidad de compromiso por parte de la dirección ya que serán quienes transmitan la importancia de la colaboración y serán quienes implanten los planes de mejora resultantes del proceso de autoevaluación.

Se presentó el cuestionario de autoevaluación, compuesto por 7 criterios que cada uno de ellos presenta una serie de preguntas.

### 3.2. AUTOEVALUACIÓN

Se repartió el cuestionario a los 5 trabajadores pertenecientes a la organización. En este caso debido al bajo número de componentes no se realizó ninguna clasificación, pero, de todos modos, los resultados se podían analizar exhaustivamente.

### 3.3. ANÁLISIS DE DATOS

Los resultados obtenidos en la autoevaluación son interpretados estadísticamente con el fin de extraer conclusiones válidas, para ello se llevan a cabo dos etapas:

- Análisis y depuración de datos. En este análisis se procede a la eliminación de los datos que no sean consecuentes, ya sea porque están por encima o por debajo del límite establecido; se buscan datos coherentes. Para ello, los datos son recopilados, almacenados y revisados. En esta autoevaluación no se encontraron datos anómalos ya que todos ellos se encontraban entre los valores establecidos.
- Análisis descriptivo. El fundamento de este análisis es presentar los resultados obtenidos en los cuestionarios. Esta presentación de los datos permite obtener una imagen de la situación de la organización y permite realizar un análisis más minucioso de cada criterio. En este caso se presentaron todos los datos en gráficos de barras.

### 3.4. IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

Habiendo analizado los resultados obtenidos en el paso anterior, se procede a identificar los puntos fuertes y las áreas en las que la empresa debe mejorar. Esto se hará comparando los valores obtenidos en los cuestionarios rellenados por los empleados con los valores de la media global que tiene cada uno de los criterios. Las áreas de mejora serán aquellos criterios en los que la media sea inferior al valor medio EFQM, mientras que los puntos fuertes serán los que la media sea superior a la del modelo.

### 3.5. PROGRAMA DE MEJORA

La última etapa del proyecto consiste en la elaboración de un conjunto de planes de mejora para los puntos débiles o áreas de mejora. Para este programa se estudiarán las acciones necesarias que puede implementar la organización con el fin de combatir esos puntos y áreas donde no destaca y seguir manteniendo los puntos fuertes obtenidos en el cuestionario.

#### 4. RESULTADOS

En la tabla 1 se muestran los resultados obtenidos una vez se han analizado los datos de la autoevaluación. En los gráficos aparece el promedio de cada criterio y el de la empresa, esto sirve de comparativa entre el resultado obtenido y el que se tenía establecido en cada criterio como meta. Esto permitirá definir qué aspectos se encuentran por debajo y ver qué no funciona adecuadamente.

En la siguiente tabla aparece el rango de valores de cada criterio y subcriterio, establecido por el modelo EFQM 2020, la meta fijada por la empresa, el benchmarking, el resultado promedio de la autoevaluación y el grado de desconocimiento.

<b>EVALUACIÓN DETALLADA</b>					
<b>ANÁLISIS POR SUBCRITERIOS</b>					
	RANGO VALORES	Meta	Benchmarking	Resultados promedio subcriterios	% desconocimiento promedio subcriterios
<b>BLOQUE 1</b>	[1;6]	4	3,68	4,01	50,80 %
<b>CRITERIO 1</b>	[1;6]	4	3,76	4,01	51,60 %
SC 1.1	[1;6]	4	3,98	4,12	52,00 %
SC 1.2	[1;6]	4	3,78	4,17	50,00 %
SC 1.3	[1;6]	4	3,77	4,70	50,00 %
SC 1.4	[1;6]	4	3,65	4,20	50,00 %
SC 1.5	[1;6]	4	3,61	2,88	56,00 %
<b>CRITERIO 2</b>	[1;6]	4	3,61	4,00	50,00 %
SC 2.1	[1;6]	3	3,78	3,83	50,00 %
SC 2.2	[1;6]	3	3,62	3,92	50,00 %
SC 2.3	[1;6]	3	3,54	4,53	50,00 %
SC 2.4	[1;6]	4	3,49	3,70	50,00 %
<b>BLOQUE 2</b>	[1;8]	4	5,70	4,02	53,17 %
<b>CRITERIO 3</b>	[1;8]	5	5,28	3,28	56,70 %
SC 3.1	[1;8]	4	5,12	4,15	50,00 %
SC 3.2	[1;8]	4	5,27	4,90	50,00 %
SC 3.3	[1;8]	4	5,36	1,25	72,50 %
SC 3.4	[1;8]	4	5,45	2,63	55,00 %
SC 3.5	[1;8]	4	5,21	3,48	56,00 %
<b>CRITERIO 4</b>	[1;8]	5	5,91	4,49	50,00 %
SC 4.1	[1;8]	4	5,68	4,96	50,00 %
SC 4.2	[1;8]	4	5,78	4,45	50,00 %
SC 4.3	[1;8]	4	6,12	3,85	50,00 %

SC 4.4	[1;8]	4	6,05	4,68	50,00 %
<b>CRITERIO 5</b>	[1;8]	5	5,90	4,28	52,80 %
SC 5.1	[1;8]	4	5,98	5,20	64,00 %
SC 5.2	[1;8]	4	5,64	3,83	50,00 %
SC 5.3	[1;8]	4	5,87	4,10	50,00 %
SC 5.4	[1;8]	4	6,12	3,88	50,00 %
SC 5.5	[1;8]	4	5,88	4,40	50,00 %
<b>BLOQUE 3</b>	[1;8]	5	5,69	3,87	50,00 %
<b>CRITERIO 6</b>	[1;8]	5	5,15	3,37	50,00 %
6a)	[1;8]	4	5,66	4,10	50,00 %
6b)	[1;8]	4	5,44	4,28	50,00 %
6c)	[1;8]	4	5,33	1,43	50,00 %
6d)	[1;8]	4	4,25	4,00	50,00 %
6e)	[1;8]	4	5,09	3,04	50,00 %
<b>CRITERIO 7</b>	[1;8]	5	6,22	4,37	50,00 %
7a)	[1;8]	4	6,15	4,44	50,00 %
7b)	[1;8]	4	6,29	4,30	50,00 %

Tabla 3. Evaluación detallada de los resultados.

Fuente: elaboración propia

A continuación, los siguientes gráficos muestran los resultados promedio de los bloques: dirección, ejecución y resultados, obtenido en la autoevaluación, y la comparativa con la meta propuesta por la empresa y con el benchmarking, los resultados del resto de empresas del sector, característico del sector.

Como podemos observar en el siguiente gráfico, los resultados del bloque 3 se encuentran por debajo de la media y del Benchmarking. Este bloque se consideraría un punto débil para la empresa y se debería de establecer un plan de mejora.

En cambio, tanto el bloque 1 como el bloque 2 han alcanzado el valor impuesto como meta, además el bloque 1 se encuentra por encima del Benchmarking, por lo que ambos serían considerados puntos fuertes de la empresa.

### Evaluación detallada. Bloques. Valoración

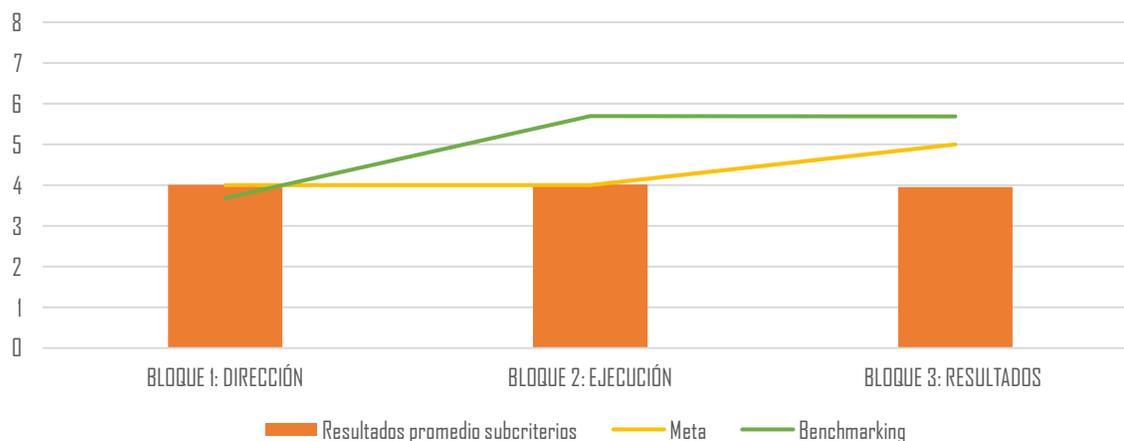


Figura 4. Promedio bloques.

Fuente: elaboración propia

El siguiente gráfico muestra más detalladamente cada uno de los criterios, como podemos observar sólo 2 de los criterios; el 1 y 2 son los que alcanzan el valor establecido como meta fija por la empresa, el resto se encuentran tanto por debajo del Benchmarking como de la meta y sería necesario un plan de mejora sobre estos.

### Evaluación detallada. Criterios. Valoración

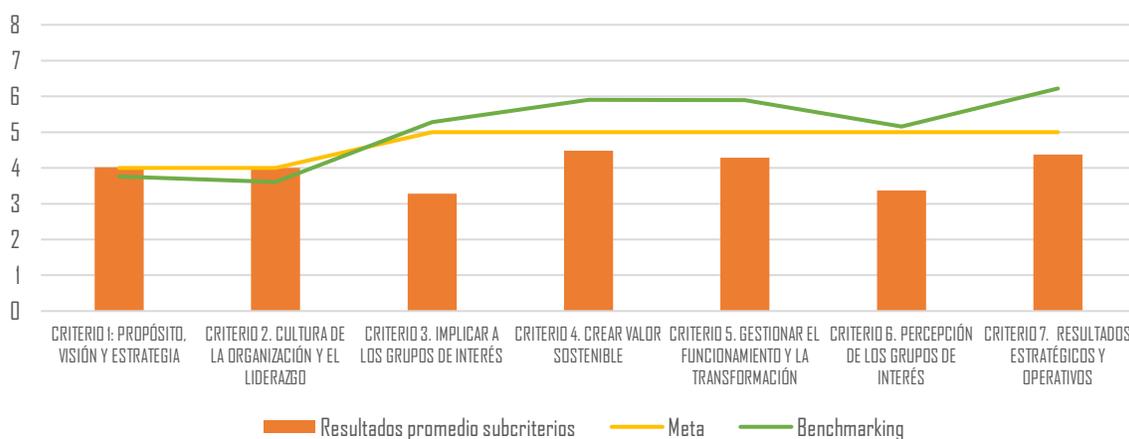


Figura 5. Promedio por criterios.

Fuente: elaboración propia

A continuación, todos los gráficos que se muestran representan los datos obtenidos en cada uno de los subcriterios pertenecientes a cada criterio.

Respecto al criterio 1, todos los subcriterios alcanzan la meta fijada por la empresa y el Benchmarking, a excepción del criterio 1.5 que no obtiene el valor de ninguno de estos dos conceptos.

