



## **UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA**

**DEPARTAMENTO: ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, ECONOMÍA FINANCIERA Y CONTABILIDAD**

**PROGRAMA: INTEGRACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

**MODELO DE EVALUACIÓN Y DIAGNOSIS DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN, BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA<sup>®</sup>. APLICACIÓN A LAS CAJAS RURALES**

### **MEMORIA DE TESIS DOCTORAL**

**Presentada por:**

**Ana M<sup>a</sup> Martínez-Vilanova y Martínez**

**Director:**

**Dr. D. Manuel Rodenes Adam**

**Valencia, septiembre de 2008**



# RESUMEN DE LA TESIS

Título: "Modelo de evaluación y diagnóstico de excelencia en la gestión, basado en el Cuadro de Mando Integral y el Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup>. Aplicación a las Cajas Rurales"

Autora: Ana M<sup>a</sup> Martínez-Vilanova Martínez

Director: Dr. D. Manuel Rodenes Adam

Esta tesis se integra dentro del proyecto de investigación SOCOTE, financiado por el CICYT con referencia DPI2002-04342-C05-5, titulado "Diseño e implementación de un sistema de ayuda a la toma de decisiones para la gestión de la empresa", que se ha llevado a cabo en el Grupo de Investigación ITIO del Departamento de Organización de Empresas, e INECO (Centro de Ingeniería Económica) de la Universidad Politécnica de Valencia, en colaboración con AITEX (Asociación de industrias del textil), el ITI (Instituto de Tecnología Informática), CONFIVAL (Confederación de Cooperativas de Valencia), y la Federación de Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana. También participan la Universidad de Murcia, la Universidad de Cantabria, y la Universidad Politécnica de Cataluña.

Esta investigación en particular desarrolla una herramienta de autoevaluación, basada en el Cuadro de Mando Integral y en una adaptación para pymes del Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup>, con la finalidad de identificar factores críticos y servir de ayuda a la toma de decisiones en la gestión de procesos. Es continuación de anteriores investigaciones para facilitar el autodiagnóstico en pymes sobre variables causa (Liderazgo, Estrategia y Planificación, Calidad de la Dirección Comercial, Gestión del Personal, Gestión de Recursos, Gestión de la Información, y Sistemas de Calidad y Procesos) y variables resultado (Satisfacción del Cliente, Satisfacción de la Dirección Comercial, Satisfacción del Personal, Resultados en la Sociedad, y Resultados Comerciales y Empresariales).

Se ha realizado una revisión bibliográfica sobre modelos y trabajos precedentes, adaptando la investigación a entidades financieras. El trabajo de campo se ha realizado mediante un sistema automatizado por Internet, que han utilizado 25 entidades. Esta herramienta proporciona de forma inmediata el diagnóstico de la entidad tanto en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral como del Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup>.

Se han contrastado hipótesis de relación causa efecto en ambos modelos.

Adicionalmente se han analizado los perfiles estratégicos de acuerdo a la proposición de valor para el cliente (Excelencia operativa, Liderazgo en el producto y Relación con el cliente) y el alineamiento real de cada entidad con las tres estrategias.

## RESUM DE LA TESI

Títol: "Model d'avaluació i diagnosi d'excel·lència en la gestió, basat en el Quadre de Comandament Integral i el *EFQM Excellence Model*<sup>®</sup>. Aplicació a les Caixes Rurals"

Autora: Ana M<sup>a</sup> Martínez-Vilanova Martínez

Director: Dr. D. Manuel Rodenes Adam

Aquesta tesi s'integra dins del projecte d'investigació SOCOTE, finançat pel CICYT amb referència DPI2002-04342-C05-5, titulat "Disseny i implementació d'un sistema d'ajuda a la presa de decisions per a la gestió de l'empresa", que s'ha dut a terme en el Grup d'Investigació ITIO del Departament d'Organització d'Empreses, i INECO (Centre d'Enginyeria Econòmica) de la Universitat Politècnica de València, en col·laboració amb AITEX (Associació d'indústries del tèxtil), el ITI (Institut de Tecnologia Informàtica), CONFIVAL (Confederació de Cooperatives de València), i la Federació de Caixes Rurals de la Comunitat Valenciana. També participen la Universitat de Múrcia, la Universitat de Cantàbria, i la Universitat Politècnica de Catalunya.

Aquesta investigació en particular desenrotlla una ferramenta d'autoavaluació, basada en el Quadre de Comandament Integral i en una adaptació per a petites i mitjanes empreses del *EFQM Excellence Model*<sup>®</sup>, amb la finalitat d'identificar factors crítics i servir d'ajuda a la presa de decisions en la gestió de processos. És continuació d'anteriors investigacions per a facilitar l'autodiagnòstic en petites i mitjanes indústries sobre variables causa (Lideratge, Estratègia i Planificació, Qualitat de la Direcció Comercial, Gestió del Personal, Gestió de Recursos, Gestió de la Informació, i Sistemes de Qualitat i Processos) i variables resultat (Satisfacció del Client, Satisfacció de la Direcció Comercial, Satisfacció del Personal, Resultats en la Societat, i Resultats Comercials i Empresarials).

