



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 LA EMPRESA ANECOOP A TRAVÉS DEL MODELO
EFQM

Trabajo Fin de Grado

Grado en Ciencia y Tecnología de los Alimentos

AUTOR/A: Bonell Tortajada, Marta Teresa

Tutor/a: Jabaloyes Vivas, José Manuel

CURSO ACADÉMICO: 2021/2022



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



Escuela Técnica Superior
de Ingeniería Agronómica
y del Medio Natural

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

Evaluación de la organización a través del modelo EFQM de excelencia

CIENCIA Y TECNOLOGÍA DE LOS
ALIMENTOS

ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍA AGRONÓMICA Y DEL
MEDIO NATURAL (ETSIAMN)

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Autora: Marta Bonell Tortajada

Tutor: José Manuel Jabaloyes Vivas

Curso Académico: 2021-2022

Valencia, septiembre de 2022

RESUMEN:

El presente trabajo evalúa el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa alimentaria ANECOOP S. COOP. mediante el Modelo EFQM 2020 de Excelencia permitiendo determinar puntos fuertes y puntos débiles o áreas de mejora de la organización. Esta información permitirá planificar un programa de mejora e innovación en todos los ámbitos de gestión de la organización.

Para ello, en primer lugar, se realizó un análisis del concepto de calidad y cómo ha evolucionado con el tiempo; se explica el concepto de calidad total y la gestión de la calidad total. A continuación, se expone el Modelo EFQM 2020, presentando sus valores (ODS, Pacto mundial y Economía Circular) y su estructura, dividida en 3 bloques y 7 criterios. El modelo EFQM 2020 permite evaluar el sistema de gestión de la empresa, ya que es un modelo basado en la autoevaluación y su aplicación permite a cualquier tipo de organización realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de la actividad y los resultados que está obteniendo dicha organización, y así permite elaborar un diagnóstico de su situación y determinar en qué lugar se encuentra en el camino hacia la excelencia, definiendo sus puntos fuertes y sus áreas de mejora.

Seguidamente se realizó el trabajo de campo, durante el mes de marzo de 2022, que consistió en la evaluación de ANECOOP a 10 trabajadores de la empresa de diferentes departamentos y niveles jerárquicos. Se utilizaron 4 cuestionarios: uno basado en los criterios y subcriterios del Modelo EFQM 2020, otro sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, otro sobre el Pacto Mundial y una última otro la Economía Circular.

A continuación, se realizó el análisis de la información recopilada. Un análisis descriptivo de los datos estadísticos obtenidos a partir de estos cuestionarios que sirvió como base para determinar los puntos fuertes y las áreas de mejora. Este análisis permitió identificar 5 grandes puntos fuertes de la gestión de la organización y 2 áreas de mejora relevantes vinculadas a los temas de liderazgo, dirección y planificación (bloque 1 del modelo EFQM 2020) .

Finalmente, se proponen dos programas de mejora para los puntos débiles que se han identificado. Estos planes de mejora se centran en responder a las cuestiones: “¿Por qué existe la organización? ¿Qué propósito cumple? ¿Por qué sigue esta estrategia?” y tienen como objetivo que la organización defina un propósito inspirador, tenga una visión de lo que pretende alcanzar en el futuro, desarrolle una estrategia centrada en crear valor sostenible y fomente una cultura que favorezca el éxito.

PALABRAS CLAVE:

Calidad; Mejora; Evaluación; Puntos fuertes; Puntos débiles.

ABSTRACT:

The present work aims to evaluate the Quality Management System of the food company ANECOOP S. COOP. through the EFQM 2020 Model of Excellence to determine its strengths and weaknesses or areas for improvement with the intention of carrying out improvement programs for the latter.

To do this, firstly, in the most theoretical part of the project, an analysis of the concept of quality was carried out and how it has evolved over time, the concept of total quality and total quality management are explained. Next, the EFQM 2020 Model is presented, studying its values and structure, divided into 3 blocks that are in turn divided into 7 criteria. Thus, it was determined that it was an adequate model to evaluate the company's management system, since it is a model based on self-assessment and its application allows any type of organization to carry out an objective, rigorous and structured analysis of the activity and results that said organization is obtaining, and thus allows a diagnosis of its situation to be made and to determine where it is on the road to excellence, defining its strengths and areas for improvement.

Next, for the practical part of the project, 4 questionnaires were carried out during the month of March 2022 to 10 company workers from different departments, one based on the criteria and sub-criteria of the EFQM 2020 Model, another on the Sustainable Development Goals, another on the Global Compact and a last one on the Circular Economy. The descriptive analysis of the statistical data obtained from these questionnaires served as the basis for determining strengths and areas for improvement. It was determined that the five strong points correspond to Criteria 3, 4 and 5, corresponding to Block 2: Execution, 6 and 7, corresponding to Block 3: Results and that the two improvement areas correspond to Criteria 1 and 2, corresponding to Block 1: Management.

Finally, two improvement programs are proposed for the weak points that have been determined, Criteria 1: Purpose, vision and strategy and 2: Organizational culture and leadership. As these criteria correspond to Block 1: Management, these improvement plans focus on answering the questions: "Why does the organization exist? What purpose does it serve? Why do you follow this strategy?" and they aim for the organization to define an inspiring purpose, have a vision of what it intends to achieve in the future, develop a strategy focused on creating sustainable value and foster a culture that favors success.

KEY WORDS:

Quality; Improves; Evaluation; Strengths; Weaknesses

AGRADECIMIENTOS:

Quiero agradecer a mis amigos y compañeros de estos cuatro años de universidad, sin ellos esta experiencia de aprendizaje no hubiera sido la misma.

Agradecer también a mi tutor José Jabaloyes por su ayuda en la realización de este trabajo.

Sin olvidarme de agradecer a Anecoop S. Coop, empresa en la que he realizado mis prácticas universitarias durante un año, por formarme y darme la oportunidad de seguir creciendo con ellos.

Finalmente, siempre agradecer a mi familia por apoyarme y animarme con mis estudios como lo han hecho con todo durante mi vida.

ACKNOWLEDGEMENTS:

I would like to thank my friends and classmates from these four years of university, without them this learning experience would not have been the same.

I would also like to thank my tutor José Jabaloyes for his help in carrying out this work.

Without forgetting to thank Anecoop S. Coop, the company where I did my university internship for a year, for training me and giving me the opportunity to continue growing with them.

Finally, I would always like to thank my family for supporting and encouraging me with my studies as they have done with everything throughout my life.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	Concepto de Calidad	1
1.2.	Calidad Total.....	2
1.3.	Gestión de la Calidad Total.....	2
1.4.	Modelo EFQM	2
1.4.1.	Valores del Modelo EFQM	3
1.4.2.	Concepto y estructura	6
1.4.2.1.	Bloque 1: DIRECCIÓN.....	7
1.4.2.2.	Bloque 2: EJECUCIÓN	7
1.4.2.3.	Bloque 3: RESULTADOS	8
1.4.3.	Herramienta de diagnóstico: REDER	9
2.	OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN	11
2.1.	Objetivo principal.....	11
2.2.	Objetivos generales.....	11
2.3.	Objetivos específicos.....	11
3.	METODOLOGÍA.....	11
3.1.	Planificación	12
3.2.	Trabajo de Campo	12
3.3.	Análisis de los resultados	14
3.4.	Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora	15
3.5.	Planificación del programa de mejora	15
4.	RESULTADOS	15
4.1.	Resultados Evaluación Modelo EFQM 2020.....	16
4.2.	Resultados Evaluación ODS.....	26
4.3.	Resultados Evaluación Pacto Mundial	28
4.4.	Resultados Evaluación Economía Circular.....	29
5.	PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA.....	31
5.1.	Puntos fuertes evaluación Modelo EFQM 2020	31
6.	ÁREAS DE MEJORA	37
6.1.	Puntos débiles Evaluación EFQM	37
7.	PROGRAMA DE MEJORA	40
7.1.	Programa de mejora Criterio 1: Propósito, visión y estrategia.....	40
7.2.	Programa de mejora Criterio 2: Cultura de la organización y liderazgo	41
8.	CONCLUSIONES	42
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	43

10.	ANEXOS	44
10.1.	Evaluación Criterios Modelo EFQM 2020.....	44
10.2.	Evaluación Subcriterios Modelo EFQM 2020	44
10.3.	Evaluación ODS.....	44
10.4.	Evaluación Pacto Mundial	44
10.5.	Evaluación Economía Circular	44

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Modelo EFQM 2020.</i>	3
<i>Figura 2: Esquema de los 17 ODS</i>	4
<i>Figura 3: Pacto mundial de las Naciones Unidas</i>	5
<i>Figura 4: Estructura Modelo EFQM (2020)</i>	7
<i>Figura 5: Modelo REDER</i>	9
<i>Figura 6: Niveles de sello EFQM según la puntuación obtenida</i>	10
<i>Figura 7: Fases del desarrollo del proyecto</i>	11

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Distribución de la puntuación detallada de los Bloques 1 y 2</i>	10
<i>Tabla 2: Distribución de la puntuación detallada del Bloque 3</i>	10
<i>Tabla 3: Sistema de puntuación de las preguntas de la encuesta 1</i>	13
<i>Tabla 4: Sistema de puntuación de las preguntas de la encuesta 1</i>	13
<i>Tabla 5: Sistema de puntuación de las preguntas de la encuesta 2</i>	13
<i>Tabla 6: Sistema de puntuación de la encuesta 3</i>	14
<i>Tabla 7: Sistema de puntuación de la encuesta 4</i>	14
<i>Tabla 8: Resultados Evaluación detallada</i>	16
<i>Tabla 9: Determinación de punto fuerte o área de mejora de los criterios</i>	26
<i>Tabla 10: Resultados Evaluación Objetivos de Desarrollo Sostenible</i>	27
<i>Tabla 11: Resultados Evaluación Pacto Mundial</i>	28
<i>Tabla 12: Resultados Evaluación Economía Circular (EC)</i>	30

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfica 1: Diagrama de Gantt de la implantación del Modelo EFQM 2020 en Anecoop S. Coop.</i>	12
<i>Gráfica 2: Comparación de los resultados con el Benchmarking y la meta por bloques</i>	17
<i>Gráfica 3: % de desconocimiento por bloques.</i>	17

<i>Gráfica 4: Comparación de los resultados con el Benchmarking y la meta por criterios</i>	18
<i>Gráfica 5: % de desconocimiento por criterios</i>	18
<i>Gráfica 6: Comparación de los resultados Criterio 1 por subcriterios</i>	19
<i>Gráfica 7: % de desconocimiento por subcriterios Criterio 1</i>	19
<i>Gráfica 8: Comparación de los resultados Criterio 2 por subcriterios</i>	20
<i>Gráfica 9: % de desconocimiento por subcriterios Criterio 2</i>	20
<i>Gráfica 10: Comparación de los resultados Criterio 3 por subcriterios</i>	21
<i>Gráfica 11: % de desconocimiento por subcriterios Criterio 3</i>	21
<i>Gráfica 12: Comparación de los resultados Criterio 4 por subcriterios</i>	22
<i>Gráfica 13: % de desconocimiento por subcriterios Criterio 4</i>	22
<i>Gráfica 14: Comparación de los resultados Criterio 5 por subcriterios</i>	23
<i>Gráfica 15: % de desconocimiento por subcriterios Criterio 5</i>	23
<i>Gráfica 16: Comparación de los resultados Criterio 6 por subcriterios</i>	24
<i>Gráfica 17: % de desconocimiento por subcriterios Criterio 6</i>	24
<i>Gráfica 18: Comparación de los resultados Criterio 7 por subcriterios</i>	25
<i>Gráfica 19: % de desconocimiento por subcriterios Criterio 7</i>	25
<i>Gráfica 20: Evaluación ODS</i>	27
<i>Gráfica 21: % de desconocimiento de los ODS</i>	28
<i>Gráfica 22: Evaluación Principios Pacto Mundial</i>	29
<i>Gráfica 23: % de desconocimiento de los Principios del Pacto Mundial</i>	29
<i>Gráfica 24: Evaluación Principios Economía Circular</i>	30
<i>Gráfica 25: % de desconocimiento de los Principios de la Economía Circular</i>	30

1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se va a proceder a la evaluación del sistema de gestión de la empresa ANECOOP S. COOP. mediante el modelo EFQM para así establecer sus puntos fuertes y puntos débiles con el objetivo de mejorar su organización.

ANECOOP S. COOP. es una cooperativa de segundo grado del sector hortofrutícola integrada por cooperativas agrícolas de toda España. Su principal objeto es la comercialización de productos hortofrutícolas de las cooperativas asociadas, así como de vinos y aceite de oliva. Desde su fundación en 1975, ANECOOP S. COOP. se ha consolidado como una de las mayores empresas internacionales de distribución de cítricos, hortalizas, frutas no cítricas y vinos. Es el primer exportador hortofrutícola español con más de 800.000 toneladas comercializadas al año. En la actualidad integra, coordina y comercializa la producción de 72 cooperativas y empresas hortofrutícolas y vinícolas y representa a más de 24.000 agricultores españoles. ANECOOP S. COOP. es el primer operador de sandías y kakis a nivel europeo y uno de los principales operadores de cítricos del mundo.

1.1. Concepto de Calidad

Actualmente, la palabra “calidad” se utiliza cada vez más y en diferentes ámbitos, por lo que tiene diferentes enfoques y significados según de lo que estemos hablando.

El diccionario de la Real Academia Española define calidad como “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”. Otra entrada dice que calidad es “Adecuación de un producto o servicio a las características especificadas. Control de la calidad de un producto”.

Según la legislación española, por la *Ley 21/1992, de 16 de julio, de Industria*, se define calidad como “Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas”.

La ISO 9000:2015 es una norma que define fundamentos para los sistemas de gestión de la calidad. Según esta norma, “la calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso) cumple con los requisitos”.

Dada la importancia del concepto de calidad para determinar el éxito de las actividades empresariales, muchos autores han dedicado algunas de sus obras a definir el concepto de calidad.

Para Ishikawa, calidad implica “diseñar, producir y servir un producto o servicio que sea útil, lo más económico posible y siempre satisfactorio para el usuario”. (Kaoru Ishikawa (1985)).

Según Taguchi, “*La calidad de un producto es la mínima pérdida impuesta a la sociedad durante la vida de dicho producto. La pérdida impuesta a la sociedad coincide con la pérdida de la empresa a largo plazo*”. (Genichi Taguchi (1996)).

Según Juran (1951) la calidad es “algo que está listo para su uso”. Juran es considerado uno de los grandes teóricos de la calidad. Es el autor de “La trilogía de la calidad”, donde enfoca la calidad como un sistema de gestión que consiste en planificación, control y mejora.

Otro gran teórico de la calidad es Deming (1986), para quien calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. Deming defiende que la mejor forma de solucionar los problemas es mediante la mejora continua. Como estrategia para llevar a cabo esta mejora continua desarrolló el ciclo de Deming o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act).

Crosby (1987) define la calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos. Además, entiende que alcanzar la cifra de cero defectos es la principal motivación de la empresa. Defiende la idea de hacer correctamente las cosas la primera vez y que lo que realmente cuesta dinero es hacer mal las cosas.

En 1994, Reeves y Bednar revisaron el concepto de calidad, concluyendo que no existe una sola definición, sino que existen cuatro tipos de calidad; calidad como excelencia: difícil de precisar y medir, concepto similar a “lo mejor”. Calidad como valor: en este caso se segmenta el concepto según el tipo de cliente. Calidad como ajuste a las especificaciones: el cumplimiento de especificaciones en el diseño y proceso de un producto o servicio que da un valor añadido para el consumidor es fácilmente medible a través de indicadores. Calidad como respuesta a las expectativas de los clientes; lo realmente importante en la calidad es superar las expectativas de los clientes.