### Evaluación detallada. Subcriterios criterio 1. Valoración

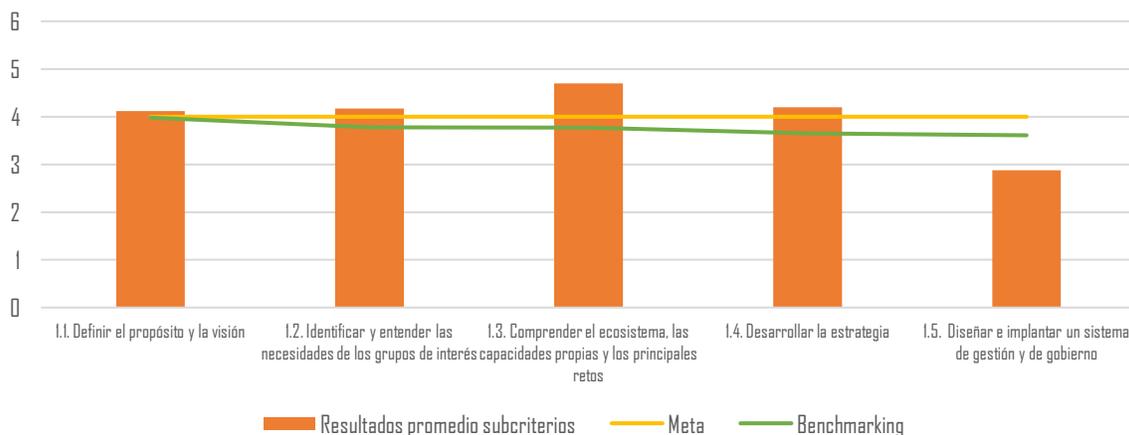


Figura 6. Promedio subcriterio 1.  
Fuente: elaboración propia

El siguiente criterio; el criterio 2, los subcriterios 2.1, 2.2 y 2.3 se encuentran por encima de la meta establecida por la empresa y del Benchmarking. En cambio, e valor obtenido en el subcriterio 2.4 sí se encuentra por encima del Benchmarking, pero no alcanza la meta establecida por la empresa.

### Evaluación detallada. Subcriterios criterio 2. Valoración

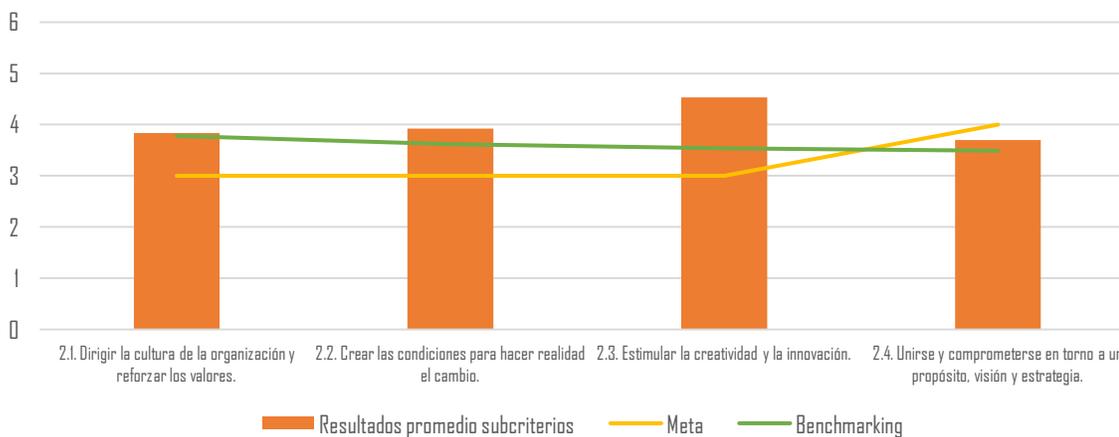


Figura 7. Promedio subcriterio 2.  
Fuente: elaboración propia

En cuanto al criterio 3, únicamente el subcriterio 3.1 y 3.2 alcanzan la meta fijada por la empresa, pero no alcanzan el Benchmarking. En relación con el resto de los subcriterios, ninguno de los otros tres alcanza ni la meta ni el Benchmarking.

### Evaluación detallada. Subcriterios criterio 3. Valoración

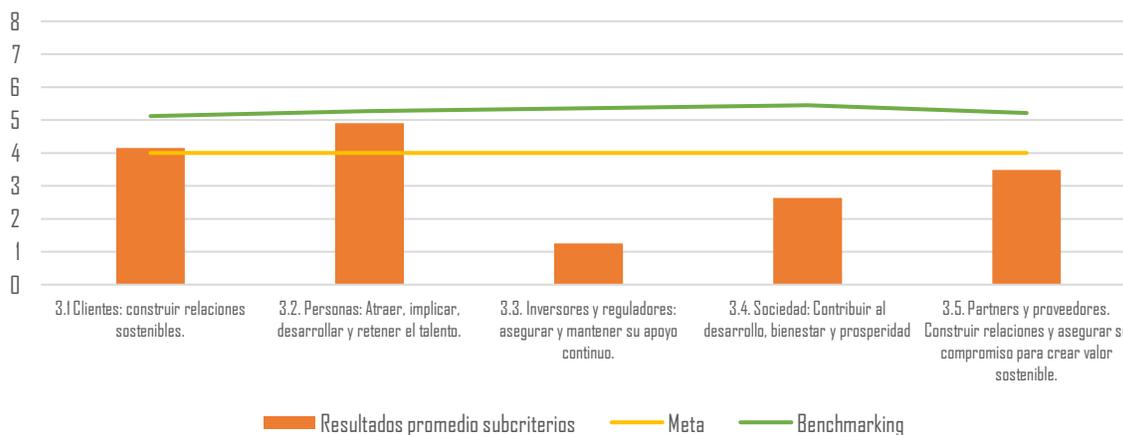


Figura 8. Promedio subcriterio 3.  
Fuente: elaboración propia

Respecto al criterio 4, como se puede observar, exclusivamente el subcriterio 4.3 se encuentra por debajo de la meta fijada por la empresa, sin embargo, aunque los otros tres sí que alcanzan la meta ninguno de los cuatro alcanza el valor del Benchmarking.

### Evaluación detallada. Subcriterios criterio 4. Valoración

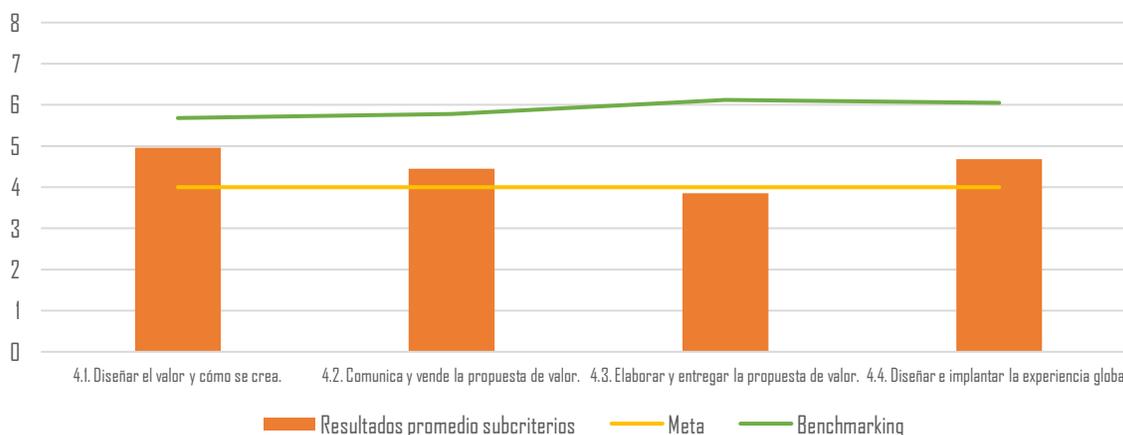


Figura 9. Promedio subcriterio 4.  
Fuente: elaboración propia

En cuanto al criterio 5, tanto el subcriterio 5.2 como el 5.4 se encuentran muy cercanos al valor de la meta fijada, sin embargo, no la llegan a alcanzar. El resto de los subcriterios sí que alcanza dicho valor, pero ninguno de los cinco subcriterios se encuentra por encima del Benchmarking.

Evaluación detallada. Subcriterios criterio 5. Valoración

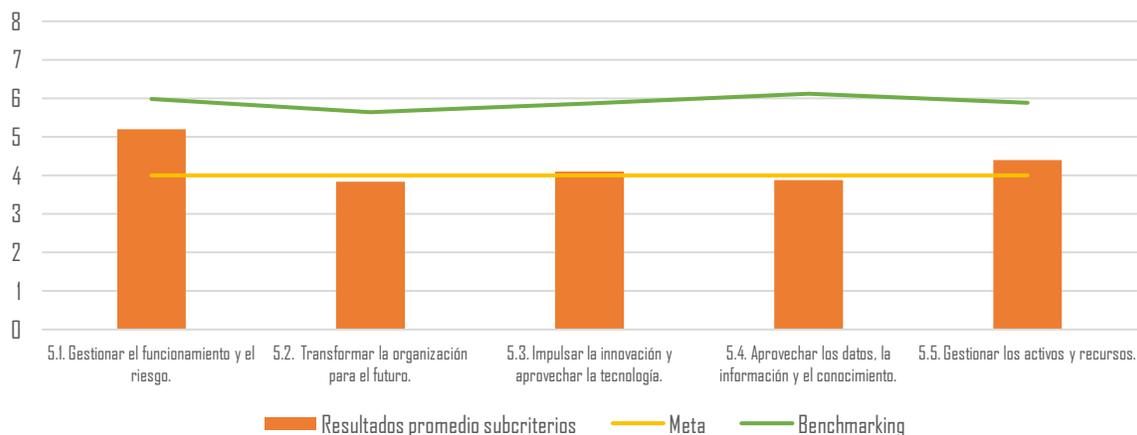


Figura 10. Promedio subcriterio 5.  
Fuente: elaboración propia

En relación con el criterio 6, los subcriterios 6.c y 6.e se encuentran por debajo de la meta fijada, el resto se encuentra por encima de esta. Sin embargo, los subcriterios se encuentran por debajo del Benchmarking.

Evaluación detallada. Subcriterios criterio 6. Valoración

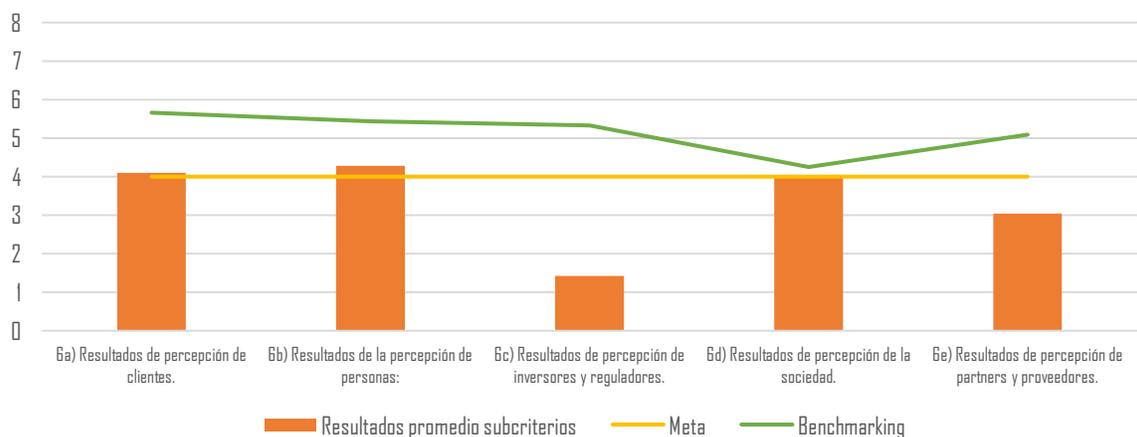


Figura 11. Promedio subcriterio 6.  
Fuente: elaboración propia

Por último, el criterio 7, ambos subcriterios tienen valores superiores a los de la meta establecida, siendo sus valores muy similares, pero no alcanzan el Benchmarking.

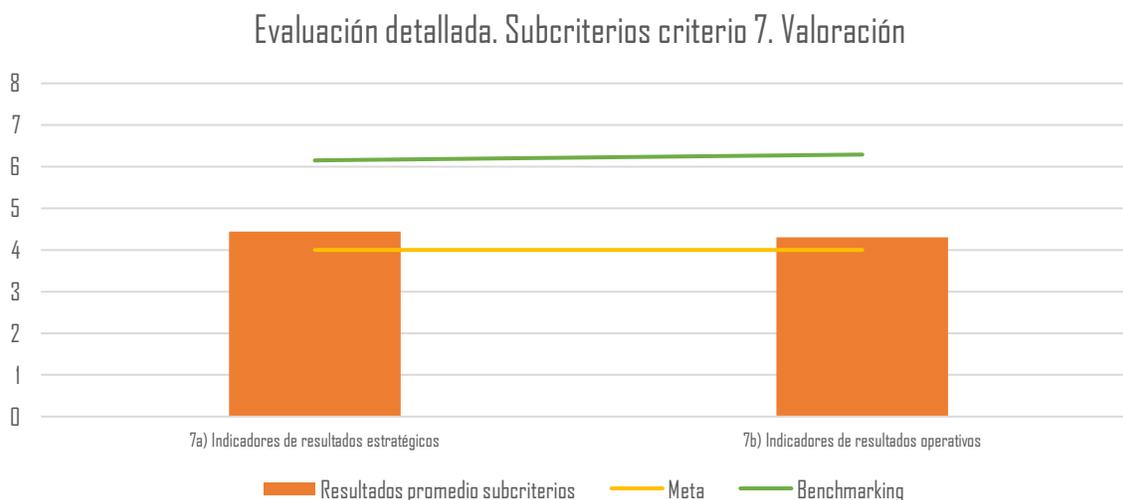


Figura 12. Promedio subcriterio 7.

Fuente: elaboración propia

#### 4.1. RESULTADOS EVALUACIÓN ODS

Además de solicitar la autoevaluación de los criterios y subcriterios, también se pidió que realizaran el cuestionario acerca de los Objetivos de Desarrollo Sostenible con el que se puede interpretar el grado de implicación de la empresa en este aspecto.

A continuación, se muestran los resultados y el gráfico, para todos ellos la empresa impuso una meta de 3 sobre 6, ya que el rango de valores es de 0 a 6. Como podemos observar, es necesaria una mayor atención a todos los ODS, ya que únicamente 6 se encuentran por encima de la meta impuesta y, por tanto, los siguientes serían los puntos fuertes:

- ODS 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
- ODS 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
- ODS 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
- ODS 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
- ODS 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
- ODS 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

Promedio	
ODS1	2,00
ODS2	3,50

ODS3	2,80
ODS4	2,60
ODS5	4,40
ODS6	1,80
ODS7	2,60
ODS8	3,20
ODS9	3,80
ODS10	1,40
ODS11	1,80
ODS12	3,40
ODS13	3,60
ODS14	1,40
ODS15	1,80
ODS16	1,80
ODS17	1,40

Tabla 4. Valores promedio de los ODS.  
Fuente: elaboración propia

### Evaluación del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

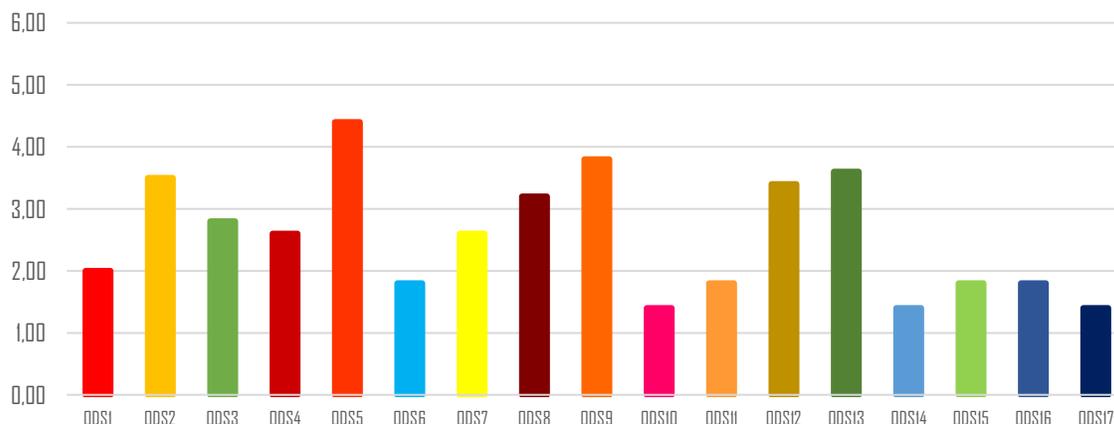


Figura 13. Promedio de cada uno de los 17 ODS.  
Fuente: elaboración propia

#### 4.2. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL

Otro de los aspectos que también se evaluó, aparte de los criterios y subcriterios, fueron los 10 Principios del Pacto Mundial. En estos resultados, como en el caso anterior, el rango de valores de las respuestas es de 0 a 6 y la meta establecida es 3. Por lo que aquellos que se encuentren por debajo de este valor serán considerados puntos débiles, en este caso por debajo de 3 únicamente estuvo el siguiente:

-Principio 5: La empresa apoya la erradicación del trabajo infantil.

El resto de los principios, al encontrarse por encima de la meta establecida, se consideran puntos fuertes.

Promedio	
PM1	4,00
PM2	4,60
PM3	3,40
PM4	4,00
PM5	2,60
PM6	4,00
PM7	3,60
PM8	3,40
PM9	3,00
PM10	3,40

Tabla 5. Valores promedio de los Principios del Pacto Mundial.

Fuente: elaboración propia

### Evaluación del cumplimiento de los Principios del Pacto Mundial

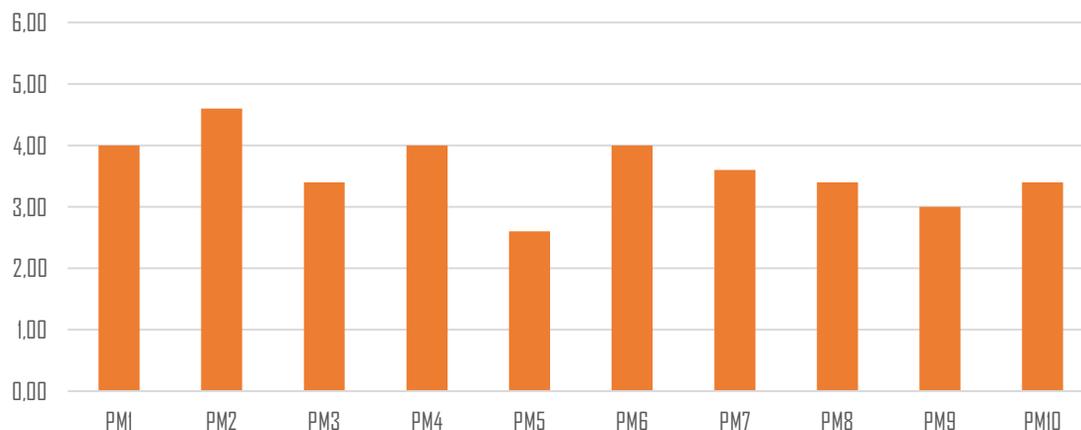


Figura 14. Promedio de cada uno de los 10 Principios del Pacto Mundial.

Fuente: elaboración propia

### 4.3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA ECONOMÍA CIRCULAR

Por último, se muestran los resultados de los valores obtenidos en la evaluación de los Principios de la Economía Circular. Como en los anteriores, el rango de valores es entre 0 y 6, y la meta definida por la empresa es de 3, todos los que se encuentren por debajo serán considerados puntos débiles. En este caso fueron los siguientes:

- Principio 1: La empresa preserva y mejora el capital natural controlando reservas finitas y equilibrando los flujos de recursos renovables.
- Principio 3: La empresa mejora el capital natural alentando los flujos de nutrientes dentro del sistema y generando las condiciones para la regeneración, por ejemplo, del suelo.
- Principio 7: La empresa promueve el consumo colaborativo.

Promedio	
EC1	1,00
EC2	3,40
EC3	1,00
EC4	3,60
EC5	3,80
EC6	3,40
EC7	2,80
EC8	3,60
EC9	3,00
EC10	3,80

Tabla 6. Valores promedio de los Principios de la Economía Circular.

Fuente: elaboración propia

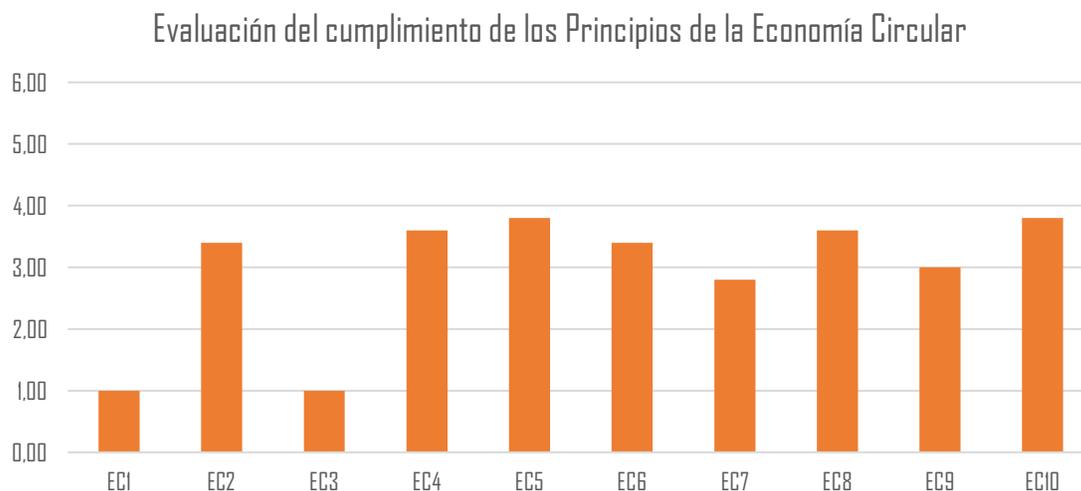


Figura 15. Promedio de cada uno de los 10 Principios de la Economía Circular.

Fuente: elaboración propia

## 5. PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

Tras el análisis de los gráficos y comentar los resultados de la autoevaluación de los criterios y subcriterios del modelo, se han podido identificar cuáles son los puntos fuertes y cuáles las áreas de

mejora de la organización evaluada. Por ello, se procede a realizar un estudio en el que indicar estos aspecto.

Para establecer un procedimiento con el que definir qué criterios son puntos fuertes o áreas de mejora, se determina lo siguiente:

- Si la media del criterio es menor a la meta fijada se clasificará como un punto débil o área de mejora.
- Si la media del criterio es superior a la meta fijada y/o al benchmarking, este será clasificado como un punto fuerte.
- En el caso de los criterios que tengan un valor por debajo de la media, pero muy cercanos a esta, no serán clasificados ni como punto fuerte ni como área de mejora ya que se tratará de una diferencia muy poco significativa. Estos criterios no llevarán un estudio más detallado.

En la siguiente gráfica se muestran los criterios ordenados según el valor obtenido en la autoevaluación, de forma que sea más visual identificar cuáles son puntos fuertes y cuáles serán áreas de mejora.