En conclusión, definir el concepto de calidad plantea dificultades, ya que existen diferentes enfoques y metodologías para su evaluación. Sin embargo, podemos concluir que, para los productores, calidad es ser capaz de dar a los clientes seleccionados un producto o servicio cuyas percepciones de las características superen sus expectativas.

1.2. Calidad Total

Como se ha expuesto anteriormente, existen distintos conceptos de calidad. Sin embargo, siempre se habla del mismo tema común, por ello existe un concepto que engloba todo el conjunto: Calidad Total.

En la actualidad, la Calidad Total se define como un conjunto de procesos sistemáticos en las empresas que les hacen llevar a cabo sus procesos o actividades para satisfacer a sus grupos de interés tanto internos como externos. Dentro de esos procesos se encuentra la planificación, ejecución y control. Se ven implicados tanto la dirección de la organización como toda la estructura organizativa (departamentos) de la misma. La Calidad Total promueve la reducción de costes, la creación de bienes y servicios de calidad, la satisfacción del cliente, la capacitación de los empleados y la medición de los resultados. Es un proceso dinámico que todo lo abarca en una organización que promueve la interminable mejora de la eficacia y la eficiencia de todos los elementos de una empresa (Hradesky, 1995).

1.3. Gestión de la Calidad Total

La definición de Gestión de la Calidad Total es convertir en productos y servicios las expectativas de los clientes de una organización, quedando por encima de la competencia del mercado.

Un sistema de gestión de calidad es un conjunto de procesos que sean capaces de cumplir los objetivos establecidos.

Los requisitos que debería tener un Sistema de Gestión de Calidad vienen recogidos en la familia de normas ISO 9000 formada por las normas:

- ISO 9000:2015, Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario.
- ISO 9001:2015, Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Es la única norma certificable.
- ISO 9004:2009, Gestión para el éxito sostenido de una organización.

1.4. Modelo EFQM

En 1988 fue fundada la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, comúnmente conocido como EFQM (*European Foundation Quality Management*), una fundación sin ánimo de lucro con el objetivo de ayudar a las empresas a ser más competitivas mundialmente. Actualmente, cuenta con más de 800 miembros y tiene su sede en Bruselas. En 1991 se desarrolló el Modelo Europeo para la Excelencia Empresarial, que servía para la autoevaluación de las empresas y como base para evaluar las solicitudes al Premio Europeo de la Calidad, hoy en día conocido como Premio Europeo a la Excelencia Empresarial.

En 1999 se presentó la versión definitiva del modelo que pasó a llamarse Modelo EFQM de Excelencia, donde aparecen una serie de criterios que definen una organización excelente, capaz de lograr y mantener los mejores resultados.

En 2020, el Modelo EFQM fue reestructurado y revisado y se decantó por mejorar la satisfacción de los clientes y cumplir las expectativas de los grupos de interés.

Actualmente, los premios creados por la EFQM son organizados anualmente y tienen 4 categorías, dos para las organizaciones mercantiles privadas y otras dos para las organizaciones sin ánimo de lucro. Dentro de cada una de estas categorías se otorga un premio para pequeñas y medianas organizaciones y otro para grandes organizaciones. Estas categorías son:

El “European Quality Award” (“Premio Europeo a la Calidad”), premia a la compañía que se ha reflejado como el máximo exponente de la Gestión de la Calidad Total en Europa Occidental.

Los “European Quality Prizes” (“Galardones Europeos a la Calidad”), premian a un reducido número de empresas que demuestran la excelencia de su Gestión de Calidad como proceso esencial de mejora continua.

También existe el “Premio Europeo a la Calidad para Pequeñas y Medianas Empresas”, presentado en el año 1996. Cuenta con unos criterios semejantes a los del “Premio Europeo a la Calidad”, pero adaptados a la realidad de las pequeñas y medianas empresas.

Aplicar este modelo a una empresa consiste en realizar una evaluación de los diferentes elementos que integra y comparar los resultados con el referente teórico que define la EFQM. Esta comparación permite identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la empresa y da una visión de la empresa respecto a la excelencia definida por el modelo.



Figura 1: Modelo EFQM 2020.

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

El Modelo EFQM es un marco reconocido mundialmente que ayuda a las organizaciones a gestionar el cambio y mejorar su rendimiento. Los principios en los que se basa marcan la importancia de los clientes, la perspectiva a largo plazo, comprender las relaciones causa-efecto, visión hacia el futuro y están muy relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

1.4.1. Valores del Modelo EFQM

El Modelo EFQM ha ido cambiando su contenido y presentación con el paso del tiempo, sin embargo, los valores en los que se basa no han cambiado, independientemente del tamaño de la organización o de que sea pública o privada. La última versión del Modelo EFQM

reconoce, al igual que las anteriores, el conjunto de valores europeos recogidos en la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea, la Convención Europea de Derechos Humanos, la Directiva 2000/78/EC, la Carta Social Europea y el Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Además, el modelo EFQM está muy ligado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, dando importancia al papel que tienen las organizaciones para su apoyo.

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) fueron adoptados por las Naciones Unidas en 2015 y constituyen un llamado mundial a la acción para que los países y sus organizaciones promuevan la igualdad social y protección al planeta.



Figura 2: Esquema de los 17 ODS

Fuente: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

- 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.

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas (año 2000) también ha contribuido a formar el Modelo EFQM. Este Pacto recoge diez principios para que las actividades empresariales sean socialmente responsables y sostenibles. Estos principios derivan de declaraciones de Naciones Unidas en materia de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anticorrupción y que gozan de consenso universal.



Figura 3: Pacto mundial de las Naciones Unidas

Fuente: <https://www.pactomundial.org/que-puedes-hacer-tu/>

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

TFG-CTA (UPV-ETSIAMN) - BONELL TORTAJADA, MARTA TERESA
CURSO 2021-2022

- Principio 10: «Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno»

El Modelo EFQM también da importancia a la Economía Circular. Defiende que, como empresa responsable, comprendes la necesidad de abordar una estrategia medioambiental que debe tener en cuenta la sostenibilidad y el enorme coste de los residuos, la contaminación y las emisiones de carbono. La economía circular reemplaza el enfoque de la economía lineal tradicional de tomar, fabricar, usar y desechar. Los tres principios básicos de la economía circular son:

- Eliminar los residuos y la contaminación.
- Mantener los productos y materiales en uso durante el mayor tiempo posible.
- Regenerar sistemas naturales.

Cualquier organización que utilice el Modelo EFQM debería cumplir y respetar los valores comentados anteriormente e intentar incorporarlos a su forma de actuar.

1.4.2. Concepto y estructura

El Modelo EFQM muestra la conexión entre el propósito y la estrategia de una organización, cómo se utiliza para crear valor sostenible para los grupos claves de interés y así obtener resultados óptimos.

Las organizaciones que utilizan el Modelo EFQM:

- Reconocen que no operan aisladamente y que forman parte de un ecosistema mayor y complejo en el que otros actores, conocidos y desconocidos, pueden ayudar u obstaculizar su progreso. Asimismo, entienden que les beneficia implicarse y aprender de las organizaciones de su ecosistema sacando el máximo partido de su relación.
- Aceptan el desafío de actuar como líderes, en su esfera de influencia, siendo fuente de inspiración para otros y demostrando lo que se puede lograr en beneficio propio y de los demás.
- Comprenden que se enfrentarán a vertiginosos cambios cada vez más rápidos y mayores y que deben estar preparadas para anticiparse, afrontarlos y responder adecuadamente, asumiendo el reto de la gestión del día a día y, a la vez, previendo el futuro y asegurándose de estar preparadas para cuando llegue.

Algunos de los beneficios de utilizar el Modelo EFQM son:

- Ayuda a definir el propósito de tu organización.
- Ayuda a crear la cultura de tu organización.
- Ayuda a reforzar el liderazgo.
- Ayuda a transformar tu organización.
- Ayuda a fomentar prácticas ágiles.
- Ayuda a afrontar los desafíos del mundo VUCA (Volátil, Incierto, Complejo, Ambiguo).
- Ayuda a pronosticar el futuro.

El Modelo EFQM está estructurado en tres bloques: dirección, ejecución y resultados, que se dividen a su vez en un total de siete criterios, subdivididos igualmente en subcriterios.



Figura 4: Estructura Modelo EFQM (2020)

Fuente: <https://www.isotools.org/2020/02/28/modelos-de-calidad-iso-9000-vs-modelo-efqm-2020-diferencias-y-alineacion/>

1.4.2.1. Bloque 1: DIRECCIÓN

En este bloque se responde a las cuestiones: ¿Por qué existe la organización? ¿Qué propósito cumple? ¿Por qué sigue esta estrategia?

Una organización debe definir un propósito inspirador, tener una visión de lo que pretende alcanzar en el futuro, desarrollar una estrategia centrada en crear valor sostenible y fomentar una cultura que favorezca el éxito.

Criterio 1: Propósito, visión y estrategia

Según lo comentado anteriormente, la empresa ideal debe tener un propósito que inspira, una visión ambiciosa y una estrategia que genera resultados. Para ello, el criterio 1 se divide en diferentes subcriterios que permitan establecerlos.

- 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.
- 1.4. Desarrollar la estrategia.
- 1.5. Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno.

Criterio 2: Cultura de la organización y 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.

1.4.2.2. Bloque 2: EJECUCIÓN

En este bloque se responde a la cuestión: ¿cómo tiene la intención de cumplir con su propósito y estrategia?

El bloque de Dirección que hemos descrito anteriormente define el propósito de la organización, pero es necesario ejecutar la estrategia de manera eficaz y eficiente para conseguir la excelencia. Para ello, es necesario conocer los grupos de interés y comprometernos con ellos, crear valor sostenible e impulsar el rendimiento y la mejora.

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.

1.4.2.3. Bloque 3: RESULTADOS

En este bloque se responde a las cuestiones: ¿Qué he logrado hasta ahora? ¿Qué quiero lograr en el futuro?

Este bloque refleja lo que la organización ha conseguido con los bloques mencionados anteriormente de Dirección y Ejecución y, además, incluye una previsión de futuro.

Criterio 6: Percepción de los grupos de interés

Este criterio se basa en la retroalimentación de los grupos de interés clave tras su experiencia con la organización, es decir, la percepción que han tenido los clientes sobre la empresa. En esta percepción también afecta la reputación de la organización respecto al impacto social y ambiental. Se pueden obtener de diversas fuentes tales como encuestas, grupos focales, ratings, medios de comunicación o redes sociales, reconocimientos externos, recomendaciones, reuniones periódicas de seguimiento, informes de inversores y felicitaciones y quejas, equipos de atención al cliente, etc.

- 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: Rendimiento estratégico y operativo

En este criterio se evalúa la capacidad de la organización de cumplir su propósito, ejecutar su estrategia, crear valor sostenible y su preparación para afrontar el futuro.

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

Algunos ejemplos de indicadores son: logros alcanzados, rendimiento financiero., cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés clave, consecución de los objetivos estratégicos, etc.

1.4.3. Herramienta de diagnóstico: REDER

Como se ha dicho anteriormente, aplicar el Modelo EFQM a una organización consiste en evaluarla y obtener así una puntuación que es como máximo de 1000 puntos, distribuidos entre los siete criterios del Modelo EFQM. Para ello, se utiliza la herramienta de diagnóstico REDER. Los elementos del REDER se han dividido en un conjunto de atributos. Cada uno de estos atributos dispone de una descripción que detalla su significado. La organización debe demostrar el grado de avance en cada uno de dichos atributos.

La lógica REDER viene definida por sus siglas:

- Resultados: determinar los resultados esperados, lo que se desea conseguir con la aplicación del proceso de mejora continua.
- Enfoque: corresponde a la planificación, definir todo lo necesario para alcanzar los objetivos definidos.
- Despliegue: es la fase donde se ejecutan los enfoques planteados anteriormente, se busca que esta ejecución sea completa.
- Evaluar y revisar: revisa y evalúa los despliegues y su impacto en los enfoques para conseguir los resultados. En función de esta evaluación y del grado de consecución de los resultados se deberán revisar los enfoques y despliegues y orientarlos a la optimización siguiendo la lógica de la mejora continua.



Figura 5: Modelo REDER

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

Así, el modelo REDER ayuda a la organización a identificar puntos fuertes y áreas de mejora para poder describir su futuro en cuanto a resultados deseados y acciones necesarias para alcanzarlos.

La Matriz de puntuación REDER es el método de evaluación utilizado para puntuar las solicitudes al Premio Europeo a la Calidad. También se puede utilizar por la organización a modo de autoevaluación para realizar benchmarking o para otro propósito.

A continuación, se detalla cómo se distribuyen los 1000 puntos entre los criterios del Modelo EFQM:

En el bloque de Dirección, criterios 1 y 2, se obtienen hasta 200 puntos, 100 de cada criterio. En el bloque de Ejecución, criterios 3, 4, y 5, se obtienen hasta 400 puntos, 100 en los criterios 3 y 5 y 200 en el criterio 4.

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 de la puntuación detallada de los Bloques 1 y 2
Fuente: Elaboración propia

En el bloque de Resultados, criterios 6 y 7, se obtienen hasta 400 puntos, 200 de cada criterio.

Criterio 6	Criterio 7
Percepción de los grupos de interés	Rendimiento estratégico y operativo
200	200

Tabla 2: Distribución de la puntuación detallada del Bloque 3
Fuente: Elaboración propia

Según la puntuación que se obtenga tras la evaluación, existen 6 niveles de sello EFQM.



Figura 6: Niveles de sello EFQM según la puntuación obtenida
Fuente: <http://www.efqm.es/EFQM/>

En función al Sello EFQM al que se quiera optar, se deberá hacer una evaluación por criterios o por subcriterios. Con una evaluación por criterios, se podrá obtener un Sello EFQM 200. Con una evaluación por subcriterios, se podrá obtener un Sello EFQM 300, 400, 500, 600 o 700.

Obtener un sello EFQM tiene muchas ventajas. Otorga prestigio y refuerza la imagen de la organización. Incrementa la confianza de tus grupos de interés, aumenta la competitividad de tu organización, te ayuda a conocer el estado de tu organización y a establecer planes de mejora. El sello de reconocimiento EFQM ha alcanzado una gran importancia a nivel europeo. Cualquier Sello EFQM tiene una validez de dos años.

2. OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN

2.1. Objetivo principal

El presente TFG tiene como objetivo principal realizar la evaluación del Sistema de Gestión de la empresa ANECOOP S. COOP. aplicando el Modelo de Excelencia EFQM 2020, para poder identificar los puntos fuertes y áreas de mejora, que servirán como base para el diseño de un programa de mejora. Por tanto, la finalidad del proyecto es proporcionar a la organización un diagnóstico actual de su Sistema de Gestión de Calidad, un listado de puntos fuertes y puntos débiles y un programa de mejora.

2.2. Objetivos generales

Este Trabajo Final de Grado tiene dos objetivos principales:

- A nivel del alumno, cumplir con el requisito académico de superar el TFG para la obtención del título de *Ciencia y Tecnología de los Alimentos*.
- A nivel de la empresa, reforzar los puntos fuertes y mejorar los puntos débiles de la empresa ANECOOP S. COOP.

2.3. Objetivos específicos

- A nivel del alumno:
 - o Capacidad de realizar informes y documentos.
 - o Comunicación eficaz tanto oral como escrita.
 - o Capacidad de realizar una evaluación a una empresa con el Modelo EFQM 2020.
 - o Capacidad de establecer planes de mejora.
 - o Planificación y gestión del tiempo.
- A nivel de la empresa.
 - o Mejorar la satisfacción del cliente y de las partes interesadas.
 - o Conseguir una mejora continua en los procesos que la empresa lleva a cabo y en los resultados que obtiene.

3. METODOLOGÍA

Para la evaluación del Sistema de Gestión de la empresa ANECOOP S. COOP. se utilizó el Modelo EFQM 2020 de excelencia. Se realizó una evaluación detallada del modelo, una evaluación de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles, una evaluación del Pacto Mundial y una evaluación de la Economía circular.