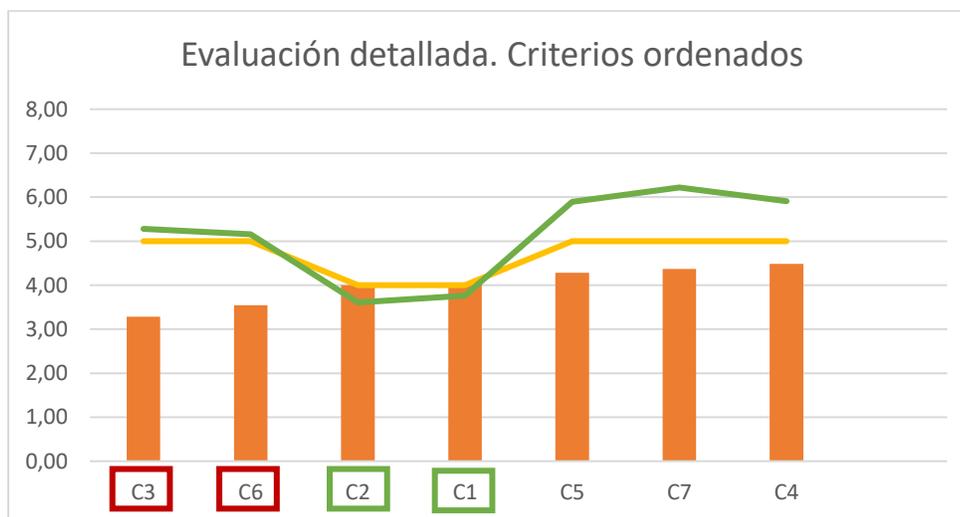


Figura 16. Criterios ordenados según su valor.

Fuente: elaboración propia

De este rápido análisis podemos obtener los criterios que se van a estudiar, dos áreas de mejora y dos puntos fuertes. Los dos puntos fuertes, *Criterio 1. Propósito, visión y estrategia* y *Criterio 2. Cultura de la organización y el liderazgo*, son pertenecientes al bloque 1 de dirección donde se obtuvo un valor más elevado. Las dos áreas de mejora son el *Criterio 3. Implicar a los grupos de interés*, perteneciente al bloque 2 de ejecución y el *Criterio 6. Percepción de grupos de interés*, perteneciente al bloque 3 de resultados.

Conociendo esto, se procede a hacer un estudio más detallado de los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización, explicando porqué son considerados de este modo.

### 5.1. ANÁLISIS DE LOS PUNTOS FUERTES

Como se ha explicado en el apartado anterior, los dos criterios clasificados como puntos fuertes han sido el 1 y el 2. Para poder realizar el análisis se estudiarán los subcriterios con el fin de determinar cuáles son en los que la organización posee un extenso conocimiento y destaca

Para ello, se estudiarán los gráficos obtenidos de cada criterio y se tendrán en cuenta las puntuaciones obtenidas en cada uno de ellos.

- **Criterio 1. Propósito, visión y estrategia**

En este criterio se ha logrado alcanzar la meta propuesta por la empresa y también el Benchmarking. En cuatro de los subcriterios se ha superado la meta, destacando el 1.3 por encima de todos.

**Subcriterio 1.1. Definir el propósito y la visión.**

-La dirección de la empresa si comprende la importancia de que su propósito sea reconocido como beneficioso para su ecosistema.

-La dirección de la empresa si 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.

-La dirección de la empresa si utiliza su propósito para crear una visión que motive a todos sus grupos de interés.

-La dirección de la empresa si implica a sus grupos de interés, en definir, en dar forma y en comunicar su propósito y visión.

-La dirección de la empresa si identifica las áreas en las que debe alcanzar resultados sobresalientes, de manera sostenida, para conseguir su visión.

Analizando estos resultados, se puede concluir con que la organización tiene muy bien definido el propósito y la visión como organización e invierte en recursos para ello.

**Subcriterio 1.2. Identificar y entender las necesidad de los grupos de interés**

-La dirección de la empresa si identifica los grupos de interés de su ecosistema.

-La dirección de la empresa da prioridad a los grupos de interés que considera clave que son los que potencialmente pueden facilitar o impedir el logro de su propósito, visión y estrategia.

-La dirección de la empresa sí que comprende cómo su propósito y visión afectan a estos grupos de interés.

-La dirección de la empresa identifica las necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave teniendo en cuenta su propósito y visión.

-La dirección de la empresa analiza los comportamientos y relaciones de sus grupos e interés clave, y cómo pueden afectarle.

-La dirección de la empresa si examina y comprende las estrategias de sus grupos de interés clave.

-La dirección de la empresa sí que evalúa cómo pueden afectar las estrategias de sus grupos de interés clave a su propósito, visión y modelo de negocio, y actúa en consecuencia.

Observando todas estas características se concluye que la empresa tiene definido su grupo de interés y presta atención a cubrir sus necesidades para que estos consigan satisfacción al obtener el producto.

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

-La dirección de la empresa si examina y comprende su ecosistema, incluidas las mega tendencias (un conjunto de aspectos de la sociedad y del entorno que se dirigen inexorablemente hacia una dirección, transformando los comportamientos, los valores y los hábitos de consumo, cuyo impacto es global y de largo plazo), y las consecuencias en él de los objetivos de desarrollo sostenible

-La dirección de la empresa analiza diferentes escenarios y reacciona adecuadamente a cualquier impacto que puedan tener sobre su propósito, visión, estrategia y resultados.

-La dirección de la empresa si conoce el potencial de sus capacidades actuales.

-La dirección de la empresa desarrolla sistemas para optimizar el impacto sobre su propósito, visión, estrategia y resultados.

-La dirección de la empresa investiga y entiende las dinámicas del mercado, actuales y futuras, y el impacto que pueden tener sobre su propósito, visión y estrategia, desarrollando respuestas adecuadas a las mismas.

-La dirección de la empresa sí que evalúa y valora los datos, información y conocimiento recogidos de su ecosistema para entender cuáles son sus principales retos actuales y futuros.

Se deduce que la empresa presta atención a todo el entorno que le rodea y es consciente de sus capacidades para adaptarse a él y aprovechar sus oportunidades para afrontar los retos que se puedan plantear.

### **Subcriterio 1.4. Desarrollar la estrategia.**

-La dirección de la empresa si 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 de su ecosistema.

-La dirección de la empresa si traduce la estrategia y las prioridades estratégicas en objetivos de rendimiento e iniciativas de transformación.

-La dirección de la empresa si implica a sus grupos de interés clave en la definición de la estrategia para favorecer su compromiso, despliegue y comunicación.

-La dirección de la empresa si desarrolla modelos de negocio que se ajustan a su propósito, visión y estrategia.

-La dirección de la empresa si 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 claves.

A través de los resultados obtenidos se deduce que los trabajadores son conocedores de la estrategia seguida por la empresa. Se entiende que está bien definida y se preocupa de que sus grupos de interés sean conocedores y se impliquen en su desarrollo.

- **Criterio 2. Cultura de la organización y el liderazgo.**

En este criterio, como en el anterior, se ha logrado alcanzar la meta propuesta por la empresa y también el Benchmarking. En tres de los subcriterios se ha superado la meta, destacando el 2.3 por encima de todos. El criterio 2.4 ha alcanzado el benchmarking, pero no la meta, por lo que no será considerado como un punto fuerte.

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

-La dirección de la empresa sí que comprende y orienta su cultura para alinearla con el propósito e identifica cuándo hay necesidad de reajustarla.

-La dirección de la empresa se encarga de reforzar sus valores, traduciéndolos en normas y conductas deseadas que se promueven, comunican y manifiestan.

-La dirección de la empresa sí que transmite los comportamientos deseados en cuanto a ética, integridad y conciencia social, asegurando que sus personas incorporan estos comportamientos deseados a sus propias actuaciones.

-La dirección de la empresa manifiesta y promueve la preocupación por el medioambiente y la escasez de recursos, alertando sobre la importancia de ser socialmente responsable con el entorno.

-La dirección de la empresa 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.

-La dirección de la empresa identifica, reconoce y promueve a otros referentes de su ecosistema que están liderando el camino hacia un futuro más sostenible para todos.

Con estos resultados se deduce que la empresa comprende la importancia de tener unos valores identificados y de actuar de acuerdo con ellos, orientando tanto su estrategia como su propósito al cumplimiento de estos.

**Subcriterio 2.2. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio.**

-La dirección de la empresa trabaja con sus grupos de interés clave para crear las condiciones en las que conseguir que los cambios con éxito sean la norma.

-La dirección de la empresa si crea un ambiente en el que puedan desarrollarse actitudes de “no culpabilización” y un espacio donde experimentar, equivocarse y aprender de errores.

-La dirección de la empresa cultiva un espíritu de aprendizaje para hacer realidad su estrategia, estimulando la mejora continua y, a su vez, la transformación de la empresa.

-La dirección de la empresa sí que 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.

-La dirección de la empresa aprende de las experiencias de cambio anteriores y define estrategias que permiten gestionar el cambio con éxito.

De la empresa, teniendo en cuenta estos aspectos, se puede decir que tiene clara la importancia de saber adaptarse y mejorar para poder conseguir aquello que le permita estar de acuerdo con su propósito, prestándole atención al aprendizaje que esto conlleva.

### **Subcriterio 2.3. Estimular la creatividad y la innovación.**

-La dirección de la empresa entiende la importancia y los beneficios de focalizarse en la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo para alcanzar su propósito, visión y estrategia.

-La dirección de la empresa establece metas y objetivos ambiciosos que estimulan la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo.

-La dirección de la empresa 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.

-La dirección de la empresa 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.

-La dirección de la empresa, en el nivel correspondiente, participa en redes de aprendizaje y colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y pensamiento disruptivo.

-La dirección de la empresa busca oportunidades de benchmarking externo para estar al día de las últimas tendencias y oportunidades de innovación.

Se puede concluir con que la empresa invierte en estar alineada con la creatividad, fomentando entre los trabajadores la innovación y el poder destacar en el sector a través de proyectos novedosos.

## **5.2. ANÁLISIS DE LAS ÁREAS DE MEJORA**

Como se comentó anteriormente, dos de los 7 criterios obtuvieron valores notablemente más bajos que la media así que se clasificaron como puntos débiles en los que se deben trabajar para mejorarlos. Los dos criterios fueron el 3 y el 6, por lo que a continuación se explicarán cuáles son los subcriterios que se encuentran por debajo de la meta impuesta y qué es lo que provoca que se consideren puntos débiles.

- **Criterio 3. Implicar a los grupos de interés.**

Este es el criterio con mayor diferencia respecto a su meta, se encuentra por debajo del valor establecido. Más detalladamente se observa que 3 de los 5 subcriterios se encuentran por debajo de la media y del benchmarking, por lo que serán los que se comenten a continuación.

### **Subcriterio 3.3. Inversores y reguladores: asegurar y mantener su apoyo continuo.**

-No se han identificado a los inversores y reguladores clave que posean un interés financiero, legal y administrativo en la empresa, y no comprende sus necesidades y expectativas.



-La dirección de la empresa no se implica con sus inversores y reguladores clave en sus objetivos de mejora y transformación y en la definición de su estrategia global.

-La dirección de la empresa no asegura que las relaciones con sus inversores y reguladores clave sean mutuamente beneficiosas.

-La gestión de la empresa no es transparente y desde su dirección no se rinde cuentas a los inversores y reguladores, estableciendo y manteniendo un alto nivel de confianza en todo momento.

Con la información obtenida, se observa la falta de cierta comunicación en lo relacionado con cómo se gestiona la empresa y su estrategia y los beneficios que pueden aportar a los inversores. La empresa no contempla la necesidad de inversores y reguladores ya que carece de la información suficiente sobre lo que estos pueden aportar, por lo que causa una falta de capital que puede tener consecuencias en los productos y grupos de interés.

#### **Subcriterio 3.4. Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad.**

-La dirección de la empresa no utiliza su propósito, visión y estrategia para comprender y enfocar de manera clara su contribución a su comunidad.

-Desde la empresa no se establece, desarrolla y ni mantiene una relación con los grupos de interés clave de su comunidad, por lo que no se encamina al beneficio mutuo de la empresa y su comunidad.

-No se utilizan canales de comunicación que facilitan a la comunidad interactuar con la empresa y su personal y proporcionar feedback sobre sus experiencias, por lo que no ayuda a que la empresa reaccione de forma ágil y adecuada.