Para ello, se han seguido 5 fases: Planificación, Trabajo de Campo, Análisis de los Resultados, Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora y planificación del programa de mejora. Estas fases se detallan a continuación.

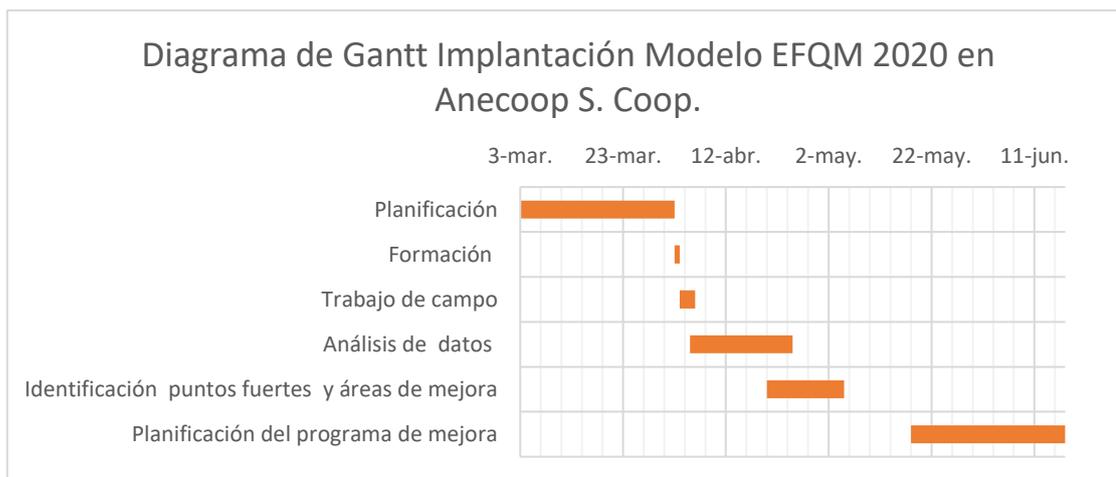


Figura 7: Fases del desarrollo del proyecto
Fuente: Elaboración propia

3.1. Planificación

En la fase de planificación se definieron los objetivos, se realizó un análisis del Modelo EFQM 2020 y una planificación temporal de los pasos a seguir para realizar el trabajo. Además, se definió la meta que la empresa quería conseguir de cada criterio y subcriterio del Modelo EFQM 2020 y se obtuvieron los valores del Benchmarking. También se elaboraron los cuestionarios que se iban a pasar a los trabajadores de la empresa.

A continuación, se incluye un Diagrama de Gantt, es decir, un cronograma del proyecto donde se ven las diferentes fases que se han llevado a cabo y el tiempo aproximado que se ha dedicado a cada una.



Gráfica 1: Diagrama de Gantt de la implantación del Modelo EFQM 2020 en Anecoop S. Coop.

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, esta primera fase de planificación duró aproximadamente un mes. Las metas que se pretendían conseguir de cada criterio y subcriterio del Modelo EFQM 2020 fueron definidas por la dirección de la empresa. Los valores de Benchmarking fueron suministrados por mi tutor del Trabajo Final de Grado José Jabaloyes. Los cuestionarios de evaluación del Modelo fueron hechos a través de Formularios de Google. Finalmente, se elaboró un Excel donde se volcarían las respuestas de estos cuestionarios y que permitió realizar el análisis para, así, poder obtener los resultados y conclusiones oportunas.

3.2. Trabajo de Campo

Durante esta fase, que duró aproximadamente una semana, se formó a los trabajadores que iban a responder a las encuestas sobre el Modelo EFQM 2020 y seguidamente se les realizaron las cuatro encuestas; una sobre los criterios del Modelo EFQM, otra sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, otra sobre los principios del Pacto Mundial y otra sobre la Economía Circular. Estas encuestas se realizaron por medio de formularios de Google a 10 trabajadores de diferentes departamentos (calidad, comercial, administración...) con diferentes cargos (4 técnicos, 4 auxiliares y 2 ejecutivos) seleccionados por la dirección de la empresa durante el mes de abril de 2022. Dichas encuestas pueden verse en los Anexos.

La primera encuesta, que evalúa los criterios y subcriterios del Modelo EFQM, consta de 221 afirmaciones a las cuales se debe dar una puntuación en función de si la empresa cumple o no con dicha afirmación. Estas puntuaciones son para la primera parte, que evalúa los criterios:

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

Tabla 3: Sistema de puntuación de las preguntas de la encuesta 1

Fuente: Elaboración propia

Para la segunda parte, que evalúa los subcriterios:

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

Tabla 4: Sistema de puntuación de las preguntas de la encuesta 1

Fuente: Elaboración propia

La segunda encuesta, que evalúa los Objetivos de Desarrollo Sostenible, está formada por 17 preguntas. El sistema de puntuación para evaluar el cumplimiento de los ODS por parte de la empresa es:

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

Tabla 5: Sistema de puntuación de las preguntas de la encuesta 2

Fuente: Elaboración propia

La tercera encuesta está formada por los 10 principios del Pacto Mundial. Su sistema de puntuación es:

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

Tabla 6: Sistema de puntuación de la encuesta 3

Fuente: Elaboración propia

La cuarta encuesta está formada por 10 afirmaciones sobre la economía circular. El sistema de puntuación de esta encuesta es:

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

Tabla 7: Sistema de puntuación de la encuesta 4

Fuente: Elaboración propia

Una vez se obtuvieron todas las respuestas de las diferentes encuestas, se pasó a la siguiente fase, el análisis de los datos obtenidos. Estos análisis se expondrán en el punto 4 del presente trabajo.

3.3. Análisis de los resultados

Una vez se obtuvieron las respuestas de las encuestas, se procedió al análisis de los resultados. Esta fase tuvo una duración aproximada de tres semanas. Para ello, se recopilaban todas las respuestas de las encuestas en el Excel mencionado anteriormente. En primer lugar, se identificaron los valores anómalos y valores faltantes y se eliminaron. A continuación, se realizó la valoración descriptiva de los datos, calculando medias y porcentajes y comparando estos datos con las metas establecidas por la empresa y por los valores del Benchmarking. Es importante recalcar que no se ha realizado análisis estadístico diferencial ni por puesto ni por departamento ni por género de los trabajadores que han realizado las encuestas, por lo que los resultados obtenidos son globales de la organización.

3.4. Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora

Durante esta fase, de duración aproximada unos 15 días, se determinaron los puntos fuertes y puntos débiles de la empresa a través del análisis de los resultados.

Para establecer los puntos fuertes, se decidió que serían todos aquellos criterios y subcriterios en los cuales se haya obtenido una puntuación superior tanto a la meta fijada por la empresa como al Benchmarking.

Para establecer los puntos débiles, se decidió que serían aquellos en los cuales la puntuación obtenida está por debajo de la meta definida por la empresa. La obtención de estos puntos débiles nos permitirá establecer planes de mejora.

3.5. Planificación del programa de mejora

Durante esta última fase, que duró aproximadamente un mes, se planificó un programa de mejora que permitiera a la organización mejorar sus puntos débiles y afianzar sus puntos fuertes. Es importante destacar que la implantación de este programa por parte de la empresa queda fuera del alcance de este proyecto.

4. RESULTADOS

En este apartado se presentan los resultados una vez analizados los datos recogidos por los cuestionarios. Estos datos se presentan en tablas y en gráficos. En las tablas aparecen los siguientes datos:

- Rango de valores: establecidos por el Modelo EFQM 2020.
- Meta: es el objetivo fijado por la empresa.
- Benchmarking: dato facilitado por el tutor.
- Resultado promedio: es el promedio de los valores obtenidos a través de las respuestas de los trabajadores.
- Porcentaje de desconocimiento: valor que define el número de trabajadores que no tenían información para responder a la pregunta.

4.1. Resultados Evaluación Modelo EFQM 2020

A continuación, se presentan los resultados de la evaluación del Modelo EFQM 2020.

	ANÁLISIS POR SUBCRITERIOS				
	RANGO VALORES	Meta	Benchmarking	Resultados promedio	% desconocimiento promedio
BLOQUE 1	[1;6]	4	3,68	3,11	26,20%
CRITERIO 1	[1;6]	4	3,76	3,28	26,72%
1.1.	[1;6]	4	3,98	3,74	16,00%
1.2.	[1;6]	4	3,78	4,29	24,29%
1.3.	[1;6]	4	3,77	3,22	48,33%
1.4.	[1;6]	4	3,65	2,83	30,00%
1.5.	[1;6]	4	3,61	2,30	15,00%
C2	[1;6]	4	3,61	2,95	25,67%
2.1.	[1;6]	3	3,78	2,37	31,67%
2.2.	[1;6]	3	3,62	3,03	36,00%
2.3.	[1;6]	3	3,54	3,44	25,00%
2.4.	[1;6]	4	3,49	2,94	10,00%
BLOQUE 2	[1;8]	4	5,70	5,46	10,21%
CRITERIO 3	[1;8]	5	5,28	4,90	13,90%
3.1.	[1;8]	4	5,12	3,98	2,50%
3.2.	[1;8]	4	5,27	5,88	0,00%
3.3.	[1;8]	4	5,36	6,47	15,00%
3.4.	[1;8]	4	5,45	4,29	30,00%
3.5.	[1;8]	4	5,21	3,89	22,00%
CRITERIO 4	[1;8]	5	5,91	5,94	7,88%
4.1.	[1;8]	4	5,68	6,43	4,00%
4.2.	[1;8]	4	5,78	6,08	7,50%
4.3.	[1;8]	4	6,12	6,80	0,00%
4.4.	[1;8]	4	6,05	4,43	20,00%
CRITERIO 5	[1;8]	5	5,90	5,54	8,87%
5.1.	[1;8]	4	5,98	5,14	0,00%
5.2.	[1;8]	4	5,64	4,09	31,67%
5.3.	[1;8]	4	5,87	6,60	5,00%
5.4.	[1;8]	4	6,12	6,57	6,00%
5.5.	[1;8]	4	5,88	5,28	1,67%
BLOQUE 3	[1;8]	5	5,69	6,09	19,07%
CRITERIO 6	[1;8]	5	5,15	5,64	27,31%
6a)	[1;8]	4	5,66	6,16	8,75%
6b)	[1;8]	4	5,44	6,52	0,00%
6c)	[1;8]	4	5,33	6,75	50,00%
6d)	[1;8]	4	4,25	3,92	46,67%
6e)	[1;8]	4	5,09	4,86	31,11%
CRITERIO 7	[1;8]	5	6,22	6,54	10,83%
7a)	[1;8]	4	6,15	6,80	10,00%
7b)	[1;8]	4	6,29	6,28	11,67%

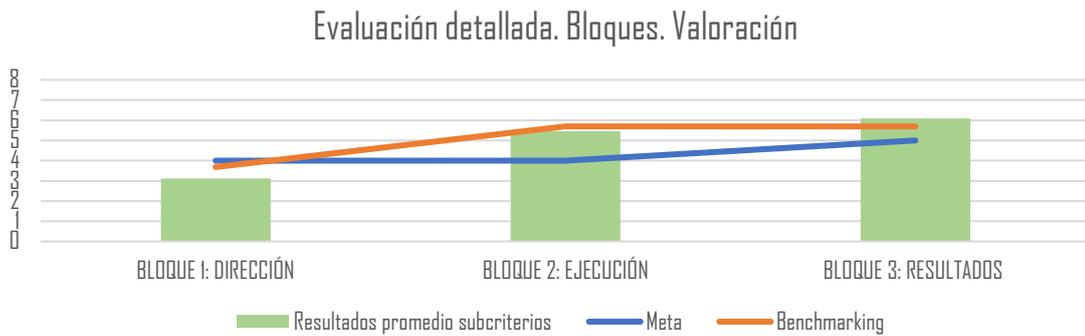
Tabla 8: Resultados Evaluación detallada

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, los resultados del bloque 1 están tanto por debajo de la meta como por debajo del Benchmarking, por lo que sería un punto débil para el cual habría que establecer un plan de mejora.

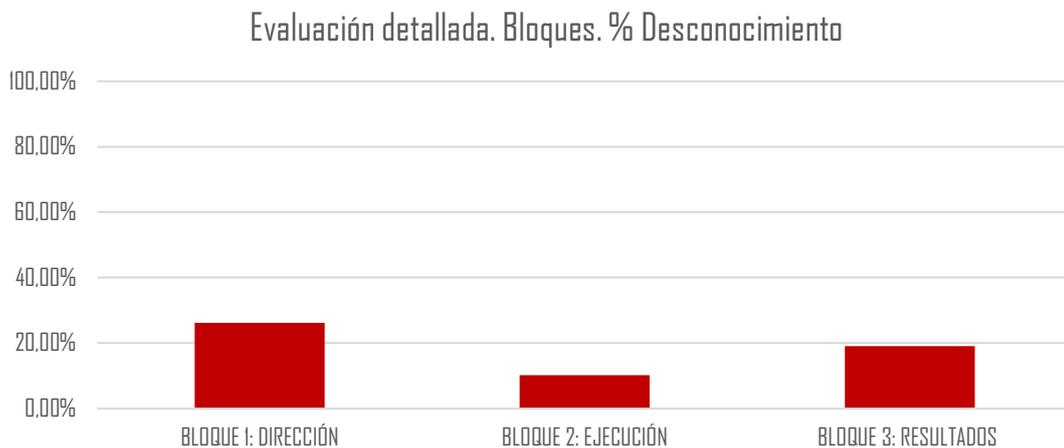
El Bloque 2, aunque sigue estando por debajo del Benchmarking, está por encima de la meta.

Finalmente, los resultados del Bloque 3 están por encima tanto del benchmarking como de la meta, por lo que este bloque sería un punto fuerte de la empresa.



Gráfica 2: Comparación de los resultados con el Benchmarking y la meta por bloques
Fuente: Elaboración propia

En cuanto al porcentaje de desconocimiento, en los tres bloques es bastante bajo, lo que nos indica que la mayoría de los trabajadores conoce bastante información sobre la empresa y, por tanto, son capaces de opinar. Podemos observar que el Bloque 1 es el que mayor porcentaje de desconocimiento presenta, motivo por el cual es posible que haya obtenido peores resultados, como se ha visto anteriormente.

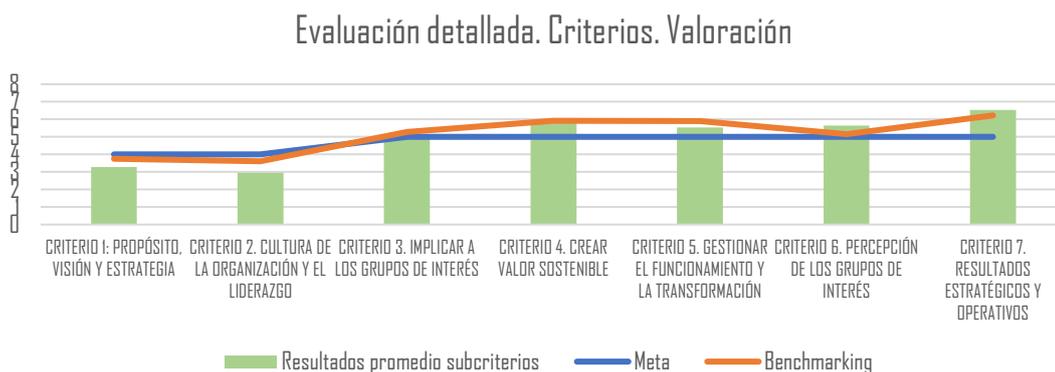


Gráfica 3: % de desconocimiento por bloques.
Fuente: Elaboración propia

Más en detalle, en cuanto a los criterios, podemos observar que en los criterios 1 y 2, que pertenecen al bloque 1, los resultados de la empresa están por debajo tanto del Benchmarking como de la meta de la empresa.