-La gestión de la empresa no es completamente transparente y desde su dirección no se rinde cuentas a este grupo de interés clave; la sociedad.

A través de estos resultados podemos deducir que se observa cierta falta de comunicación directa con la sociedad, la empresa no tiene la capacidad de obtener toda la información sobre la experiencia de uso del producto. Esta falta de feedback genera un distanciamiento y que la empresa vaya perdiendo información sobre la sociedad y si tienen lugar cambios en sus expectativas.

#### **Subcriterio 3.5. Partners y proveedores. Construir y asegurar su compromiso para crear valor sostenible.**

-No se han segmentado a los partners y proveedores clave de la empresa, de acuerdo con su propósito, visión y estrategia.

-La dirección de la empresa no se asegura de que sus partners y proveedores clave actúen alineados con su estrategia.

-La dirección de la empresa no se asegura de que la relación con partners y proveedores se establece en base a la transparencia, integridad y responsabilidad mutuas y se mejora.

-No se ha establecido una relación de confianza con partners y proveedores clave con el objetivo de crear valor sostenible.

-No se trabaja, proactivamente, con los partners y proveedores clave, para apalancarse en la cultura y el entendimiento de ambas partes con el fin de alcanzar un beneficio mutuo.

Mediante la información recogida se puede deducir la escasa información que posee la empresa sobre los proveedores y partners, y que no actúan en sintonía, por lo que aleja la relación establecida y causa desconfianza.

- **Criterio 6. Percepción de los grupos de interés**

Este es el último criterio considerado como punto débil, en este caso de los 5 subcriterios 2 se encuentran por debajo de la meta fijada, el subcriterio 6c y el 6e. Otro de ellos tiene el valor promedio igual al de la meta fijada y no se va a realizar un estudio detallada, pero se encuentra muy relacionado con el subcriterio 3.3 comentado en el apartado anterior.

**6c. Resultados de percepción de inversores y reguladores**

-No se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a su gestión financiera, seguridad y sostenibilidad.

-No se utilizan indicadores para medir la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a su estructura de gobierno, transparencia, responsabilidad y comportamiento ético.

-No se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a la responsabilidad social y ambiental de la empresa.

-No se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a su gestión de riesgos y el cumplimiento normativo (compliance).

-No se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a la marca y reputación de la propia empresa.

-No se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a los productos, servicios y soluciones ofertados y a la aplicación de la innovación en los procesos, productos, servicios y soluciones.

-No se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a su capacidad de anticiparse al futuro y detectar megatendencias y afrontarlas con éxito.

-No se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a su experiencia general en el trato con la empresa.

Esta información la podemos relacionar con la comentada en el subcriterio 3.3, la falta de comunicación con los inversores y reguladores y la poca importancia que se le presta hace que la empresa opte por no establecer indicadores que midan las acciones que estos realizan y lo que suponen sus actividades, de modo que se carece de información acerca de los resultados que estos grupos generan en la empresa.

**6e. Resultados de percepción de partners y proveedores**

- No se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto a su experiencia en el trabajo con la empresa.
- No se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto al compromiso y los logros de la empresa en cuanto a creación y el trabajo para el beneficio mutuo.
- No se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto al grado de implantación de nuevas tecnologías y cambios en la empresa.
- No se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto al compromiso social de la empresa.
- No se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto al compromiso y logros alcanzados por la empresa en el avance hacia la economía circular.
- No se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto a la contribución de la empresa con la gestión y mejora del rendimiento de los partners y proveedores clave.
- No se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto a la comunicación y gestión de las relaciones con la empresa.
- No se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto a la estructura de gobierno, transparencia y ética de la empresa y sus prácticas.
- No se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto a la sostenibilidad de la relación mutua.

En este caso, esta información también se encuentra ligada a otro subcriterio, el 3.5. Debido a la poca comunicación y la desconfianza que se genera entre ambas partes no se definen indicadores con los que medir aspectos como el compromiso social, la comunicación y relación con la empresa, la estructura de gobierno, por lo que se pierde información que sería útil para revisar los resultados obtenidos por la organización.

## 6. PLAN DE MEJORA

Este último punto del trabajo está enfocado en definir un plan de mejora para los puntos clasificados como áreas de mejora, en este caso el criterio 3, perteneciente al bloque 2 de ejecución, y el criterio 6, que forma parte del bloque 3 de resultados. Se van a crear dos planes diferentes de mejora, uno centrado en conocer a sus grupos de interés y en establecer cierto compromiso con ellos, mientras que el otro plan de mejora está más enfocado en conocer la percepción de los grupos de interés, estableciendo indicadores con los que medir las acciones realizadas con relación a la empresa.

### 6.1. PLAN DE MEJORA CRITERIO 3: IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS

Según lo comentado anteriormente, la empresa ideal, después de identificar a sus grupos de interés clave, debe hacer un estudio minucioso sobre las clases que hay dentro de cada grupo y definir una

estrategia con la que integrarlos para que aporten información útil para la organización. Para llevar esto a cabo, se deberán de seguir ciertos pasos como:

- La identificación los tipos y categorías específicas dentro de cada uno de los grupos de interés clave, para conseguir un trato más acorde.
- El uso del conocimiento de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave para lograr su implicación continua y que aporte valor en la organización.
- La implicación a sus grupos de interés clave en el despliegue de su estrategia y en crear valor sostenible, reconociendo sus contribuciones.
- La construcción, mantenimiento y desarrollo posterior de una relación con sus grupos de interés clave basada en la transparencia, responsabilidad, comportamiento ético y confianza, con esto conseguirá que se cree una confianza necesaria para mejorar la relación entre ambos.
- Trabajar con sus grupos de interés clave para comprender y tener un entendimiento común de cómo, a través del co-desarrollo, inspirarse y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- Recoger activamente las percepciones de sus grupos de interés clave en lugar de esperar a que ellos hagan el contacto, esto denotará que la empresa presta atención y se preocupa por ellos.
- La evaluación de su funcionamiento respecto a las necesidades de sus grupos de interés clave y la decisión sobre qué acciones necesita acometer para que sus grupos de interés clave perciban que su futuro está asegurado.

Para poder llevar a cabo todo esto, es importante saber qué hacer con cada grupo de interés.

- Con los clientes es necesario crear una relación sostenible ya que serán los usuarios del producto, por lo que están implicados en la compra y será de quienes recibamos feedback, por lo que debemos de mantener una relación con la que salir beneficiados.
- Con las personas que trabajan en la empresa, primero se tiene que atraer para tener personal. Es muy importante implicarlos en todo el proceso y hacerlos partícipes de todas las acciones que se lleven a cabo, además proporcionar la confianza para comunicarse y compartir sus experiencias. También hay que recompensar y reconocer su trabajo y talento para mantenerlos en la empresa.
- Con los inversores y reguladores se debe de asegurar y mantener el apoyo continuo ya que ayudan a la mejora de la empresa.
- Con la sociedad, o los grupos más cercano, se debe de establecer un vínculo en el que se contribuya al desarrollo, al bienestar y prosperidad del entorno en el que se convive. Es importante emplear un canal de comunicación para poder interactuar y obtener información útil.
- Con los partners y proveedores es necesario construir una relación y, además, asegurar su compromiso para crear valor sostenible. Debe de existir buena comunicación entre las dos partes, actuar conforme a la estrategia y comprender la cultura de la empresa para obtener beneficio mutuo.

## 6.2. PLAN DE MEJORA CRITERIO 6: PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

La empresa ideal, de acuerdo con el Modelo EFQM 2020, tiene la capacidad de conocer su nivel de éxito en la ejecución de su estrategia de satisfacción de las expectativas y necesidades de sus grupos de interés, entiende la importancia de analizar el rendimiento actual y pasado para hacer un pronóstico del futuro rendimiento y emplea los resultados de percepción de sus grupos de interés para continuar informado y poder modificar, si es necesario, la dirección y ejecución de la estrategia. Todo esto es posible si se conocen los resultados la percepción de los grupos de interés. Para ello es importante establecer medios con los que conseguir esos resultados, de cada uno de ellos se obtiene la siguiente información:

- De los clientes, dan información sobre la experiencia y el trato con la organización, sobre la marca y su reputación, el uso del servicio post venta y la eficacia de los canales de comunicación.
- De las personas, la experiencia trabajando y la gestión que tienen, el apoyo y si ofrecen conciliación familiar, el ambiente, la remuneración, la comunicación a nivel interno, el reconocimiento ofrecido por parte de la empresa y cómo llevan a cabo la estrategia.
- De los inversores y reguladores, se obtiene información sobre la gestión financiera, la estructura de gobierno, la transparencia y el comportamiento ético, sobre la gestión de riesgos y cómo se anticipan al futuro para poder afrontarlo con éxito, y sobre la responsabilidad social y ambiental de la empresa.
- De la sociedad, se consigue saber si la empresa es capaz de satisfacer las expectativas, si existe compromiso por parte de la empresa en cuanto a la diversidad y a la economía circular y si es consciente del impacto de sus acciones en el entorno.
- De los partners y proveedores, se obtiene información sobre cómo es trabajar con la empresa, sobre el grado de compromiso social y en cuanto a obtener beneficio mutuo, sobre la relación que se establece entre ambas partes y sobre la gestión que lleva la empresa con este grupo.

Conseguir todos estos datos permite que la empresa crezca y sea capaz de modificar su estrategia ante cualquier cambio, para ello debe de mejorar la comunicación y permitir que el feedback llegue de forma más directa.

## 7. CONCLUSIONES

Habiendo realizado el presente trabajo, se puede contemplar la importancia y preocupación que posee una empresa respecto a la calidad, tanto en lo relacionado con su búsqueda como en la consecución del éxito en dicho tema. Esto supone que la empresa se centre en este objetivo, optando por implementar en sus actividades el concepto de mejora continua y de control de la calidad. Con ambos se consigue que los productos cumplan con las especificaciones impuestas y, así, lleguen a satisfacer al cliente, objetivo principal de la empresa.

Debido a esto, la primera parte del trabajo se ha centrado en conocer qué es la calidad y la relevancia que tiene hoy en día en una empresa y el porqué de esto. Se ha realizado un recorrido por toda su historia, conociendo a “los padres de la calidad” y cómo interpretaban este concepto, y sobre la gestión de la calidad y qué dos conceptos la forman y permite conseguirla. Además, se han expuesto los diferentes modelos de excelencia con los que se puede evaluar a una empresa, profundizando especialmente en el Modelo EFQM 2020, explicando sus principios, su evolución, la estructura y cómo esto permite conocer la gestión de la organización y sus puntos fuertes y áreas de mejora.

De este modo, se comenzó con la parte práctica en la que se obtuvieron los resultados de 4 cuestionarios diferentes con los que evaluar el sistema de gestión de la empresa. Estos cuestionarios fueron realizados por los 5 trabajadores de la empresa. Tras ello, se realizó un análisis en el que se identificaron los puntos fuertes y débiles de la empresa, algo que se determinó mediante una meta establecida por la empresa. Aquellos que se encontrasen por debajo de esta se considerarían puntos débiles y necesitarían ser estudiados detalladamente para realizar un programa de mejora. Ambos puntos débiles están relacionados con los grupos de interés, el criterio 3; perteneciente al bloque 1 de dirección, y el criterio 6 que pertenece al bloque 3 de resultados.

Por último, se proponen dos programas de mejora para estos dos puntos débiles que se acaban de comentar. Como se ha explicado, ambos se relacionan con los grupos de interés por lo que los programas de mejora se basan en conseguir un mayor acercamiento hacia ellos e implicarlos más en todas sus actividades y, por otra parte, en establecer los medios necesarios para obtener la información sobre su experiencia con las actividades de la empresa. Los dos programas están interconectados ya que las medidas propuestas para el acercamiento a los grupos permiten que luego obtener información sobre su experiencia sea más dinámico.

Personalmente, la realización del presente TFG me ha permitido conocer el sistema de gestión de la calidad de la empresa y todas las partes que están implicadas, así como desarrollar las mejoras que le permitirán adquirir las capacidades necesarias para aumentar su sistema de gestión. Además, considero importante el hecho de que este modelo está en continua actualización, por lo que permite que las empresas se puedan adaptar a todos los cambios. Por otra parte, quiero destacar que mediante su evaluación permita que los propios trabajadores sean quienes se encarguen de



---

evaluar cómo se está gestionando la empresa a nivel interno, ya que les implica directamente y les hace partícipes en toda su actividad.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- AEC (2010). Calidad. <<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/calidad>> [Visto: 25 de marzo 2023]
- AEC (2017). Taguchi. <<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/taguchi>> [Visto: 25 de marzo 2023]
- AEC (2017). Modelos de Calidad. <<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/modelos-de-calidad>> [Visto: 31 de marzo 2023]
- Alcalde San Miguel, P. *Calidad, fundamentos, herramientas y gestión de la calidad para pymes*. Editorial: Paraninfo editorial. Madrid
- Club Excelencia en Gestión. (2020). Modelo EFQM: Certificación de calidad. <<https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/modelo-efqm>> [Visto: 31 de marzo de 2023]
- Deming, E. (2021). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Editorial: Díaz de Santos S. A. Madrid
- FEECHILE (2022). Historia de EFQM. <<https://feechile.org/historia-efqm/>> [Visto: 25 de abril 2023]
- FUNDIBEQ (2016). Modelo de excelencia. <<https://www.fundibeq.org/modelo-excelencia>> [Visto: 15 de abril 2023]
- Good New Energy (2021). Las 10 claves de la economía circular. <<https://goodnewenergy.enagas.es/comprometidos/las-10-claves-de-la-economia-circular/>>
- Griful Ponsati, E. y Canela Campos, M.A. (2002). *Gestión de la calidad*. Editorial: Edicions UPC. Barcelona
- Grupo ACMS Consultores (2016). ¿Qué son los Modelos de Excelencia? <<https://www.grupoacms.com/consultora/que-son-los-modelos-de-excelencia>> [Visto: 5 de abril 2023]
- Ishikawa, K. (2021). *Introducción al control de calidad*. Editorial: Díaz de Santos S. A. Madrid
- Modelo EFQM (2012). Modelo EFQM de calidad y excelencia. <<http://www.efqm.es/>> [Visto: 1 de abril 2023]
- Nueva ISO 9001:2015 (2019). *Novedades del nuevo modelo EFQM 2020*. <<https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2019/12/novedades-del-nuevo-modelo-efqm-2020>> [Visto: 1 de abril 2023]
- Nueva ISO 9001:2015 (2020). *¿Qué es la gestión de la calidad?* <<https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/08/que-es-la-gestion-de-la-calidad/>> [Visto: 28 de marzo 2023]
- Pacto Mundial Red Española (2015). Los diez principios. <<https://www.pactomundial.org/que-puedes-hacer-tu/diez-principios/>> [Visto: 20 de abril 2023]
- Udaondo Durán, M. (1992). *Gestión de calidad*. Editorial: Díaz de Santos S. A. Madrid.

## 9. ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario de autoevaluación de los criterios del Modelo EFQM 2020

No tengo información para contestar esta pregunta	0
Totalmente en desacuerdo	1
Poco de acuerdo	2
Algo de acuerdo	3
Bastante de acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

CRITERIO 1	
La empresa tiene un propósito que inspira, una visión ambiciosa y una estrategia que genera resultados	
El propósito de la empresa explica por qué su actividad es importante	
El propósito de la empresa establece las bases para crear y proporcionar valor a sus grupos de interés	
El propósito de la empresa 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 empresa describe lo que trata de alcanzar en el largo plazo	
La visión de la empresa sirve de guía clara para elegir las líneas de actuación actuales y futuras	
La visión de la empresa proporciona, junto con el propósito, las bases para definir la estrategia	
La estrategia de la empresa describe cómo se pretende alcanzar el propósito	
La estrategia de la empresa detalla los planes para alcanzar las prioridades estratégicas y acercarse a la visión	

CRITERIO 2	
La cultura de la empresa se plasma en un conjunto específico de valores y normas que se comparte entre todo su personal	
La cultura de la empresa (valores y normas) influye a lo largo del tiempo en la forma en que se comporta el personal entre ellos y con los grupos de interés clave externos	
La empresa actúa como líder en su ecosistema y es reconocida como referente	
En la empresa, el liderazgo es una actividad y no un rol, y las conductas de liderazgo se evidencian en todos los niveles y áreas	
Las conductas de liderazgo en la empresa son un referente que inspiran a otros, reforzando y adaptando cuando es necesario, los valores y normas de la propia empresa, a la vez que ayudan a dirigir su cultura	

CRITERIO 3
Se han identificado cada uno de los grupos de interés clave de la empresa
Se han identificado los tipos y categorías específicas dentro de cada uno de los grupos de interés clave de la empresa
Se utiliza el conocimiento de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave para lograr su implicación continua
Se implica a sus grupos de interés clave en el despliegue de la estrategia de la empresa y en crear valor sostenible, reconociendo sus contribuciones
Se construye, mantiene y desarrolla desde la empresa una relación con sus grupos de interés clave basada en la transparencia, responsabilidad, comportamiento ético y confianza
Se trabaja con los grupos de interés clave para comprender y tener un entendimiento común de cómo, a través del co-desarrollo, inspirarse y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
Se recogen activamente las percepciones de sus grupos de interés clave en lugar de esperar a que ellos hagan el contacto
Se evalúa el funcionamiento de la empresa respecto a las necesidades de sus grupos de interés clave
Una vez evaluado el funcionamiento de la empresa respecto a las necesidades de sus grupos de interés clave, se decide qué acciones necesita acometer para que sus grupos de interés clave perciban que su futuro está asegurado

CRITERIO 4
La Dirección de la empresa reconoce que crear valor sostenible es vital para su éxito a largo plazo y para su fortaleza económica
El propósito de la empresa establece a quién debe ir dirigida la creación de valor sostenible
La Dirección de la empresa ha identificado qué grupos de interés son el centro para la creación de valor sostenible
La Dirección de la empresa sabe que las necesidades de sus grupos de interés clave pueden cambiar y entiende la importancia de recoger información directa (feedback) de ellos
La Dirección de la empresa analiza las necesidades de sus grupos de interés clave para poder mejorar o adaptar sus productos, servicios o soluciones

CRITERIO 5
Para poder alcanzar y mantener el éxito, la empresa es capaz de gestionar el funcionamiento de sus operaciones actuales, de forma continuada, para alcanzar el éxito
Para poder alcanzar y mantener el éxito, la empresa es capaz de gestionar los cambios continuos que se producen, tanto dentro como fuera de la empresa, para mantener el éxito

La empresa destaca por su gestión de la innovación como uno de los elementos fundamentales que facilita su funcionamiento y su transformación
La empresa destaca por su gestión de la tecnología como uno de los elementos fundamentales que facilita su funcionamiento y su transformación
La empresa destaca por su gestión de sus activos y recursos críticos como uno de los elementos fundamentales que facilita su funcionamiento y su transformación
La empresa destaca por su gestión de la información y el conocimiento como uno de los elementos fundamentales que facilita su funcionamiento y su transformación
La empresa destaca por su gestión de los datos como uno de los elementos fundamentales que facilita su funcionamiento y su transformación

CRITERIO 6
Se miden los resultados basados en el feedback de los grupos de interés clave obtenido tras su experiencia personal con la empresa, es decir, sus percepciones
La medición de estas percepciones pertenece a grupos de interés clave pasados o actuales
Se miden los resultados basados en las percepciones de los grupos de interés clave que están conformadas por la reputación de la organización respecto al impacto social y ambiental
Se miden los resultados de la percepción de los grupos de interés clave con la contribución positiva de la empresa a uno o más de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) o al Pacto Mundial de Naciones Unidas
La Dirección de la empresa 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
La Dirección de la empresa utiliza el análisis de su rendimiento actual y pasado de la percepción de sus grupos de interés para predecir su rendimiento futuro
La dirección de la empresa 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

CRITERIO 7
Se miden los resultados de la capacidad de la empresa de alcanzar su propósito, ejecutar su estrategia y crear valor sostenible (indicadores estratégicos)
Se miden los resultados de la preparación de la empresa (estado de forma) para afrontar el futuro (indicadores operativos)
Los resultados de los indicadores estratégicos y operativos se utilizan para dar seguimiento, comprender y mejorar el rendimiento global de la empresa
Los resultados de los indicadores estratégicos y operativos se utilizan para predecir el impacto que este rendimiento tendrá, tanto en las percepciones de sus grupos de interés clave como en sus objetivos estratégicos futuros

La empresa utiliza indicadores financieros y no financieros para medir su rendimiento estratégico y operativo
La empresa 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
La empresa 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
La empresa comprende las relaciones causa-efecto que afectan a su rendimiento y utiliza los resultados conseguidos para evaluar y modificar lo que está haciendo en la actualidad

## Anexo 2. Cuestionario de autoevaluación de los subcriterios del Modelo EFQM 2020

No tengo información para contestar a esta pregunta	0
No se hace nada en la empresa	1
Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa	2
Existen procesos. Estos procesos tienen una lógica clara, con el objetivo de cumplir y responder a las necesidades de sus grupos de interés clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la empresa se adapte al futuro.	3
Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna	4
Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.	5
Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición, el aprendizaje y el benchmarking se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados.	6

CRITERIO 1. Subcriterio 1.1	
La dirección de la empresa comprende la importancia de que su propósito sea reconocido como beneficioso para su ecosistema	
La dirección de la empresa 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	
La dirección de la empresa utiliza su propósito para crear una visión que motive a todos sus grupos de interés	
La dirección de la empresa implica a sus grupos de interés, en definir, en dar forma y en comunicar su propósito y visión	
La dirección de la empresa identifica las áreas en las que debe alcanzar resultados sobresalientes, de manera sostenida, para conseguir su visión	

Subcriterio 1.2
La dirección de la empresa identifica los grupos de interés de su ecosistema
La dirección de la empresa da prioridad a los grupos de interés que considera clave que son los que potencialmente pueden facilitar o impedir el logro de su propósito, visión y estrategia
La dirección de la empresa comprende cómo su propósito y visión afectan a estos grupos de interés
La dirección de la empresa identifica las necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave teniendo en cuenta su propósito y visión
La dirección de la empresa analiza los comportamientos y relaciones de sus grupos e interés clave, y cómo pueden afectarle
La dirección de la empresa examina y comprende las estrategias de sus grupos de interés clave
La dirección de la empresa evalúa cómo pueden afectar las estrategias de sus grupos de interés clave a su propósito, visión y modelo de negocio, y actúa en consecuencia
Subcriterio 1.3
La dirección de la empresa examina y comprende su ecosistema, incluidas las megatendencias (un conjunto de aspectos de la sociedad y del entorno que se dirigen inexorablemente hacia una dirección, transformando los comportamientos, los valores y los hábitos de consumo, cuyo impacto es global y de largo plazo), y las consecuencias en él de los objetivos de desarrollo sostenible
La dirección de la empresa analiza diferentes escenarios y reacciona adecuadamente a cualquier impacto que puedan tener sobre su propósito, visión, estrategia y resultados
La dirección de la empresa conoce el potencial de sus capacidades actuales
La dirección de la empresa desarrolla sistemas para optimizar el impacto sobre su propósito, visión, estrategia y resultados
La dirección de la empresa investiga y entiende las dinámicas del mercado, actuales y futuras, y el impacto que pueden tener sobre su propósito, visión y estrategia, desarrollando respuestas adecuadas a las mismas
La dirección de la empresa evalúa y valora los datos, información y conocimiento recogidos de su ecosistema para entender cuáles son sus principales retos actuales y futuros
Subcriterio 1.4
La dirección de la empresa 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 de su ecosistema
La dirección de la empresa traduce la estrategia y las prioridades estratégicas en objetivos de rendimiento e iniciativas de transformación
La dirección de la empresa implica a sus grupos de interés clave en la definición de la estrategia para favorecer su compromiso, despliegue y comunicación
La dirección de la empresa desarrolla modelos de negocio que se ajustan a su propósito, visión y estrategia