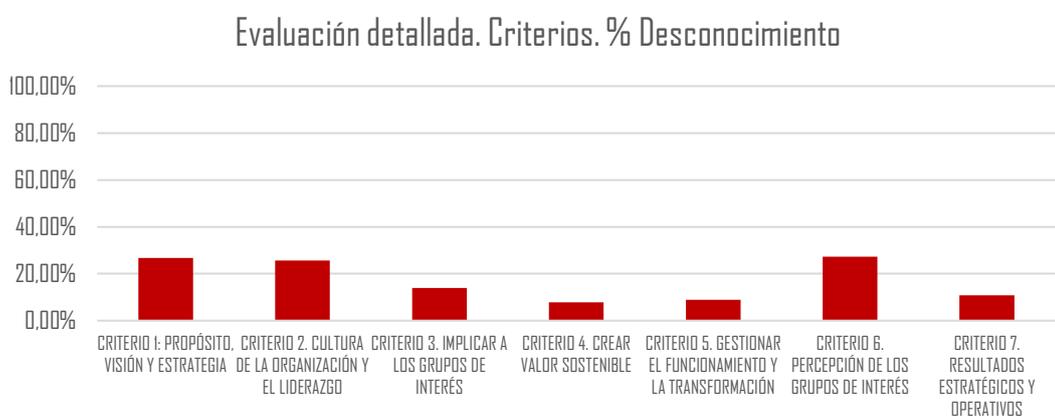
Los resultados del criterio 3 están igualados a la meta y ligeramente por debajo del benchmarking, los del criterio 4 igualados al benchmarking y por encima de la meta y los del criterio 5 por encima de la meta y por debajo del benchmarking.

Finalmente, en ambos de los criterios que componen el bloque 3, es decir, los criterios 6 y 7, los resultados de la empresa están tanto por encima de la meta como por encima del benchmarking.



Gráfica 4: Comparación de los resultados con el Benchmarking y la meta por criterios
Fuente: Elaboración propia

Con respecto al porcentaje de desconocimiento de los criterios, observamos que también es bastante reducido, exceptuando los criterios 6, 2 y 1.

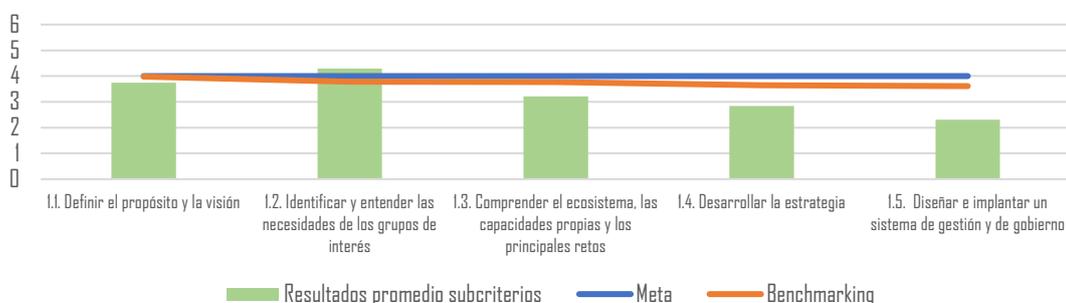


Gráfica 5: % de desconocimiento por criterios
Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan los datos obtenidos para cada uno de los subcriterios de cada criterio.

En cuanto al criterio 1, todos los subcriterios están por debajo tanto de la meta fijada por la empresa como del benchmarking, excepto el subcriterio 1.2.

Evaluación detallada. Subcriterios criterio 1. Valoración

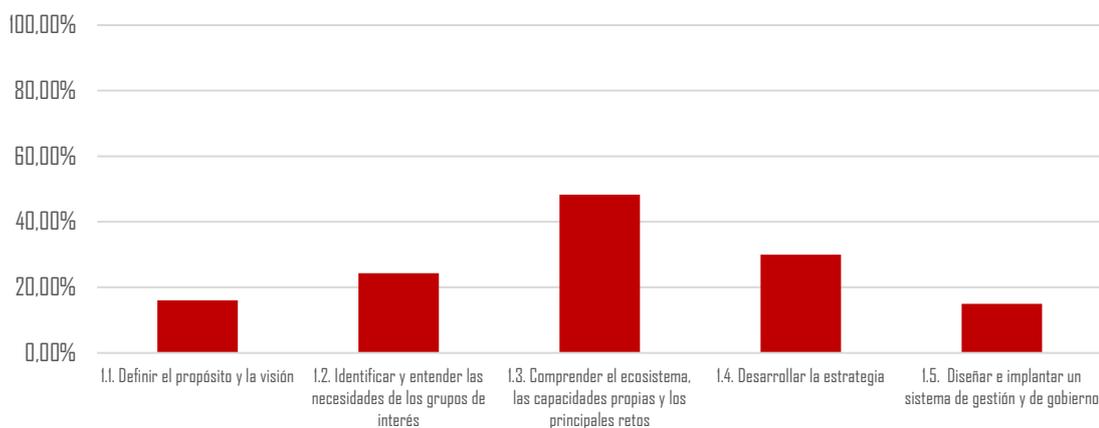


Gráfica 6: Comparación de los resultados Criterio 1 por subcriterios

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al porcentaje de desconocimiento, vemos que el subcriterio con mayor porcentaje de desconocimiento es el 1.3.

Evaluación detallada. Subcriterio criterio 1. % Desconocimiento

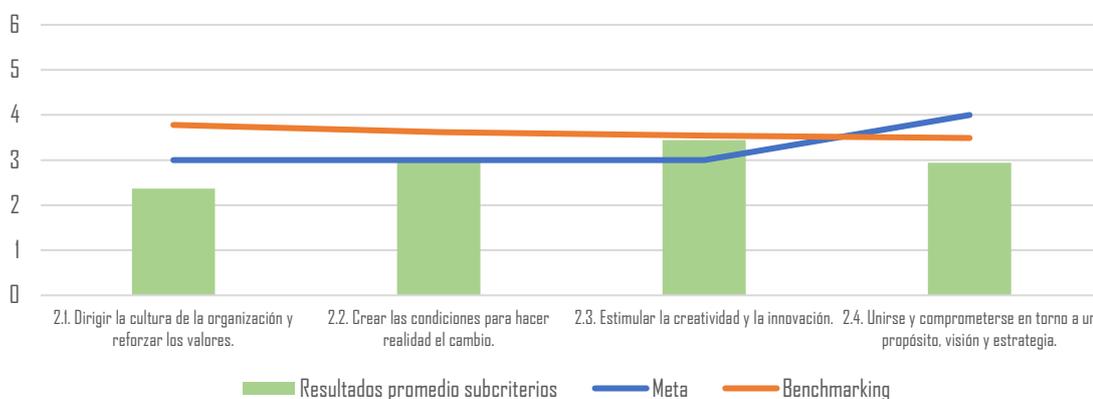


Gráfica 7: % de desconocimiento por subcriterios Criterio 1

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al criterio 2, los subcriterios 2.1. y 2.4. están por debajo tanto de la meta fijada por la empresa como del benchmarking, el 2.2. coincide con la meta, pero está por debajo del benchmarking y el 2.3. supera la meta, pero está por debajo del benchmarking.

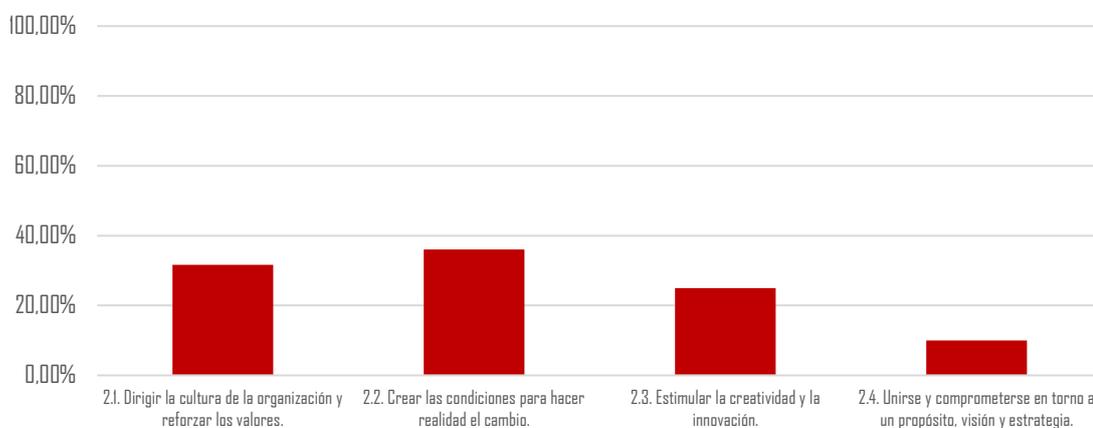
Evaluación detallada. Subcriterios criterio 2. Valoración



Gráfica 8: Comparación de los resultados Criterio 2 por subcriterios
Fuente: Elaboración propia

En cuanto al porcentaje de desconocimiento, vemos que el subcriterio con mayor porcentaje de desconocimiento es el 2.2.

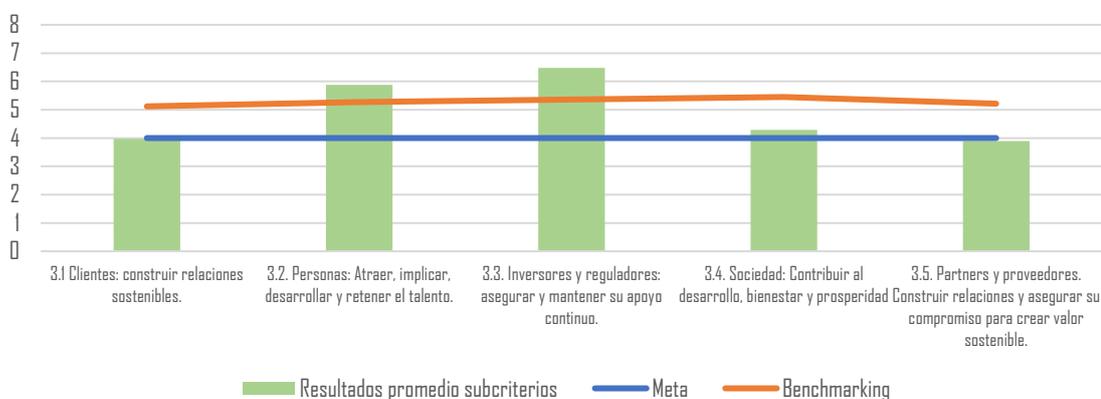
Evaluación detallada. Subcriterio criterio 2. % Desconocimiento



Gráfica 9: % de desconocimiento por subcriterios Criterio 2
Fuente: Elaboración propia

En cuanto al criterio 3, no hay ningún subcriterio por debajo de la meta, pero los subcriterios 3.1., 3.4. y 3.5. están por debajo del benchmarking. Los subcriterios 3.2. y 3.3. están por encima tanto de la meta como del benchmarking.

Evaluación detallada. Subcriterios criterio 3. Valoración

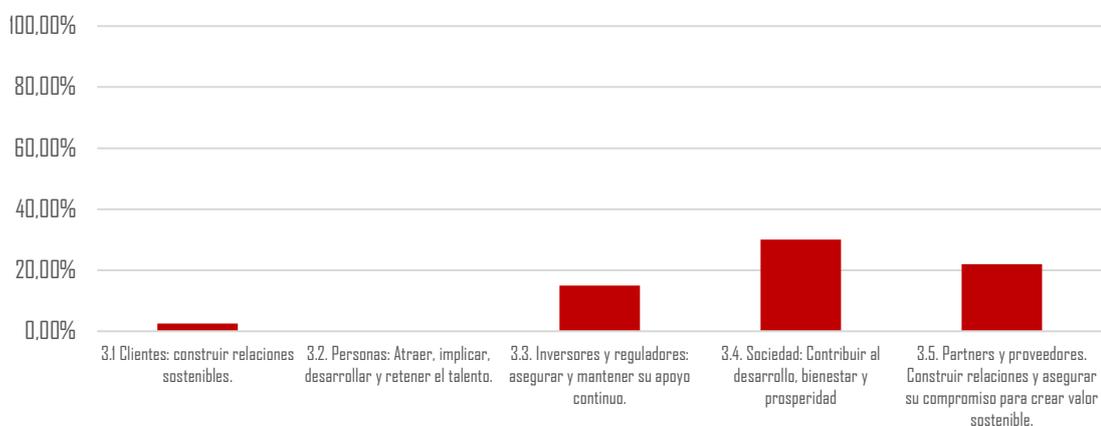


Gráfica 10: Comparación de los resultados Criterio 3 por subcriterios

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al porcentaje de desconocimiento, vemos que el subcriterio con mayor porcentaje de desconocimiento es el 3.4.

Evaluación detallada. Subcriterio criterio 3. % Desconocimiento

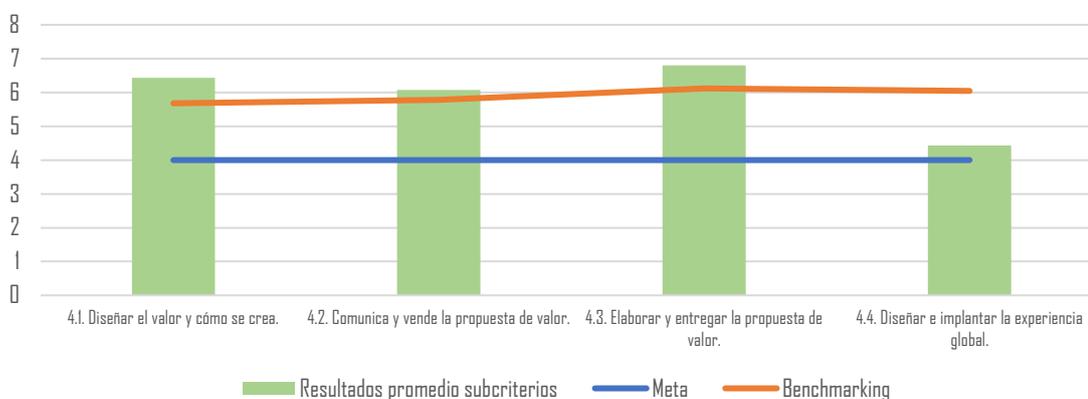


Gráfica 11: % de desconocimiento por subcriterios Criterio 3

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al criterio 4, no hay ningún subcriterio por debajo de la meta, pero el subcriterio 4.4. está por debajo del benchmarking. El resto de los subcriterios están por encima tanto de la meta como del benchmarking.

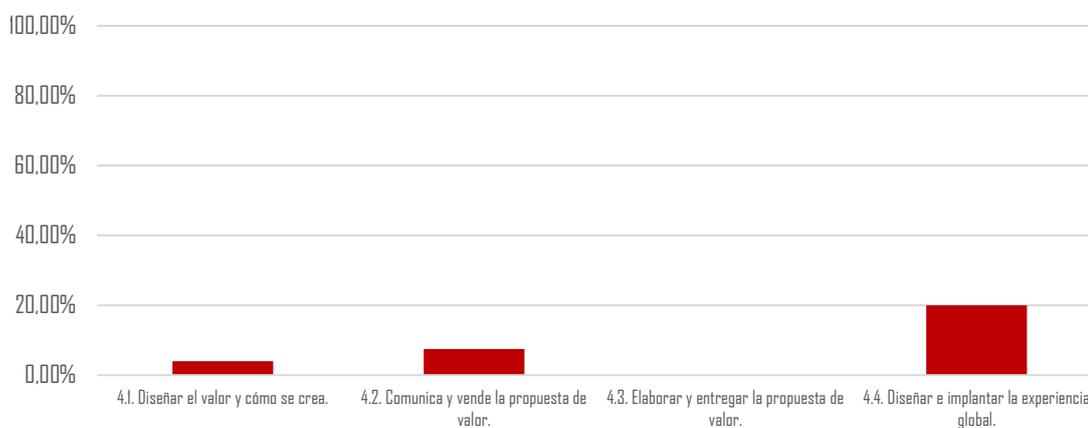
Evaluación detallada. Subcriterios criterio 4. Valoración



Gráfica 12: Comparación de los resultados Criterio 4 por subcriterios
Fuente: Elaboración propia

En cuanto al porcentaje de desconocimiento, vemos que el subcriterio con mayor porcentaje de desconocimiento es el 4.4.