La dirección de la empresa 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 claves
<b>Subcriterio 1.5</b>
La dirección de la empresa diseña e implanta un sistema de gestión (del funcionamiento y del rendimiento) y de gobierno, alineando con sus aspiraciones y que responde a su estrategia, a su evolución en el ecosistema, a sus propias capacidades ya los principales desafíos
La dirección de la empresa establece un sistema de gobierno corporativo que permita a los grupos de interés clave, contribuir a la estrategia y a la toma de decisiones
La dirección de la empresa 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
La dirección de la empresa se asegura de que la gestión del funcionamiento y de la transformación y los sistemas de reporte estén contruidos de acuerdo con la forma de trabajar de la organización, para facilitar la información puntual y la transparencia con los grupos de interés clave
La dirección de la empresa se asegura de cumplir con los principales requerimientos gubernamentales, legales y regulatorios

<b>CRITERIO 2. Subcriterio 2.1</b>
La dirección de la empresa comprende y orienta su cultura para alinearla con el propósito e identifica cuándo hay necesidad de reajustarla
La dirección de la empresa refuerza sus valores, traduciéndolos en normas y conductas deseadas que se promueven, comunican y manifiestan
La dirección de la empresa transmite los comportamientos deseados en cuanto a ética, integridad y conciencia social, asegurando que sus personas incorporan estos comportamientos deseados a sus propias actuaciones
La dirección de la empresa manifiesta y promueve la preocupación por el medioambiente y la escasez de recursos, alertando sobre la importancia de ser socialmente responsable con el entorno
La dirección de la empresa 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
La dirección de la empresa identifica, reconoce y promueve a otros referentes de su ecosistema que están liderando el camino hacia un futuro más sostenible para todos
<b>Subcriterio 2.2</b>
La dirección de la empresa trabaja con sus grupos de interés clave para crear las condiciones en las que conseguir que los cambios con éxito sean la norma

La dirección de la empresa crea un ambiente en el que puedan desarrollarse actitudes de “no culpabilización” y un espacio donde experimentar, equivocarse y aprender de errores
La dirección de la empresa cultiva un espíritu de aprendizaje para hacer realidad su estrategia, estimulando la mejora continua y, a su vez, la transformación de la empresa
La dirección de la empresa 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
La dirección de la empresa aprende de las experiencias de cambio anteriores y define estrategias que permiten gestionar el cambio con éxito
<b>Subcriterio 2.3</b>
La dirección de la empresa entiende la importancia y los beneficios de focalizarse en la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo para alcanzar su propósito, visión y estrategia
La dirección de la empresa establece metas y objetivos ambiciosos que estimulan la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo
La dirección de la empresa 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
La dirección de la empresa 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
La dirección de la empresa, en el nivel correspondiente, participa en redes de aprendizaje y colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y pensamiento disruptivo
La dirección de la empresa busca oportunidades de benchmarking externo para estar al día de las últimas tendencias y oportunidades de innovación
<b>Subcriterio 2.4</b>
La dirección de la empresa comunica eficazmente a sus grupos de interés clave su propósito, visión y estrategia, para obtener su confianza y compromiso, creando un ambiente abierto y de tranquilidad
La dirección de la empresa fomenta y aprecia un feedback sincero en todo lo relativo a su propósito, visión y estrategia
La dirección de la empresa 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 alineados con el propósito, visión y estrategia
La dirección de la empresa reconoce, celebra y comparte con sus grupos de interés clave cada éxito alcanzado, para ayudar a reforzar las conductas deseadas

A partir de los subcriterios del criterio 3, el rango de evaluación varía y pasa a ser el siguiente:

No tengo información para contestar a esta pregunta	0
---	---

No se hace nada en la empresa	1
Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa	2
Existen procesos. Los procesos tienen una lógica clara, con el objetivo de cumplir y responder a las necesidades de sus grupos de interés clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la organización se adapte al futuro	3
Los procesos apoyan los objetivos de la empresa y están vinculados a otros procesos relevantes.	4
Los procesos se implantan en las áreas relevantes de la empresa de manera eficaz y oportuna	5
Los procesos son flexibles y facilitan la agilidad de la empresa	6
Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.	7
Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición, el aprendizaje y el benchmarking se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados.	8

<b>CRITERIO 3. Subcriterio 3.1</b>
Se han identificado y clasificado a los clientes en base a criterios definidos, por ejemplo: características sociales, diferencias en necesidades y expectativas, comportamientos de usuario o comprador, etc
Se mantiene relación con los clientes durante todas las etapas de creación de valor sostenible, incluso en aquellas fases en las que no hay creación de valor en uso
Se comprenden las necesidades de comunicación y contacto directo de los diferentes segmentos de clientes
Se han establecido canales de comunicación que facilitan a los clientes interactuar con la organización y proporcionar feedback sobre la experiencia de cliente, al tiempo que ayudan a que la organización pueda reaccionar de forma ágil y adecuada
<b>Subcriterio 3.2</b>
Se ha desarrollado una estrategia y planes para la gestión de las personas que apoyan la estrategia global y los planes de la organización
La empresa 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
Desde la empresa se 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

Desde la empresa, se empodera a las personas de su organización para que comuniquen y compartan eficazmente sus experiencias y aprendizajes con otros integrantes del ecosistema
Se ha creado un entorno en el que las personas de la organización pueden prosperar y en el que se favorece su bienestar
La Dirección de la empresa dirige de forma proactiva, recompensa, reconoce y cuida a las personas de la organización
<b>Subcriterio 3.3</b>
Se han identificado a los inversores y reguladores clave que poseen un interés financiero, legal y administrativo en la empresa, y comprende sus necesidades y expectativas
La Dirección de la empresa se implica con sus inversores y reguladores clave en sus objetivos de mejora y transformación y en la definición de su estrategia global
La Dirección de la empresa se asegura de que las relaciones con sus inversores y reguladores clave sean mutuamente beneficiosas
La gestión de la empresa es transparente y desde su Dirección se rinde cuentas a los inversores y reguladores, estableciendo y manteniendo un alto nivel de confianza en todo momento
<b>Subcriterio 3.4</b>
La Dirección de la empresa utiliza su propósito, visión y estrategia para comprender y enfocar de manera clara su contribución a su comunidad
Desde la empresa se establece, desarrolla y mantiene una relación con los grupos de interés clave de su comunidad, encaminada al beneficio mutuo de la empresa y su comunidad
Se utilizan canales de comunicación que facilitan a la comunidad interactuar con la empresa y su personal y proporcionar feedback sobre sus experiencias, así como que ayudan a que la empresa reaccione de forma ágil y adecuada
La gestión de la empresa es transparente y desde su Dirección se rinde cuentas a este grupo de interés clave (la sociedad), estableciendo y manteniendo un alto nivel de confianza
<b>Subcriterio 3.5</b>
Se han segmentado a los partners y proveedores clave de la empresa, de acuerdo con su propósito, visión y estrategia
La Dirección de la empresa se asegura de que sus partners y proveedores clave actúen alineados con su estrategia
La Dirección de la empresa se asegura de que la relación con partners y proveedores se establece en base a la transparencia, integridad y responsabilidad mutuas y se mejora
Se ha establecido una relación de confianza con partners y proveedores clave con el objetivo de crear valor sostenible
Se trabaja, proactivamente, con los partners y proveedores clave, para apalancarse en la cultura y el entendimiento de ambas partes con el fin de alcanzar un beneficio mutuo

<b>CRITERIO 4. Subcriterio 4.1</b>
------------------------------------

La empresa es capaz de identificar lo que le diferencia de otros, incluyendo a la competencia cuando sea relevante, y lo convierte en la parte esencial del valor que crea
La Dirección de la empresa y el personal responsable se implica con sus grupos de interés clave en el proceso de desarrollo para cocrear y maximizar el valor
Se ha desarrollado un catálogo de productos, servicios y soluciones alineado con el propósito de la empresa y con las necesidades y expectativas, actuales y futuras, de su público objetivo, existente y potencial
Se ha diseñado 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
Se utilizan herramientas cuantitativas y cualitativas de investigación de mercado, encuestas a clientes y otros sistemas de obtener información y precepciones del entorno, para desarrollar y mejorar la propuesta de valor y las etapas de creación de valor
<b>Subcriterio 4.2</b>
Se comunica lo que diferencia a la empresa de otros y su propuesta de valor con mensajes atractivos para sus clientes, actuales y potenciales, y otro posible público objetivo
Se aprovecha, de forma responsable, las redes de contacto e influencias de la empresa y su personal, en el mundo físico y digital, para potenciar una imagen positiva de la empresa, de lo que le diferencia de otros y de la propuesta de valor
Se han planificado e implantado estrategias y sistemas específicamente destinados a vender lo que le diferencia a la empresa de otros y su propuesta de valor, así como sus productos, servicios y soluciones, a su público objetivo
Se facilita la relación con el público objetivo de la empresa, ofreciéndole su apoyo, tanto antes como después de la relación comercial, favoreciendo, así la venta con éxito de la propuesta de valor
<b>Subcriterio 4.3</b>
Están planificados e implantados sistemas eficaces y eficientes para crear el valor, asegurándose de que el valor creado está alineado con el propósito de la empresa
La empresa y sus diferentes áreas/departamentos/facultades entregan la propuesta de valor (productos, servicios y soluciones), según lo prometido, satisfaciendo o superando las expectativas de su público objetivo
La empresa y sus diferentes áreas/departamentos/facultades entrega sus productos, servicios y soluciones minimizando el impacto negativo en la sociedad y el medioambiente
Se aconseja al público objetivo de la empresa sobre el uso responsable de sus productos, servicio y soluciones
<b>Subcriterio 4.4</b>
Se utiliza la percepción, entendimiento y el conocimiento de los grupos de interés clave para definir la experiencia global de relación con la propia empresa

Se ha planificado e implantado la sistemática que permite establecer un seguimiento consistente, continuo y eficaz de las diferentes fases de la creación de valor, incorporando mediciones relevantes de los puntos de contacto adecuados
Se aprovechan todas las oportunidades de personalizar la experiencia global para cada grupo de interés clave, así como los productos, servicios y soluciones que la empresa ofrece
La empresa se asegura de que su personal dispone de los recursos, competencias y poder de decisión necesarios para maximizar la experiencia global de sus grupos de interés clave
Se han diseñado e implantado y se utilizan en los momentos oportunos sistemas de feedback que permiten a la empresa mejorar las distintas etapas de creación de valor de sus productos, servicios y soluciones

<b>CRITERIO 5. Subcriterio 5.1</b>
Se ha planificado e implantado un sistema de gestión para asegurar una vinculación coherente entre propósito, visión, estrategia y los objetivos de creación de valor sostenible de la empresa y resultados
Se utiliza el sistema de gestión de la empresa para promover mejoras fundamentadas (basadas en hechos), eficaces y con resultados en los productos, servicios y soluciones
Se gestionan proyectos y se mejoran los procesos utilizando información del sistema de gestión de la empresa
Se identifican riesgos y se evalúa su impacto potencial en las prioridades estratégicas de la empresa, su funcionamiento, los resultados deseados y las posibles oportunidades
Se han planificado e implantado 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)
<b>Subcriterio 5.2</b>
Se identifican 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
La Dirección de la empresa adapta su 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
Se ha construido una estructura organizativa en la empresa que permite alcanzar su propositivo, visión y estrategia
Se ha construido una estructura organizativa en la empresa que tiene en cuenta enfoques innovadores para adaptarla, basándose en los principales retos y oportunidades previstos para el futuro
Se han planificado e implantado y se utilizan metodologías de trabajo ágiles, al tiempo que proporcionan la estabilidad necesaria para gestionar las operaciones actuales de la empresa

Se rediseña, cuando es necesario, la creación de valor y otros procesos organizativos de la empresa, basándose en las necesidades operativas y de futuro
<b>Subcriterio 5.3</b>
El personal de la empresa tiene las capacidades, recursos y herramientas necesarias (proporcionadas por la misma empresa) para desarrollar y mantener la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo
Desde la empresa se aprovecha las innovaciones para el apoyo para la mejora en su actividad actúa y su transformación en el futuro
En la empresa se evalúa y explota el potencial de las nuevas tecnologías para apoyar la creación de valor, la mejoras en su infraestructura y la capacidad de respuesta y flexibilidad de sus procesos y proyectos
Se introducen desarrollos relevantes en tecnologías existentes y emergentes, basándose en los principios de la economía circular, para maximizar el beneficio tanto para los grupos de interés como para la propia empresa
<b>Subcriterio 5.4</b>
La Dirección de la empresa identifica los datos que necesita para apoyar sus planes de transformación y gestionar los productos, servicios y soluciones que ofrece actualmente y conseguir la información esencial que le pueda faltar
En los niveles pertinentes de la empresa, se utilizan herramientas y metodologías analíticas avanzadas de gestión de datos, incluyendo modelos predictivos, para extraer valor de los datos, obtener información útil y tomar decisiones fundamentadas
En los niveles pertinentes de la empresa se convierte los datos en información y conocimiento 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
Se garantiza desde la empresa que los datos, información y conocimiento se tratan y utilizan de manera ética, respetando las necesidades y derechos de quienes los proporcionan
Desde la empresa se asegura, protege y maximiza el conocimiento único que posee (por ejemplo, la propiedad intelectual)
<b>Subcriterio 5.5</b>
Se utilizan recursos financieros de manera equilibrada y sostenible para garantizar el éxito actual y la inversión futura de la empresa
Se identifica y gestiona de manera responsable los activos financieros (liquidez, capital e inversiones) que son vitales para la estrategia, el funcionamiento y las necesidades de transformación de la empresa
Se identifica y gestiona de manera responsable los activos tangibles (infraestructura comercial, como, por ejemplo: cadena logística, bienes inmobiliarios, tecnología y maquinaria) que son vitales para la estrategia, el funcionamiento y las necesidades de transformación de la empresa
Se identifica y gestiona de manera responsable los activos intangibles (datos, propiedad de la organización, tecnologías y software desarrollados por la propia organización, marca, fondo de

comercio, etc.) que son vitales para la estrategia, el funcionamiento y las necesidades de transformación de la empresa
Se identifica e incorporan metodologías y métodos coherentes e innovadores para lograr el máximo aprovechamiento de los activos recursos de la empresa que impulsan los objetivos de funcionamiento y transformación, tanto a corto como a largo plazo, de acuerdo con las necesidades cambiantes de la propia empresa y el mercado
Se determinan los activos y recursos que ya no necesita la empresa (para su actividad actual o futura) y los desecha de manera responsable, basándose en los principios de la economía circular

CRITERIO 6. Subcriterio 6. a
Se utilizan indicadores que miden la experiencia general de los clientes en su trato con la empresa
Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con la cultura de la empresa, su actitud y el nivel de compromiso de su personal
Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con la marca y reputación de la empresa, incluyendo su impacto social y ambiental
Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con los productos, servicios y soluciones ofertados por la empresa
Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con el uso de la innovación que se hace desde la empresa para mejorar sus productos, servicios y soluciones
Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con uso de la tecnología por la empresa y su personal, para aportar valor sostenible
Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con entrega y servicio postventa
Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con la eficacia y eficiencia de los canales de comunicación utilizados
Subcriterio 6. b
Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa con la cultura, valores, normas, ... de la empresa
Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en relación con su experiencia trabajando en la propia empresa, incluyendo cómo se gestiona el cambio
Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa con el compromiso y los logros de la propia empresa en cuanto a paridad y equilibrio de género, diversidad e inclusión
Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en cuanto a la forma en que la propia empresa se está adaptando a futuros modelos de trabajo
Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en cuanto al apoyo que recibe de la propia empresa en lo referente a la conciliación entre el trabajo y la vida familiar
Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en cuanto al apoyo que recibe de la propia empresa en lo referente a su empoderamiento, reconocimiento y desarrollo profesional

Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en lo referente al ambiente de trabajo, la remuneración y los beneficios
Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en lo referente a la gestión y mejora de su desempeño en el puesto de trabajo
Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en lo referente a la reputación de la propia empresa, incluyendo su papel de líder en su ecosistema
Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en lo referente a los procesos de comunicación interna
Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en lo referente a los mecanismos de atracción y retención del talento
Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en lo referente a cómo se ejecuta la estrategia de la propia empresa, la contribución de las personas a dicha ejecución y su grado de confianza en el futuro de la empresa
<b>Subcriterio 6. c</b>
Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a su gestión financiera, seguridad y sostenibilidad
Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a su estructura de gobierno, transparencia, responsabilidad y comportamiento ético
Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a la responsabilidad social y ambiental de la empresa
Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a su gestión de riesgos y el cumplimiento normativo (compliance)
Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a la marca y reputación de la propia empresa
Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a los productos, servicios y soluciones ofertados y a la aplicación de la innovación en los procesos, productos, servicios y soluciones
Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a su capacidad de anticiparse al futuro y detectar megatendencias y afrontarlas con éxito
Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a su experiencia general en el trato con la empresa
<b>Subcriterio 6. d</b>
Se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente a la capacidad de la empresa para satisfacer las expectativas de su comunidad
Se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente al impacto que la gobernanza de la empresa y su nivel de transparencia y comportamiento ético tienen sobre la comunidad
Se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente al impacto que las operaciones de la empresa tienen sobre la comunidad

Se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente a la sostenibilidad de las contribuciones de la empresa a la comunidad por sus prácticas económicas, sociales y ambientales
Se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente al compromiso de la empresa para avanzar hacia la economía circular
Se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente al compromiso y logros de la empresa en reducir la desigualdad, en incrementar la diversidad e incluso y en alcanzar el equilibrio de género
<b>Subcriterio 6. e</b>
Se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto a su experiencia en el trabajo con la empresa
Se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto al compromiso y los logros de la empresa en cuanto a creación y el trabajo para el beneficio mutuo
Se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto al grado de implantación de nuevas tecnologías y cambios en la empresa
Se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto al compromiso social de la empresa
Se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto al compromiso y logros alcanzados por la empresa en el avance hacia la economía circular
Se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto a la contribución de la empresa con la gestión y mejora del rendimiento de los partners y proveedores clave
Se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto a la comunicación y gestión de las relaciones con la empresa
Se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto a la estructura de gobierno, transparencia y ética de la empresa y sus prácticas
Se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto a la sostenibilidad de la relación mutua

<b>CRITERIO 7. Subcriterio 7. a</b>
Se utilizan indicadores de carácter estratégico para medir los objetivos estratégicos de la empresa
Se utilizan indicadores de carácter estratégico que miden los logros alcanzados en la empresa en la consecución de su propósito
Se utilizan indicadores de carácter estratégico que miden el rendimiento financiero de la empresa
Se utilizan indicadores de carácter estratégico que miden el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés clave de la empresa

Se utilizan indicadores de carácter estratégico que miden los logros alcanzados en la empresa en la creación de valor sostenible
<b>Subcriterio 7. b</b>
Se utilizan indicadores de carácter operativo que permiten predecir el rendimiento financiero de la empresa
Se utilizan indicadores de carácter operativo que permiten predecir el rendimiento no financiero de la empresa
Se utilizan los indicadores de carácter operativo que permiten predecir el rendimiento futuro de la empresa con un determinado grado de certeza
Se utilizan indicadores de carácter operativo que permiten predecir el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés clave de la empresa
Se utilizan indicadores de carácter operativo que miden los resultados de la gestión del funcionamiento de la empresa
Se utilizan indicadores de carácter operativo que miden los resultados de la transformación de la empresa

### Anexo 3. Cuestionario de autoevaluación ODS

No tengo información para contestar a esta pregunta	0
No se hace nada en la empresa	1
Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa	2
Existen procesos. Estos procesos tienen una lógica clara, con el objetivo de cumplir y responder a las necesidades de sus grupos de interés clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la empresa se adapte al futuro.	3
Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna	4
Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.	5
Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición, el aprendizaje y el benchmarking se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados.	6
Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo	
Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible	
Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades	
Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos	
Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas	

Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos
Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos
Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos
Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación
Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países
Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles
Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles
Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos
Objetivo 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible
Objetivo 15: Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica
Objetivo 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles
Objetivo 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

#### Anexo 4. Cuestionario autoevaluación Principios del Pacto Mundial

No tengo información para contestar a esta pregunta	0
No se hace nada en la empresa	1
Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa	2
Existen procesos. Estos procesos tienen una lógica clara, con el objetivo de cumplir y responder a las necesidades de sus grupos de interés clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la empresa se adapte al futuro.	3
Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna	4
Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.	5
Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición, el aprendizaje y el benchmarking se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados.	6

La empresa apoya y respeta la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia
La empresa se asegura de que no se vulneren los Derechos Humanos en toda su organización
La empresa apoya la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva
La empresa apoya la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción
La empresa apoya la erradicación del trabajo infantil
La empresa apoya la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación
La empresa mantiene un enfoque preventivo que favorece el medio ambiente
La empresa fomenta las iniciativas que promueven una mayor responsabilidad ambiental
La empresa favorece el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente
La empresa trabaja contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno

#### Anexo 5. Cuestionario autoevaluación Principios de la Economía Circular

No tengo información para contestar a esta pregunta	0
No se hace nada en la empresa	1
Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa	2
Existen procesos. Estos procesos tienen una lógica clara, con el objetivo de cumplir y responder a las necesidades de sus grupos de interés clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la empresa se adapte al futuro.	3
Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna	4
Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.	5
Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición, el aprendizaje y el benchmarking se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados.	6

La empresa preserva y mejora el capital natural controlando reservas finitas y equilibrando los flujos de recursos renovables
Cuando se necesitan recursos, la empresa selecciona de forma sensata y elige tecnologías y procesos que utilizan recursos renovables o de mayor rendimiento, cuando es posible
La empresa mejora el capital natural alentando los flujos de nutrientes dentro del sistema y generando las condiciones para la regeneración, por ejemplo, del suelo
La empresa optimiza los rendimientos de los recursos distribuyendo productos, componentes y materias con su utilidad máxima



La empresa utiliza bucles internos más estrechos (por ejemplo, mantenimiento en lugar de reciclaje) cuando resulta posible, preservando así más energía implícita y otro valor
La empresa maximiza el número de ciclos consecutivos y el tiempo empleado en cada ciclo, aumentando la vida útil de los productos y optimizando la reutilización
La empresa promueve el consumo colaborativo
La empresa promueve que los nutrientes biológicos vuelvan a entrar en la biosfera de forma segura para que la descomposición resulte en materias más valiosas para un nuevo ciclo
La empresa promueve la ecoeficacia de los sistemas detectando y eliminando del diseño los factores externos negativos
La empresa reduce los daños en sistemas y ámbitos como la alimentación, la movilidad, los centros de acogida, la educación, la sanidad y el ocio, y gestionar factores externos como el uso del suelo y la contaminación acústica, del aire y del agua o el vertido de sustancias tóxicas