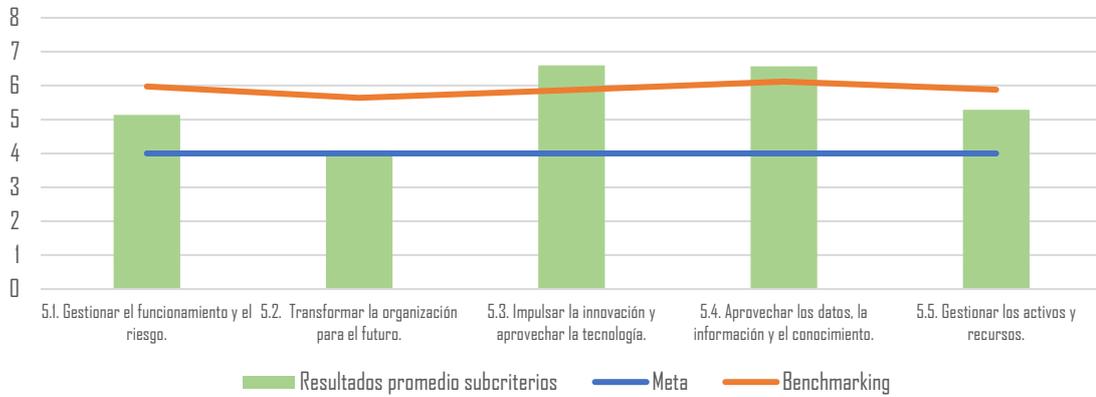
Evaluación detallada Subcriterio criterio 4. % Desconocimiento



Gráfica 13: % de desconocimiento por subcriterios Criterio 4
Fuente: Elaboración propia

En cuanto al criterio 5, no hay ningún subcriterio por debajo de la meta, pero los subcriterios 5.1., 5.2 y 5.5 están por debajo del benchmarking. Los subcriterios 5.3 y 5.4 están por encima tanto de la meta como del benchmarking.

Evaluación detallada. Subcriterios criterio 5. Valoración

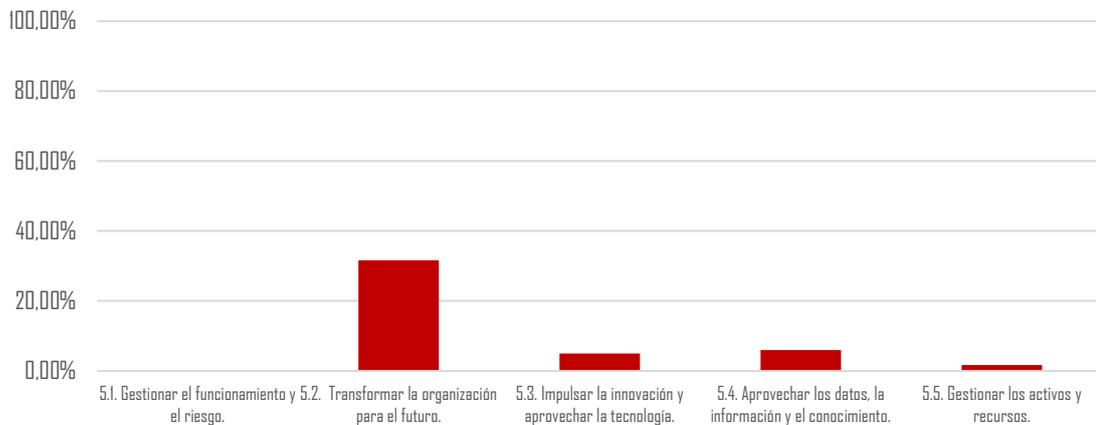


Gráfica 14: Comparación de los resultados Criterio 5 por subcriterios

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al porcentaje de desconocimiento, vemos que el subcriterio con mayor porcentaje de desconocimiento es el 5.2.

Evaluación detallada. Subcriterio criterio 5. % Desconocimiento

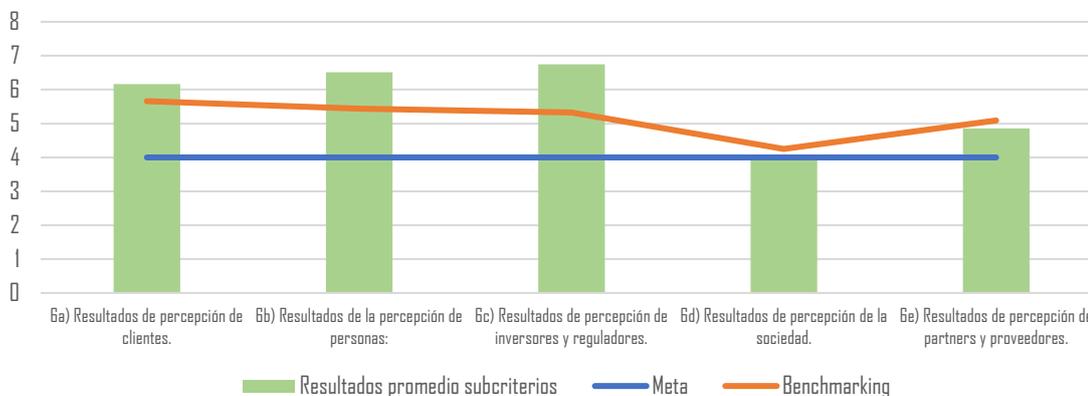


Gráfica 15: % de desconocimiento por subcriterios Criterio 5

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al criterio 6, no hay ningún subcriterio por debajo de la meta, y los únicos subcriterios que están por debajo del benchmarking son el 6.d. y 6.e. Los demás subcriterios están por encima tanto de la meta como del benchmarking.

Evaluación detallada. Subcriterios criterio 6. Valoración

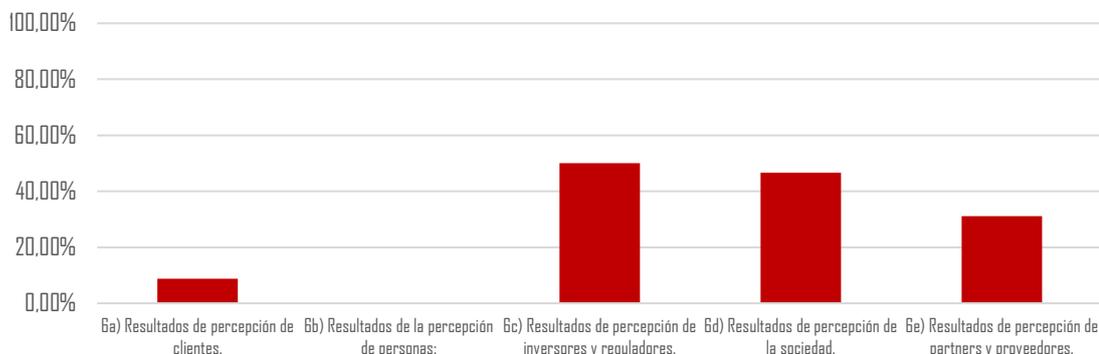


Gráfica 16: Comparación de los resultados Criterio 6 por subcriterios

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al porcentaje de desconocimiento, vemos que el subcriterio con mayor porcentaje de desconocimiento es el 6.c. seguido por el 6.d.

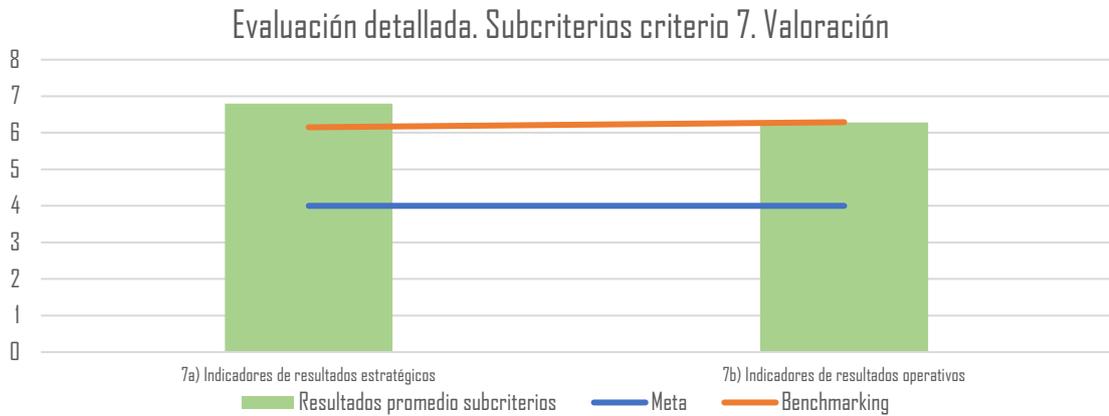
Evaluación detallada. Subcriterio criterio 6. % Desconocimiento



Gráfica 17: % de desconocimiento por subcriterios Criterio 6

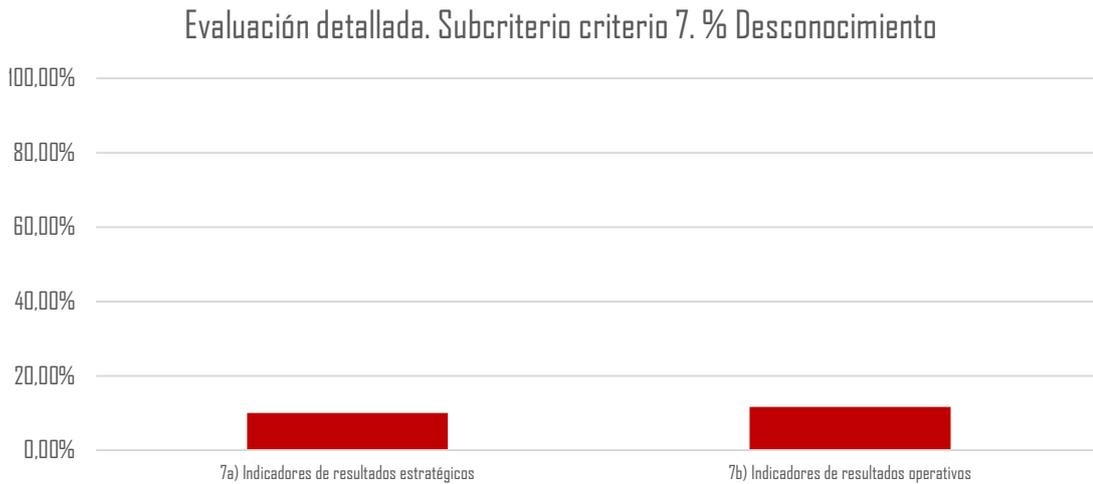
Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en cuanto al criterio 7, ambos subcriterios están por encima de la meta. El subcriterio 7.a. supera el benchmarking y el subcriterio 7.b. se aproxima mucho a este valor.



Gráfica 18: Comparación de los resultados Criterio 7 por subcriterios
Fuente: Elaboración propia

En cuanto al porcentaje de desconocimiento, en ambos criterios es bastante bajo.



Gráfica 19: % de desconocimiento por subcriterios Criterio 7
Fuente: Elaboración propia

Como se ha explicado anteriormente, una vez obtenidas las medias, comparándolas con la meta definida por la empresa, obtendremos las áreas de mejora y los puntos fuertes de la empresa. Estos puntos fuertes y áreas de mejora se detallarán en los apartados 5 y 6 del trabajo.

	Meta	Resultados promedio	
BLOQUE 1: DIRECCIÓN	4	3,11	ÁREA DE MEJORA
CRITERIO 1	4	3,28	ÁREA DE MEJORA
CRITERIO 2	4	2,95	ÁREA DE MEJORA
BLOQUE 2: EJECUCIÓN	4	5,46	PUNTO FUERTE
CRITERIO 3	5	5,28	PUNTO FUERTE
CRITERIO 4	5	5,94	PUNTO FUERTE
CRITERIO 5	5	5,54	PUNTO FUERTE
BLOQUE 3: RESULTADOS	5	6,09	PUNTO FUERTE
CRITERIO 6	5	5,64	PUNTO FUERTE
CRITERIO 7	5	6,54	PUNTO FUERTE

Tabla 9: Determinación de punto fuerte o área de mejora de los criterios

Fuente: Elaboración propia

4.2. Resultados Evaluación ODS

A continuación, se presenta el promedio de los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y su porcentaje de desconocimiento. El promedio es sobre 6 puntos. Se ha decidido que se tratará de un punto fuerte si el valor promedio está por encima del 3, y de un punto débil si es inferior a 3. Como podemos observar, la empresa debe implicarse más en prácticamente todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ya que los únicos por encima de la meta y, por tanto, puntos fuertes, son:

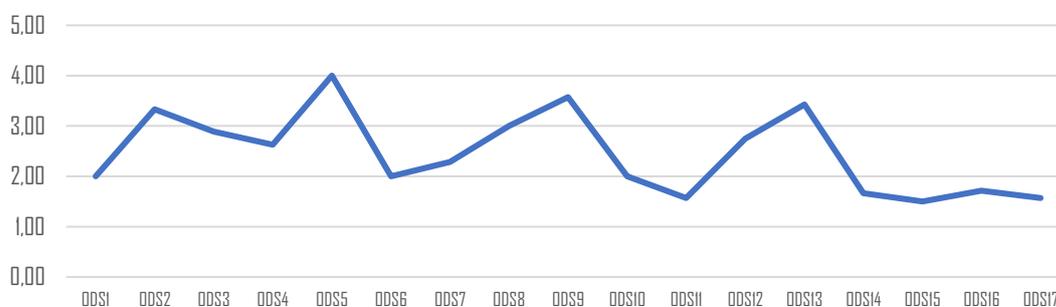
- ODS2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
- ODS5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
- ODS8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
- ODS9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
- ODS13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

Considerándose, por tanto, puntos débiles los restantes.

ODS	Promedio	% desconocimiento
ODS1	2,00	60,00 %
ODS2	3,33	40,00 %
ODS3	2,89	10,00 %
ODS4	2,63	20,00 %
ODS5	4,00	0,00 %
ODS6	2,00	30,00 %
ODS7	2,29	30,00 %
ODS8	3,00	30,00 %
ODS9	3,57	30,00 %
ODS10	2,00	30,00 %
ODS11	1,57	30,00 %
ODS12	2,75	20,00 %
ODS13	3,43	30,00 %
ODS14	1,67	40,00 %
ODS15	1,50	40,00 %
ODS16	1,71	30,00 %
ODS17	1,57	30,00 %

Tabla 10: Resultados Evaluación Objetivos de Desarrollo Sostenible
Fuente: Elaboración propia

Evaluación del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible



Gráfica 20: Evaluación ODS
Fuente: Elaboración propia

En cuanto al porcentaje de desconocimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, podemos observar que en general son bastante bajos y que únicamente destaca el ODS1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.



Gráfica 21: % de desconocimiento de los ODS

Fuente: Elaboración propia

4.3. Resultados Evaluación Pacto Mundial

A continuación, se presenta el promedio de los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada sobre los Principios del Pacto Mundial y su porcentaje de desconocimiento. El promedio es sobre 6 puntos. Siguiendo el mismo criterio que con los ODS, la dirección de la se considera punto fuerte todo aquel principio que se encuentra por encima del valor 3. Por tanto, el único punto débil es:

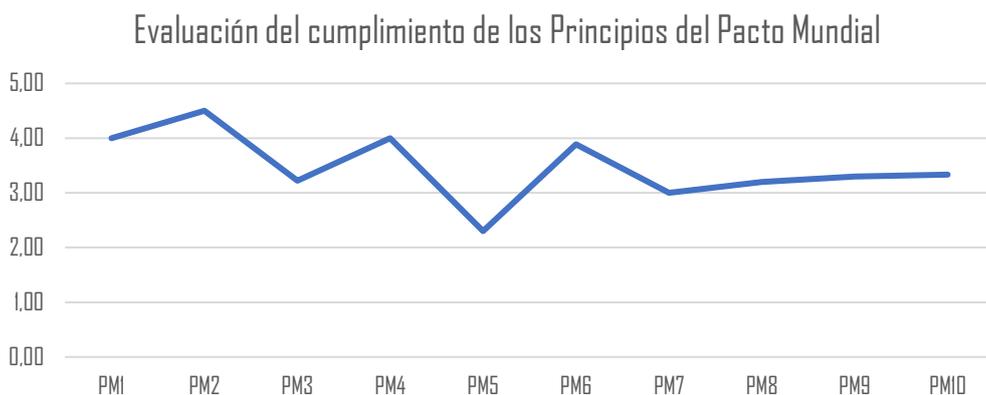
- Principio 5: La empresa apoya la erradicación del trabajo infantil.

PRINCIPIOS PACTO MUNDIAL	Promedio	% desconocimiento
PM1	4,00	0,00 %
PM2	4,50	0,00 %
PM3	3,22	10,00 %
PM4	4,00	0,00 %
PM5	2,30	0,00 %
PM6	3,89	10,00 %
PM7	3,00	10,00 %
PM8	3,20	0,00 %
PM9	3,30	0,00 %
PM10	3,33	40,00 %

Tabla 11: Resultados Evaluación Pacto Mundial

Fuente: Elaboración propia

El resto de Principios se consideran puntos fuertes.



Gráfica 22: Evaluación Principios Pacto Mundial
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a su porcentaje de desconocimiento, observamos que es muy reducido en todos excepto en el Principio 10: La empresa trabaja contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.



Gráfica 23: % de desconocimiento de los Principios del Pacto Mundial
Fuente: Elaboración propia

4.4. Resultados Evaluación Economía Circular

A continuación, se presenta el promedio de los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada sobre los Principios de la Economía Circular y su porcentaje de desconocimiento. El promedio es sobre 6 puntos. También se consideran puntos débiles aquellos principios que están por debajo del 3. Estos, son:

- 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.

PRINCIPIOS ECONOMÍA CIRCULAR	Promedio	% desconocimiento
EC1	3,00	70,00 %
EC2	3,43	30,00 %
EC3	2,50	60,00 %
EC4	3,50	60,00 %
EC5	3,67	10,00 %
EC6	4,00	60,00 %
EC7	2,80	0,00 %
EC8	3,83	40,00 %
EC9	3,40	50,00 %
EC10	3,75	20,00 %

Tabla 12: Resultados Evaluación Economía Circular (EC)

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del cumplimiento de los Principios de la Economía Circular



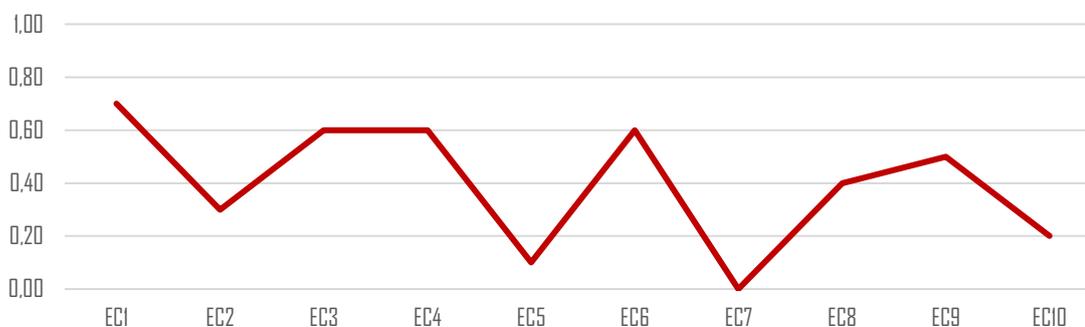
Gráfica 24: Evaluación Principios Economía Circular

Fuente: Elaboración propia

El resto de los principios se consideran puntos fuertes.

En cuanto a su porcentaje de desconocimiento, observamos que son valores bastante más elevados que los porcentajes de desconocimiento tanto de los ODS como del Pacto Mundial.

% Desconocimiento. Cumplimiento de los Principios de la Economía Circular



Gráfica 25: % de desconocimiento de los Principios de la Economía Circular

Fuente: Elaboración propia

5. PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

5.1. Puntos fuertes evaluación Modelo EFQM 2020

Como se ha explicado anteriormente, se ha determinado como puntos fuertes aquellos criterios en los cuales la puntuación promedio obtenida de la encuesta del Modelo EFQM 2020 está por encima de la meta fijada por la empresa.

De manera global, el único bloque el cual la puntuación promedio supera tanto la meta como el Benchmarking es el Bloque 3: Resultados, por lo que podemos decir que un punto fuerte de la empresa es la percepción de los grupos de interés y los resultados estratégicos y operativos.

Una vez realizado el análisis general, se determinó que los cinco puntos fuertes corresponden a los criterios:

C. 3. Implicar a los grupos de interés.

- 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.

C. 4. Crear valor sostenible.

- 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.

C. 5. Gestionar el funcionamiento y la transformación.

- 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.

C. 6. Percepción de los grupos de interés.

- 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.

C.7. Resultados estratégicos y operativos.

- 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.

TFG-CTA (UPV-ETSIAMN) - BONELL TORTAJADA, MARTA TERESA
CURSO 2021-2022

- 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.
- La empresa utiliza sus resultados actuales para predecir su rendimiento futuro con un determinado grado de certeza.

Más en detalle, en cuanto a los subcriterios, los puntos fuertes de la empresa son:

C. 1.1. Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés.

- 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 de 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.

C 3.2. Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento.

- 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.

TFG-CTA (UPV-ETSIAMN) - BONELL TORTAJADA, MARTA TERESA
CURSO 2021-2022

C 3.3. Asegurar y mantener el apoyo continuo de inversores y reguladores.

- 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 Universidad 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.

C 4.1. Diseñar el valor y cómo se crea.

- 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 percepciones del entorno, para desarrollar y mejorar la propuesta de valor y las etapas de creación de valor.

C 4.2. Comunicar y vender la propuesta de valor.

- 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.

C 4.3. Elaborar y entregar la propuesta de valor.

- 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.

TFG-CTA (UPV-ETSIAMN) - BONELL TORTAJADA, MARTA TERESA
CURSO 2021-2022

- 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.

C 5.3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología.

- 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 actual 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.

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

- 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).

C 6.A. Resultados de percepción de clientes.

- 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.

TFG-CTA (UPV-ETSIAMN) - BONELL TORTAJADA, MARTA TERESA
CURSO 2021-2022

- 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.

C 6.B. Resultados de la percepción de personas.

- 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.

C 6.C. Resultados de percepción de inversores y reguladores.

- 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.
- 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.

TFG-CTA (UPV-ETSIAMN) - BONELL TORTAJADA, MARTA TERESA
CURSO 2021-2022

- 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 mega tendencias 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.

C 7.A. Indicadores de resultados estratégicos.

- 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.

6. ÁREAS DE MEJORA

6.1. Puntos débiles Evaluación EFQM

Como se ha explicado anteriormente, se ha definido como áreas de mejora aquellos criterios en los cuales la puntuación obtenida está por debajo de la meta definida por la empresa.

De manera global, el único bloque que está por debajo tanto del Benchmarking como de la meta es el Bloque 1: Dirección. Por lo que este bloque es un área de mejora.

Una vez realizado el análisis general, se determinó que los dos puntos débiles corresponden a los criterios:

C. 1. Propósito, visión y estrategia:

- La empresa no tiene un propósito que inspira, una visión ambiciosa ni una estrategia que genera resultados.
- El propósito de la empresa no explica por qué su actividad es importante.
- El propósito de la empresa no establece las bases para crear y proporcionar valor a sus grupos de interés.
- El propósito de la empresa no proporciona un marco de referencia en el que asume la responsabilidad de su contribución ni el impacto en el ecosistema en el que opera.
- La visión de la empresa no describe lo que trata de alcanzar en el largo plazo.
- La visión de la empresa no sirve de guía clara para elegir las líneas de actuación actuales y futuras.
- La visión de la empresa no proporciona, junto con el propósito, las bases para definir la estrategia.
- La estrategia de la empresa no describe cómo se pretende alcanzar el propósito.
- La estrategia de la empresa no detalla los planes para alcanzar las prioridades estratégicas y acercarse a la visión.

C. 2. Cultura de la organización y el liderazgo:

- La cultura de la empresa no 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) no 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 no actúa como líder en su ecosistema y es reconocida como referente.
- En la empresa, el liderazgo no es una actividad, y las conductas de liderazgo no se evidencian en todos los niveles y áreas.
- Las conductas de liderazgo en la empresa no 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.

Más en detalle, en cuanto a los subcriterios, los puntos débiles de la empresa son:

C 1.1. Definir el propósito y la visión

- La dirección de la empresa no comprende la importancia de que su propósito sea reconocido como beneficioso para su ecosistema.
- La dirección de la empresa no 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 no utiliza su propósito para crear una visión que motive a todos sus grupos de interés.
- La dirección de la empresa no implica a sus grupos de interés, en definir, en dar forma y en comunicar su propósito y visión.
- La dirección de la empresa no identifica las áreas en las que debe alcanzar resultados sobresalientes, de manera sostenida, para conseguir su visión.

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

- La dirección de la empresa no 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 no analiza diferentes escenarios y reacciona adecuadamente a cualquier impacto que puedan tener sobre su propósito, visión, estrategia y resultados.
- La dirección de la empresa no conoce el potencial de sus capacidades actuales.
- La dirección de la empresa no desarrolla sistemas para optimizar el impacto sobre su propósito, visión, estrategia y resultados.
- La dirección de la empresa no 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 no evalúa y valora los datos, información y conocimiento recogidos de su ecosistema para entender cuáles son sus principales retos actuales y futuros.

C 1.4. Desarrollar la estrategia

- La dirección de la empresa no 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.

TFG-CTA (UPV-ETSIAMN) - BONELL TORTAJADA, MARTA TERESA
CURSO 2021-2022

- La dirección de la empresa no traduce la estrategia y las prioridades estratégicas en objetivos de rendimiento e iniciativas de transformación.
- La dirección de la empresa no 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 no 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.

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

- La dirección de la empresa no diseña ni 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 y a los principales desafíos.
- La dirección de la empresa no 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 no 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 no 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 no se asegura de cumplir con los principales requerimientos gubernamentales, legales y regulatorios.

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

- La dirección de la empresa no comprende ni orienta su cultura para alinearla con el propósito e identifica cuándo hay necesidad de reajustarla.
- La dirección de la empresa no refuerza sus valores, traduciéndolos en normas y conductas deseadas que se promueven, comunican y manifiestan.
- La dirección de la empresa no 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 no 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 no 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.

C 3.1. Clientes: construir relaciones sostenibles

- No 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.

TFG-CTA (UPV-ETSIAMN) - BONELL TORTAJADA, MARTA TERESA
CURSO 2021-2022

- No 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.
- No se comprenden las necesidades de comunicación y contacto directo de los diferentes segmentos de clientes.
- No 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.

C 3.5. Partners y proveedores. Construir relaciones 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.

C 6.d. Resultados de percepción de la sociedad

- No 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.
- No 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.
- No 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.
- No 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.
- No se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente al compromiso de la empresa para avanzar hacia la economía circular.
- No 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 en alcanzar el equilibrio de género.

7. PROGRAMA DE MEJORA

En este último punto del proyecto, se han definido dos programas de mejora para las dos áreas de mejora obtenidas anteriormente, correspondientes a los criterios 1 y 2. Ambos criterios pertenecen al Bloque 1: Dirección, por lo que ambos planes de mejora se centran en definir un propósito inspirador, tener una visión de lo que pretende alcanzar en el futuro, desarrollar una estrategia centrada en crear valor sostenible y fomentar una cultura que favorezca el éxito.

7.1. Programa de mejora Criterio 1: Propósito, visión y estrategia

Según lo comentado anteriormente, la empresa ideal debe tener un propósito que inspira, una visión ambiciosa y una estrategia que genera resultados. Para ello, la empresa debe:

TFG-CTA (UPV-ETSIAMN) - BONELL TORTAJADA, MARTA TERESA
CURSO 2021-2022

- El propósito de la empresa debe explicar 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.

Para ello, las fases que se deben seguir son:

1. Definir el propósito y la visión.
2. Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés.
3. Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos.
4. Desarrollar la estrategia.
5. Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno.

7.2. Programa de mejora Criterio 2: Cultura de la organización y liderazgo

Según el Modelo EFQM 2020, la empresa ideal es capaz de dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores, crear las condiciones para hacer realidad el cambio, estimular la creatividad y la innovación y unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia. Para ello, la empresa debe ser capaz de:

- 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.

Para ello, las fases que deben seguirse son:

1. Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores.
2. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio.
3. Estimular la creatividad y la innovación.
4. Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia.

8. CONCLUSIONES

Hoy en día, y cada día más, las empresas buscan obtener los mayores niveles de rendimiento intentando superar las expectativas de sus clientes y grupos de interés. Gracias al modelo EFQM 2020, se puede realizar una autoevaluación que mide en qué punto se encuentra una empresa dentro del camino a la excelencia comparando la propia empresa con un modelo de empresa “ideal” o “excelente” basada en los valores que defiende el modelo.

Así, en el presente trabajo, se ha hecho un recorrido por el concepto de calidad y su evolución con el tiempo. Se ha hecho un análisis del Modelo EFQM 2020, su estructura y sus valores. En la segunda parte del proyecto, la más práctica, se ha realizado la evaluación con el Modelo EFQM 2020 a la empresa alimentaria ANECOOP S. COOP. a través de la realización de 4 cuestionarios por 10 trabajadores de la empresa. El análisis de los datos recogidos con los cuestionarios ha permitido identificar los puntos fuertes y áreas de mejora de la empresa. Como se ha explicado anteriormente, se ha definido como áreas de mejora aquellos criterios en los cuales la puntuación obtenida está por debajo de la meta definida por la empresa y como puntos fuertes aquellos criterios en los que el valor promedio supera la meta fijada por la empresa. Se identificaron 5 puntos fuertes correspondientes a los criterios 3, 4, 5, (bloque 2 del Modelo EFQM 2020) 6 y 7 (bloque 3 del Modelo EFQM 2020) y 2 áreas de mejora relevantes, correspondientes a los criterios 1 y 2, vinculadas a los temas de liderazgo, dirección y planificación (bloque 1 del modelo EFQM 2020).

Finalmente, se proponen dos programas de mejora para los puntos débiles que se han identificado. Estos planes de mejora se centran en responder a las cuestiones: “¿Por qué existe la organización? ¿Qué propósito cumple? ¿Por qué sigue esta estrategia?” y tienen como objetivo que la organización defina un propósito inspirador, tenga una visión de lo que pretende alcanzar en el futuro, desarrolle una estrategia centrada en crear valor sostenible y fomente una cultura que favorezca el éxito.

Personalmente, la realización de este Trabajo Final de Grado me ha hecho adquirir una serie de competencias tales como planificación, constancia, perseverancia y tratamiento de información. Además, me ha hecho comprender el Modelo EFQM, y que su aplicación es de gran utilidad.

9. BIBLIOGRAFÍA

Carbellido, V. M. (2005). *¿Qué es la calidad?* LIMUSA, S.A.

Club Excelencia en Gestión. (2020). *Club Excelencia en Gestión*. Obtenido de Modelo EFQM:
<https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/modelo-efqm>

Ignacio Soret Los Santos, M. M. (2020). *Gestión de la calidad*. Valencia: ESIC.

ISO Tools Excellence. (s.f.). *PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LA EXCELENCIA*.
Obtenido de Lógica REDER para la consecución de la excelencia:
<https://www.isotools.org/2020/12/09/logica-reder-para-la-consecucion-de-la-excelencia/#:%7E:text=REDER%20son%20las%20siglas%20de,otros%20siste>

Real Academia Española . (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la Lengua Española: <https://dle.rae.es/calidad>

Villoldo, A. G. (2016). *Guía de elaboración de un manual de calidad: procedimientos en base a la ISO 9001:2015*.

Villoldo, A. G. (2020). *Asesor de Calidad*. Obtenido de El Modelo EFQM 2020:
<http://asesordecualidad.blogspot.com/2020/03/el-modelo-efqm-2020.html#.Yx2nkXZBw2y>

Vivas, J. J. (2020). *Gestión de la calidad en la industria alimentaria*. Universidad Politécnica de Valencia.

10. ANEXOS

- 10.1. Evaluación Criterios Modelo EFQM 2020
- 10.2. Evaluación Subcriterios Modelo EFQM 2020
- 10.3. Evaluación ODS
- 10.4. Evaluación Pacto Mundial
- 10.5. Evaluación Economía Circular



Evaluación Alta Dirección

Preguntas Respuestas Configuración

Sección 1 de 11

Evaluación Criterios Modelo EFQM



El Modelo EFQM es un marco reconocido mundialmente que ayuda a las organizaciones a gestionar el cambio y mejorar su rendimiento. A continuación, se realizarán una serie de preguntas con el objetivo de evaluar la dirección, ejecución y resultados de la empresa y así, poder elaborar propuestas de mejora. La encuesta está dividida en 7 secciones diferentes que se corresponden con los 7 criterios evaluados.

Después de la sección 1 Ir a la siguiente sección



Sección 2 de 11

Bloque 1: Dirección.



Descripción (opcional)

Después de la sección 2 Ir a la siguiente sección



Sección 3 de 11

CRITERIO 1: PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA



Se van a realizar una serie de afirmaciones relacionadas con su empresa. Especifique para usted, del 0 al 5 si está de acuerdo o no. Siendo:

0: No tengo información para contestar a esta pregunta

1: Totalmente en desacuerdo

2: Poco de acuerdo



La empresa tiene un propósito que inspira, una visión ambiciosa y una estrategia que genera resultados *

0 1 2 3 4 5

No tengo información para contestar a la pregunta Totalmente de acuerdo

El propósito de la empresa explica por qué su actividad es importante *

0 1 2 3 4 5

No tengo información para contestar a la pregunta Totalmente de acuerdo

El propósito de la empresa establece las bases para crear y proporcionar valor a sus grupos de interés *

0 1 2 3 4 5

No tengo información para contestar a la pregunta Totalmente de acuerdo

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 *

0 1 2 3 4 5

No tengo información para contestar a la pregunta Totalmente de acuerdo

La visión de la empresa describe lo que trata de alcanzar en el largo plazo *

0 1 2 3 4 5



contestar a la pregunta

La visión de la empresa sirve de guía clara para elegir las líneas de actuación actuales y futuras *

0 1 2 3 4 5

No tengo información para contestar a la pregunta Totalmente de acuerdo

La visión de la empresa proporciona, junto con el propósito, las bases para definir la *

0 1 2 3 4 5

No tengo información para contestar a la pregunta Totalmente de acuerdo

La estrategia de la empresa describe cómo se pretende alcanzar el propósito *

0 1 2 3 4 5

No tengo información para contestar a la pregunta Totalmente de acuerdo

La estrategia de la empresa detalla los planes para alcanzar las prioridades estratégicas y acercarse a la visión *

0 1 2 3 4 5

No tengo información para contestar a la pregunta Totalmente de acuerdo

Después de la sección 3 Ir a la siguiente sección



Sección 4 de 11



CRITERIO 2. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y EL LIDERAZGO

Se van a realizar una serie de afirmaciones relacionadas con su empresa. Especifique para usted, del 0 al 5 si está de acuerdo o no. Siendo:

0: No tengo información para contestar a esta pregunta

1: Totalmente en desacuerdo

2: Poco de acuerdo

3: Algo de acuerdo

4: Bastante de acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

La cultura de la empresa se plasma en un conjunto específico de valores y normas que se comparte entre todo su personal *

	0	1	2	3	4	5	
No tengo información para contestar a esta pregunta	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					

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 *

	0	1	2	3	4	5	
No tengo información para contestar a esta pregunta	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					

La empresa actúa como líder en su ecosistema y es reconocida como referente *

	0	1	2	3	4	5	
No tengo información para contestar a esta pregunta	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					

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 *



No tengo información para contestar a esta pregunta



Totalmente de acuerdo

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

*

0 1 2 3 4 5

No tengo información para contestar a esta pregunta



Totalmente de acuerdo

Después de la sección 4 Ir a la siguiente sección



Sección 5 de 11

Bloque 2: Ejecución



Descripción (opcional)

Después de la sección 5 Ir a la siguiente sección



Sección 6 de 11

CRITERIO 3: IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS



Se van a realizar una serie de afirmaciones relacionadas con su empresa. Especifique para usted, del 0 al 5 si está de acuerdo o no. Siendo:

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



0 1 2 3 4 5

No tengo información para contestar a esta pregunta Totalmente de acuerdo

Se han identificado los tipos y categorías específicas dentro de cada uno de los grupos de interés clave de la empresa *

0 1 2 3 4 5

No tengo información para contestar a esta pregunta Totalmente de acuerdo

Se utiliza el conocimiento de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave para lograr su implicación continua *

0 1 2 3 4 5

No tengo información para contestar a esta pregunta Totalmente de acuerdo

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 *

0 1 2 3 4 5

No tengo información para contestar a esta pregunta Totalmente de acuerdo

Se construye, mantiene y desarrolla desde la empresa una relación con sus grupos de interés clave basada en la transparencia, responsabilidad, comportamiento ético y *

0 1 2 3 4 5

No tengo información para contestar a esta pregunta Totalmente de acuerdo

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) *

0 1 2 3 4 5

No tengo información para contestar a esta pregunta Totalmente de acuerdo

Se recogen activamente las percepciones de sus grupos de interés clave en lugar de esperar a que ellos hagan el contacto *

0 1 2 3 4 5

No tengo información para contestar a esta pregunta Totalmente de acuerdo

Se evalúa el funcionamiento de la empresa respecto a las necesidades de sus grupos de interés clave *

0 1 2 3 4 5

No tengo información para contestar a esta pregunta Totalmente de acuerdo

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 *

0 1 2 3 4 5

No tengo información para contestar a esta pregunta Totalmente de acuerdo

Después de la sección 6 Ir a la siguiente sección ▼



CRITERIO 4: CREAR VALOR SOSTENIBLE



Se van a realizar una serie de afirmaciones relacionadas con su empresa. Especifique para usted, del 0 al 5 si está de acuerdo o no. Siendo:

0: No tengo información para contestar a esta pregunta

1: Totalmente en desacuerdo

2: Poco de acuerdo

3: Algo de acuerdo

4: Bastante de acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

La Dirección de la empresa reconoce que crear valor sostenible es vital para su éxito a largo plazo y para su fortaleza económica *

0 1 2 3 4 5

No tengo información para contestar a esta pregunta

Totalmente de acuerdo

El propósito de la empresa establece a quién debe ir dirigida la creación de valor *

0 1 2 3 4 5

No tengo información para contestar a esta pregunta

Totalmente de acuerdo

La Dirección de la empresa ha identificado qué grupos de interés son el centro para la creación de valor sostenible *

0 1 2 3 4 5

No tengo información para contestar a esta pregunta

Totalmente de acuerdo

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 *



contestar a esta pregunta

Totalmente de acuerdo

La Dirección de la empresa analiza las necesidades de sus grupos de interés clave para poder mejorar o adaptar sus productos, servicios o soluciones *

0 1 2 3 4 5

No tengo información para contestar a esta pregunta

○ ○ ○ ○ ○ ○

Totalmente de acuerdo

Después de la sección 7 Ir a la siguiente sección

Sección 8 de 11

CRITERIO 5: GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN



Se van a realizar una serie de afirmaciones relacionadas con su empresa. Especifique para usted, del 0 al 5 si está de acuerdo o no. Siendo:

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

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 *

0 1 2 3 4 5

No tengo información para contestar a esta pregunta

○ ○ ○ ○ ○ ○

Totalmente de acuerdo



No tengo información para contestar a esta pregunta

0 1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo

La empresa destaca por su gestión de la innovación como uno de los elementos fundamentales que facilita su funcionamiento y su transformación *

No tengo información para contestar a esta pregunta

0 1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo

La empresa destaca por su gestión de la tecnología como uno de los elementos fundamentales que facilita su funcionamiento y su transformación *

No tengo información para contestar a esta pregunta

0 1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo

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 *

No tengo información para contestar a esta pregunta

0 1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo

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 *

No tengo información para contestar a esta pregunta

0 1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo



La empresa destaca por su gestión de los datos como uno de los elementos fundamentales que facilita su funcionamiento y su transformación *

0 1 2 3 4 5

No tengo información para contestar a esta pregunta Totalmente de acuerdo

Después de la sección 8 Ir a la siguiente sección ▼

Sección 9 de 11

Bloque 3: Resultados ✕ ⋮

Descripción (opcional)

Después de la sección 9 Ir a la siguiente sección ▼

Sección 10 de 11

CRITERIO 6: PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS ✕ ⋮

Se van a realizar una serie de afirmaciones relacionadas con su empresa. Especifique para usted, del 0 al 5 si está de acuerdo o no. Siendo:

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

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 *

0 1 2 3 4 5



contestar a esta pregunta

La medición de estas percepciones pertenecen a grupos de interés clave pasados o *

0 1 2 3 4 5

No tengo información para contestar a esta pregunta Totalmente de acuerdo

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 *

0 1 2 3 4 5

No tengo información para contestar a esta pregunta Totalmente de acuerdo

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 *

0 1 2 3 4 5

No tengo información para contestar a esta pregunta Totalmente de acuerdo

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 *

0 1 2 3 4 5

No tengo información para contestar a esta pregunta Totalmente de acuerdo

La Dirección de la empresa utiliza el análisis de su rendimiento actual y pasado de la *



No tengo información para contestar a esta pregunta

0 1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo

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

No tengo información para contestar a esta pregunta

0 1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo

Después de la sección 10 Ir a la siguiente sección



Sección 11 de 11

CRITERIO 7: RESULTADOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS



Se van a realizar una serie de afirmaciones relacionadas con su empresa. Especifique para usted, del 0 al 5 si está de acuerdo o no. Siendo:

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

Se miden los resultados de la capacidad de la empresa de alcanzar su propósito, ejecutar su estrategia y crear valor sostenible (indicadores estratégicos)



No tengo información para contestar a esta pregunta

0 1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo



No tengo información para contestar a esta pregunta

0 1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo

Los resultados de los indicadores estratégicos y operativos se utilizan para dar seguimiento, comprender y mejorar el rendimiento global de la empresa *

No tengo información para contestar a esta pregunta

0 1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo

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 *

No tengo información para contestar a esta pregunta

1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo

La empresa utiliza indicadores financieros y no financieros para medir su rendimiento estratégico y operativo *

No tengo información para contestar a esta pregunta

0 1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo

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 *

0 1 2 3 4 5



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 *

0 1 2 3 4 5

No tengo información para contestar a esta pregunta Totalmente de acuerdo

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 *

0 1 2 3 4 5

No tengo información para contestar a esta pregunta Totalmente de acuerdo

La empresa utiliza sus resultados actuales para predecir su rendimiento futuro con un determinado grado de certeza *

0 1 2 3 4 5

No tengo información para contestar a esta pregunta Totalmente de acuerdo



Evaluación Subcriterios Modelo EFQM

El Modelo EFQM es un marco reconocido mundialmente que ayuda a las organizaciones a gestionar el cambio y mejorar su rendimiento. A continuación, se realizarán una serie de preguntas con el objetivo de evaluar la dirección, ejecución y resultados de la empresa y así, poder elaborar propuestas de mejora. La encuesta está dividida en 7 secciones diferentes que se corresponden con los 7 criterios evaluados.

Criterio 1.
Subcriterio
1. Definir el propósito y la visión

Se van a realizar una serie de afirmaciones relacionadas con su empresa. Especifique para usted, del 0 al 6 si está de acuerdo o no. Siendo:
0: No tengo información para contestar a esta pregunta

1: No se hace nada en la empresa
2: Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos en la empresa.
3: 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.
4: Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
5: Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
6: 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.

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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes

2. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes

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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes

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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes

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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes

Se van a realizar una serie de afirmaciones relacionadas con su empresa. Especifique para usted, del 0 al 6 si está de acuerdo o no. Siendo:
0: No tengo información para contestar a esta pregunta
1: No se hace nada en la empresa

2: Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos en la empresa.
3: 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.

4: Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna

5: Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.

6: 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.

Criterio 1. Subcriterio 2. Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés

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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes

7. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes

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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes

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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes

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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes

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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes

12. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes

Criterio 1. Subcriterio 3. Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos

Se van a realizar una serie de afirmaciones relacionadas con su empresa. Especifique para usted, del 0 al 6 si está de acuerdo o no. Siendo:
0: No tengo información para contestar a esta pregunta

1: No se hace nada en la empresa

2: Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos en la empresa.

3: 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.

4: Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna

5: Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.

6: 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.

13. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

17. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

18. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

Se van a realizar una serie de afirmaciones relacionadas con su empresa. Especifique para usted, del 0 al 6 si está de acuerdo o no. Siendo:
0: No tengo información para contestar a esta pregunta
1: No se hace nada en la empresa

2: Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos en la empresa.

3: 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.

4: Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna

5: Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.

6: 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.

Criterio 1. Subcriterio 4. Desarrollar la estrategia

19. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

21. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

23. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

Se van a realizar una serie de afirmaciones relacionadas con su empresa. Especifique para usted, del 0 al 6 si está de acuerdo o no. Siendo:

0: No tengo información para contestar a esta pregunta
1: No se hace nada en la empresa

2: Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos en la empresa.

3: 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.

4: Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna

5: Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.

6: 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.

Criterio 1. Subcriterio 5. Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno

24. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

25. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

26. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

27. 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 a la forma de trabajar de la organización, para facilitar la información puntual y la transparencia con los grupos de interés clave

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

28. La dirección de la empresa se asegura de cumplir con los principales requerimientos gubernamentales, legales y regulatorios

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

Se van a realizar una serie de afirmaciones relacionadas con su empresa. Especifique para usted, del 0 al 6 si está de acuerdo o no. Siendo:
0: No tengo información para contestar a esta pregunta
1: No se hace nada en la empresa
2: Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos en la empresa.
3: 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.
4: Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
5: Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
6: 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.

Criterio 2. Subcriterio 1. Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores.

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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

32. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

33. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

34. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

Criterio 2. Subcriterio 2. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio.

Se van a realizar una serie de afirmaciones relacionadas con su empresa. Especifique para usted, del 0 al 6 si está de acuerdo o no. Siendo:
0: No tengo información para contestar a esta pregunta
1: No se hace nada en la empresa

2: Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos en la empresa.

3: 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.

4: Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna

5: Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.

6: 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.

35. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

36. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

37. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

38. La dirección de la empresa establecer el ritmo de cambio y demuestra mediante sus acciones, la necesidad, beneficios y consecuencias de cualquier cambio relacionado con su propósito, visión y estrategia

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

Criterio 2. Subcriterio 3. Estimular la creatividad y la innovación.

Se van a realizar una serie de afirmaciones relacionadas con su empresa. Especifique para usted, del 0 al 6 si está de acuerdo o no. Siendo:
0: No tengo información para contestar a esta pregunta
1: No se hace nada en la empresa
2: Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos en la empresa.
3: 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.
4: Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
5: Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
6: 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.

40. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

42. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

43. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

44. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

Criterio 2. Subcriterio 4. Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia.

Se van a realizar una serie de afirmaciones relacionadas con su empresa. Especifique para usted, del 0 al 6 si está de acuerdo o no. Siendo:
0: No tengo información para contestar a esta pregunta
1: No se hace nada en la empresa
2: Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos en la empresa.
3: 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.
4: Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
5: Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
6: 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.

46. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

47. La dirección de la empresa fomenta y aprecia un feedback sincero en todo lo relativo a su propósito, visión y estrategia

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

48. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

49. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

Criterio 3. Subcriterio 1.
Clientes: construir relaciones sostenibles.

Se van a realizar una serie de afirmaciones relacionadas con su empresa. Especifique para usted, del 0 al 6 si está de acuerdo o no. Siendo:

0: No tengo información para contestar a esta pregunta

1: No se hace nada en la empresa

2: Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos en la empresa.

3: 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.

4: Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna

5: Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.

6: 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.

50. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

51. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

52. Se comprenden las necesidades de comunicación y contacto directo de los diferentes segmentos de clientes

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

53. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

Criterio 3. Subcriterio 2.
Personas: Atraer, implicar,
desarrollar y retener el
talento.

Se van a realizar una serie de afirmaciones relacionadas con su empresa. Especifique para usted, del 0 al 6 si está de acuerdo o no. Siendo:
0: No tengo información para contestar a esta pregunta

1: No se hace nada en la empresa

2: Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos en la empresa.

3: 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.

4: Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna

5: Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.

6: 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.

54. Se ha desarrolla una estrategia y planes para la gestión de las personas que apoyan la estrategia global y los planes de la organización

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

55. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

56. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

57. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

58. Se ha creado un entorno en el que las personas de la organización pueden prosperar y en el que se favorece su bienestar

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

59. La Dirección de la empresa dirige de forma proactiva, recompensa, reconoce y cuida a las personas de la organización

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

Criterio 3. Subcriterio 3. Inversores y reguladores: asegurar y mantener su apoyo continuo.

Se van a realizar una serie de afirmaciones relacionadas con su empresa. Especifique para usted, del 0 al 6 si está de acuerdo o no. Siendo:

0: No tengo información para contestar a esta pregunta

1: No se hace nada en la empresa

2: Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos en la empresa.

3: 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.

4: Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna

5: Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.

6: 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.

60. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

61. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

62. La Dirección de la Universidad se asegura de que las relaciones con sus inversores y reguladores clave sean mutuamente beneficiosas

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

63. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

Criterio 3. Subcriterio 4. Sociedad:
Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad

Se van a realizar una serie de afirmaciones relacionadas con su empresa. Especifique para usted, del 0 al 6 si está de acuerdo o no. Siendo:

0: No tengo información para contestar a esta pregunta

1: No se hace nada en la empresa

2: Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos en la empresa.

3: 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.

4: Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna

5: Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.

6: 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.

64. La Dirección de la empresa utiliza su propósito, visión y estrategia para comprender y enfocar de manera clara su contribución a su comunidad

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

65. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

66. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

67. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

Criterio 3. Subcriterio 5. Partners y proveedores. Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible.

Se van a realizar una serie de afirmaciones relacionadas con su empresa. Especifique para usted, del 0 al 6 si está de acuerdo o no. Siendo:
0: No tengo información para contestar a esta pregunta
1: No se hace nada en la empresa

2: Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos en la empresa.

3: 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.

4: Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna

5: Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.

6: 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.

68. Se han segmentado a los partners y proveedores clave de la empresa, de acuerdo con su propósito, visión y estrategia

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

69. La Dirección de la empresa se asegura de que sus partners y proveedores clave actúen alineados con su estrategia

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

70. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

71. Se ha establecido una relación de confianza con partners y proveedores clave con el objetivo de crear valor sostenible

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

72. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

Criterio 4. Subcriterio 1. Diseñar el valor y cómo se crea.

Se van a realizar una serie de afirmaciones relacionadas con su empresa. Especifique para usted, del 0 al 6 si está de acuerdo o no. Siendo:
0: No tengo información para contestar a esta pregunta
1: No se hace nada en la empresa

2: Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos en la empresa.

3: 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.

4: Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna

5: Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.

6: 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.

73. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

74. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

75. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

76. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

77. Se utilizan herramientas cuantitativas y cualitativas de investigación de mercado, encuestas a clientes y otros sistemas de obtener información y percepciones del entorno, para desarrollar y mejorar la propuesta de valor y las etapas de creación de valor

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

Se van a realizar una serie de afirmaciones relacionadas con su empresa. Especifique para usted, del 0 al 6 si está de acuerdo o no. Siendo:
0: No tengo información para contestar a esta pregunta
1: No se hace nada en la empresa
2: Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos en la empresa.
3: 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.
4: Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
5: Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.
6: 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.

Criterio 4. Subcriterio 2. Comunica y vende la propuesta de valor.

78. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

79. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

80. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

81. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

Criterio 4. Subcriterio 3. Elaborar y entregar la propuesta de valor.

Se van a realizar una serie de afirmaciones relacionadas con su empresa. Especifique para usted, del 0 al 6 si está de acuerdo o no. Siendo:

0: No tengo información para contestar a esta pregunta
1: No se hace nada en la empresa

2: Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos en la empresa.

3: 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.

4: Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna

5: Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.

6: 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.

82. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

83. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

84. La empresa y sus diferentes áreas/departamentos/facultades entrega sus productos, servicios y soluciones minimizando el impacto negativo en la sociedad y el medioambiente

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

85. Se aconseja al público objetivo de la empresa sobre el uso responsable de sus productos, servicio y soluciones

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

Criterio 4. Subcriterio 4. Diseñar e implantar la experiencia global.

Se van a realizar relaciones con usted, del 0 al 6
0: No tengo información para contestar a esta pregunta
1: No se hace nada
2: Se realiza de manera adecuada los procedimientos de la empresa.
3: Existen procesos con una lógica clara, con relación a las necesidades de la empresa. Se describen adecuadamente para que la empresa pueda mejorarlos.
4: Los procesos de la empresa son relevantes de manera que permitan mejorarlos.
5: Se recoge, con relación a la eficacia de los procesos de la empresa.
6: Las conclusiones de los análisis de tendencias emergentes y el benchmarking se utilizan con creatividad y generatividad para el fin de mejorar los procesos de la empresa de manera adecuada.

86. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

87. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

88. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

89. La empresa se asegura de que su personal disponen de los recursos, competencias y poder de decisión necesarios para maximizar la experiencia global de sus grupos de interés clave

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

90. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

Criterio 5. Subcriterio 1. Gestionar el funcionamiento y el riesgo.

91. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

92. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

93. Se gestionan proyectos y se mejoran los procesos utilizando información del sistema de gestión de la empresa

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

94. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

95. 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)

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

Criterio 5. Subcriterio 2. Transformar la organización para el futuro.

96. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

97. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

98. Se ha construido una estructura organizativa en la empresa que permite alcanzar su propositivo, visión y estrategia

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

99. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

100. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

101. Se rediseña, cuando es necesario, la creación de valor y otros procesos organizativos de la empresa, basándose en las necesidades operativas y de futuro

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergente

Criterio 5. Subcriterio 3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología.

102. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes

103. Desde la empresa se aprovecha las innovaciones para el apoyo para la mejora en su actividad actual y su transformación en el futuro

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes

104. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes

105. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes

Criterio 5. Subcriterio 4. Aprovechar los datos, la información y el conocimiento.

106. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergent

107. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergent

108. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergent

109. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes

110. Desde la empresa se asegura, protege y maximiza el conocimiento único que posee (por ejemplo la propiedad intelectual)

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes

Criterio 5. Subcriterio 5. Gestionar los activos y recursos.

111. Se utilizan recursos financieros de manera equilibrada y sostenible para garantizar el éxito actual y la inversión futura de la empresa

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes

112. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes

113. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergent

114. Se identifica y gestiona de manera responsables 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergent

115. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergent

116. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergent

Criterio 6. Subcriterio a. Resultados de percepción de clientes

117. Se utilizan indicadores que miden la experiencia general de los clientes en su trato con la empresa

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
No tengo información para contestar a esta pregunta	<input type="radio"/>	Las palancas para lograr unos resultados sobres								

118. 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

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
No tengo información para contestar a esta pregunta	<input type="radio"/>	Las palancas para lograr unos resultados sobres								

119. Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con la marca y reputación de la empresa, incluyendo su impacto social y ambiental

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
No tengo información para contestar a esta pregunta	<input type="radio"/>	Las palancas para lograr unos resultados sobres								

120. Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con los productos, servicios y soluciones ofertados por la empresa

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
No tengo información para contestar a esta pregunta	<input type="radio"/>	Las palancas para lograr unos resultados sobres								

121. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

122. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

123. Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con entrega y servicio postventa

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

124. Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con la eficacia y eficiencia de los canales de comunicación utilizados

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

Criterio 6. Subcriterio b. Resultados de la percepción de personas

125. Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa con la cultura, valores, normas, ... de la empresa

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

126. Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en relación a su experiencia trabajando en la propia empresa, incluyendo cómo se gestiona el cambio

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

127. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

128. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

129. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

130. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

131. Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en lo referente al ambiente de trabajo, la remuneración y los beneficios

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

132. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

133. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

134. Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en lo referente a los procesos de comunicación interna

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

135. Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en lo referente a los mecanismos de atracción y retención del talento

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

136. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

Criterio 6. Subcriterio c. Resultados de percepción de inversores y reguladores

137. 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

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
No tengo información para contestar a esta pregunta	<input type="radio"/>	Las palancas para lograr unos resultados sobres...								

138. 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

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
No tengo información para contestar a esta pregunta	<input type="radio"/>	Las palancas para lograr unos resultados sobres...								

139. 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

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
No tengo información para contestar a esta pregunta	<input type="radio"/>	Las palancas para lograr unos resultados sobres...								

140. 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

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
No tengo información para contestar a esta pregunta	<input type="radio"/>	Las palancas para lograr unos resultados sobres...								

141. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

142. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

143. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

144. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

Criterio 6. Subcriterio d. Resultados de percepción de la sociedad

145. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

146. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

147. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

148. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

149. Se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente al compromiso de la empresa para avanzar hacia la economía circular

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

150. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

Criterio 6. Subcriterio e. Resultados de percepción de partners y proveedores

151. 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

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
No tengo información para contestar a esta pregunta	<input type="radio"/>	Las palancas para lograr unos resultados sobres...								

152. 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

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
No tengo información para contestar a esta pregunta	<input type="radio"/>	Las palancas para lograr unos resultados sobres...								

153. 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

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
No tengo información para contestar a esta pregunta	<input type="radio"/>	Las palancas para lograr unos resultados sobres...								

154. Se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto al compromiso social de la empresa

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
No tengo información para contestar a esta pregunta	<input type="radio"/>	Las palancas para lograr unos resultados sobres...								

155. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

156. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

157. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

158. 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

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

159. Se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto a la sostenibilidad de la relación mutua

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

Criterio 7. Subcriterio a. Indicadores de rendimiento estratégico

160. Se utilizan indicadores de carácter estratégico para medir los objetivos estratégicos de la empresa

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
No tengo información para contestar a esta pregunta	<input type="radio"/>	Las palancas para lograr unos resultados sobres...								

161. Se utilizan indicadores de carácter estratégico que miden los logros alcanzados en la empresa en la consecución de su propósito

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
No tengo información para contestar a esta pregunta	<input type="radio"/>	Las palancas para lograr unos resultados sobres...								

162. Se utilizan indicadores de carácter estratégico que miden el rendimiento financiero de la empresa

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
No tengo información para contestar a esta pregunta	<input type="radio"/>	Las palancas para lograr unos resultados sobres...								

163. Se utilizan indicadores de carácter estratégico que miden el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés clave de la empresa

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
No tengo información para contestar a esta pregunta	<input type="radio"/>	Las palancas para lograr unos resultados sobres...								

164. Se utilizan indicadores de carácter estratégico que miden los logros alcanzados en la empresa en la creación de valor sostenible

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
No tengo información para contestar a esta pregunta	<input type="radio"/>	Las palancas para lograr unos resultados sobres								

Criterio 7. Subcriterio b. Indicadores de rendimiento operativo

165. Se utilizan indicadores de carácter operativo que permiten predecir el rendimiento financiero de la empresa

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
No tengo información para contestar a esta pregunta	<input type="radio"/>	Las palancas para lograr unos resultados sobres								

166. Se utilizan indicadores de carácter operativo que permiten predecir el rendimiento no financiero de la empresa

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
No tengo información para contestar a esta pregunta	<input type="radio"/>	Las palancas para lograr unos resultados sobres								

167. Se utilizan los indicadores de carácter operativo que permiten predecir el rendimiento futuro de la empresa con un determinado grado de certeza

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
No tengo información para contestar a esta pregunta	<input type="radio"/>	Las palancas para lograr unos resultados sobres								

168. Se utilizan indicadores de carácter operativo que permiten predecir el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés clave de la empresa

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

169. Se utilizan indicadores de carácter operativo que miden los resultados de la gestión del funcionamiento de la empresa

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

170. Se utilizan indicadores de carácter operativo que miden los resultados de la transformación de la empresa

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8

No tengo información para contestar a esta pregunta Las palancas para lograr unos resultados sobres

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios



Evaluación ODS

Preguntas Respuestas Configuración

Evaluación ODS

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, representan principios básicos para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad. Se gestaron en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, celebrada en Río de Janeiro en 2012 sustituyendo a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM, 2000), para crear un conjunto de objetivos mundiales relacionados con los desafíos ambientales, políticos y económicos con que se enfrenta nuestro mundo. Se pusieron en marcha en enero de 2016 y orientarán las políticas y la financiación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) durante los próximos 15 años.

Objetivos de desarrollo sostenible

Se van a realizar una serie de afirmaciones relacionadas con su empresa. Especifique para usted, del 0 al 6 si está de acuerdo o no. Siendo:

0: No tengo información para contestar a esta pregunta

1: No se hace nada en la empresa

2: Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa

3: 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.

4: Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna

5: Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.

6: 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.

Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo *

0 1 2 3 4 5 6

No tengo información para contestar a esta pregunta

Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición, el







Formulario sin título

[Preguntas](#) [Respuestas](#) [Configuración](#)

Sección 1 de 2

Evaluación Pacto Mundial



El Pacto Mundial recoge diez principios para que las actividades empresariales sean socialmente responsables y sostenibles. Estos principios derivan de declaraciones de Naciones Unidas en materia de derechos humanos, trabajo, medioambiente y anticorrupción y gozan de consenso universal.

A continuación, se realizarán una serie de afirmaciones relacionadas con el Pacto Mundial

Después de la sección 1 [Ir a la siguiente sección](#)

Sección 2 de 2

Sección sin título



Se van a realizar una serie de afirmaciones relacionadas con su empresa. Especifique para usted, del 0 al 6 si está de acuerdo o no. Siendo:

0: No tengo información para contestar a esta pregunta

1: No se hace nada en la empresa

2: Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa

3: 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.

4: Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna

5: Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.

6: 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.







Evaluación Economía Circular

[Preguntas](#) [Respuestas](#) [Configuración](#)

Sección 1 de 2

Evaluación Economía Circular



La **economía circular** es un modelo de producción y consumo que implica compartir, alquilar, reutilizar, reparar, renovar y reciclar materiales y productos existentes todas las veces que sea posible para crear un valor añadido.

A continuación, se realizarán una serie de afirmaciones relacionadas con el Pacto Mundial

Después de la sección 1 Ir a la siguiente sección



Sección 2 de 2

Sección sin título



Se van a realizar una serie de afirmaciones relacionadas con su empresa. Especifique para usted, del 0 al 6 si está de acuerdo o no. Siendo:

0: No tengo información para contestar a esta pregunta

1: No se hace nada en la empresa

2: Se realiza de manera individualizada. No existen procedimientos o procesos internos de la empresa

3: 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.

4: Los procesos se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna

5: Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de la planificación de los procesos y su despliegue.

6: 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.