S'ha realitzat una revisió bibliogràfica sobre models i treballs precedents, adaptant la investigació a entitats financeres. El treball de camp s'ha realitzat mitjançant un sistema automatitzat per Internet, que han utilitzat 25 entitats. Aquesta ferramenta proporciona de forma immediata el diagnòstic de l'entitat tant en les perspectives del Quadre de Comandament Integral com del *EFQM Excellence Model*<sup>®</sup>.

S'han contrastat hipòtesis de relació causa efecte en ambdós models.

Adicionalment s'han analitzat els perfils estratègics d'acord amb la proposició de valor per al client (Excel·lència operativa, Lideratge en el producte i Relació amb el client) i l'alineament real de cada entitat amb les tres estratègies.

## **SUMMARY OF THE THESIS**

Title: "Model of evaluation and diagnosis of management excellence based on the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model<sup>®</sup>. Application to financial entities"

Author: Ana M<sup>a</sup> Martínez-Vilanova Martínez

Director: Dr. D. Manuel Rodenes Adam

This thesis is part of the investigation project SOCOTE financed by CICYT under reference number DPI2002-04342-C05-5 and titled "Design and implementation of a decision support system of process management". This project has been managed by the research group ITIO, which belongs to the Department of Business Organization, and INECO (Centre of Economic Engineering) of the Polytechnic University of Valencia in cooperation with AITEX (Association of the Textile Industry), ITI (Institute of Information Technology), CONFEVAL (Confederación de Cooperativas de Valencia) and the Organization of the Rural Banks of the state of Valencia. Furthermore University of Murcia, University of Cantabria and Polytechnic University of Cataluña are involved.

This research develops a self-diagnosis tool based on the Balanced Scorecard Model and a modified EFQM Excellence Model<sup>®</sup> for small and medium businesses. The purpose is to identify and single out critical variables and thereby assist in making decisions in the managerial process. It is a continuation of previous research projects to provide small and medium businesses with a tool for self-diagnosis of cause variables (Leadership, Policy and Strategy, Quality of Sales Management, People, Partnerships and Resources, Information Management, and Processes) and effect variables (Customer Results, Sales Management Results, People Results, Society Results and Key Performance Results).

A detailed revision of the bibliography on models and related projects has been made, adapting the research to financial entities. The field work has been carried out by an automated system using the Internet. Twenty five financial entities have participated in the survey. This tool provides immediately a diagnosis of each entity with respect to the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model<sup>®</sup>.

The hypothesis of the relationship between cause and effect in both models were verified.

In addition the strategic profiles corresponding to the value proposal for the client (Operational Excellence, Product Leadership and Customer Intimacy) and the actual situation of the three strategies of each entity have been analysed.



A Heinz, Dolo, Ximo y Rafa





# AGRADECIMIENTOS

- A mi director Dr. D. Manuel Rodenes Adam por su estimable trabajo de orientación, corrección y apoyo.
- Al grupo de investigación ITIO del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia, por haberme integrado en su proyecto.
- A mis profesores de doctorado por haberme iniciado en este periplo. Especialmente al Dr. D. Rafael Llopis Castelló por haberme transmitido su entusiasmo por la docencia y sus enormes ganas de vivir.
- A la Federación de Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana, en particular a su secretario general D. Eduardo Chiner Vilanova, sin cuya colaboración no hubiera visto la luz este trabajo.
- A todas las Cajas Rurales que han colaborado en este estudio con la dedicación de sus empleados, destinando buena parte de su tiempo a facilitarnos la información necesaria para este trabajo.

En el ámbito particular:

- A Heinz, mi esposo, por su apoyo a lo largo de estos años de trabajo, creyendo incondicionalmente en mí, como siempre.
- A mi hijos Dolo, Ximo y Rafa por su apoyo y enorme paciencia.
- A Kasia, Mara e Ivan, mis otros hijos, por ese extra de alegría que aportan a mi vida.
- A la memoria de mi padre y a mi madre por su sacrificio dándome estudios, ansia de saber y afán de superación.
- A mis compañeras y compañeros profesores de la Universidad Católica de Valencia por compartir conmigo esta experiencia.
- He dejado en último lugar, aunque no son las últimas, a mis amigas, por estar siempre ahí, animando desde las gradas.



# ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN .....	3
1.1	Objetivos .....	3
1.2	Precedentes .....	3
1.2.1	Cuadro de Mando Integral (CMI) .....	4
1.2.2	Modelo de la <i>European Foundation for Quality Management</i> (EFQM) .....	4
1.2.3	Modelo de calidad de Miguel González Sánchez basado en los modelos anteriores .....	5
1.2.4	Herramienta de diagnóstico .....	6
1.3	Justificación .....	7
1.4	Descripción del problema .....	8
2	MARCO TEÓRICO .....	13
2.1	Los nuevos entornos empresariales .....	13
2.1.1	La Globalización .....	13
2.1.2	Consecuencias de la globalización en la empresas .....	16
2.1.2.1	Cambios sociales .....	16
2.1.2.2	Cambios en las relaciones comerciales .....	17
2.1.3	Las empresas ante los nuevos entornos .....	18
2.2	El Cuadro de Mando Integral (CMI) .....	18
2.3	El concepto de calidad .....	19
2.4	La Responsabilidad Social Corporativa .....	20
2.4.1	La Responsabilidad Social Corporativa en las Pymes .....	20
2.4.2	Las Cajas Rurales y la Responsabilidad Social Corporativa .....	21
2.4.3	Medidas de la Responsabilidad Social Corporativa .....	22
2.5	Nuevas aportaciones a los modelos .....	23
2.5.1	Nuevas aportaciones al CMI .....	23
2.5.1.1	El Cuadro de Mando Integral Sostenible .....	25
2.5.1.1.1	Formas de integrar los aspectos sociales y medioambientales en el CMI .....	26
2.5.1.1.2	Formulación del Cuadro de Mando Integral Sostenible .....	27
2.5.1.2	Otros estudios de Cuadro de Mando Integral Responsable .....	28
2.5.1.2.1	El Cuadro de Mando Integral Medioambiental .....	31
2.5.2	Evolución del Modelo EFQM de Excelencia® .....	32
2.5.2.1	La EFQM ante la Responsabilidad Social Corporativa .....	35
2.5.2.1.1	Propuesta de mejora del modelo .....	37
2.5.2.2	El Modelo de Evaluación de la Excelencia Empresarial de González Sánchez .....	42

2.5.2.2.1	Criterios del modelo.....	43
<b>3</b>	<b>PROPUESTA DE MODELO E HIPÓTESIS.....</b>	<b>47</b>
3.1	El Modelo I .....	47
3.1.1	Perspectiva Financiera.....	48
3.1.2	Perspectiva del Cliente .....	49
3.1.3	Perspectiva Interna.....	50
3.1.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	50
3.1.5	Resumen del Modelo I .....	52
3.2	Modelo II.....	52
3.3	Hipótesis de la Investigación.....	53
3.3.1	Hipótesis del primer modelo .....	53
3.3.1.1	Hipótesis generales .....	53
3.3.1.2	Hipótesis de dependencia entre los indicadores del modelo.....	55
Dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	55	
Entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y la perspectiva interna .....	56	
Entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y la perspectiva del cliente: .....	57	
Entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y la perspectiva financiera .....	58	
Dentro de la perspectiva interna.....	61	
Entre la perspectiva interna y la perspectiva de cliente .....	62	
Entre la perspectiva interna y la perspectiva financiera .....	63	
Entre la perspectiva de cliente y la perspectiva financiera .....	65	
3.3.2	Hipótesis del segundo modelo .....	66
3.3.2.1	Hipótesis generales .....	66
3.3.3	Hipótesis de dependencia entre criterios causa y resultado.....	67
3.3.4	Hipótesis de dependencia entre criterios causa .....	76
3.3.5	Hipótesis de dependencia entre criterios resultado.....	78
3.4	Las propuestas de valor .....	80
<b>4</b>	<b>ESTADO DE LA POBLACIÓN .....</b>	<b>83</b>
4.1	Características .....	83
4.2	Antecedentes.....	84
4.3	Evolución.....	85
4.4	Situación actual.....	87
4.4.1	Normativa vigente .....	87
4.4.2	Las Cajas Rurales en otros países de la Unión Europea .....	88
4.4.3	Las Cajas Rurales en la Comunidad Valenciana .....	89
4.4.4	Comparativa con el resto de España .....	94

4.5	Las Tecnologías de la Información en el sector bancario.....	96
5	METODOLOGÍA.....	101
5.1	Toma de datos.....	101
5.1.1	Interfaz de toma de datos.....	102
5.2	Determinación de la Muestra .....	105
5.3	Variables .....	106
5.4	Protocolo Estadístico .....	107
5.4.1	Fiabilidad de las escalas .....	107
5.4.2	Análisis descriptivo.....	107
5.4.3	Análisis de Componentes Principales .....	107
5.4.4	Análisis de Regresión Lineal Bivariante.....	108
5.4.5	Análisis Multivariante .....	108
5.4.5.1	Regresión Lineal.....	108
5.4.5.2	<i>Multiblock Partial Least Square Path Modeling</i> (MBPLSPM) .....	109
5.4.6	Análisis de Conglomerados y Análisis Discriminante .....	109
6	Análisis de datos.....	113
6.1	Modelo I.....	113
6.1.1	Fiabilidad de las escalas .....	113
6.1.2	Análisis descriptivo.....	115
6.1.2.1	Perspectivas.....	115
	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento PAC .....	115
	Perspectiva de los Procesos Internos PI .....	115
	Perspectiva del Cliente PC.....	116
	Perspectiva Financiera PF.....	116
6.1.2.2	Otras variables del modelo.....	117
	Capacitación del empleado CAPAEMP.....	117
	Motivación del empleado MOTIEMP .....	117
	Capital Intelectual CAPIINT .....	118
	Trabajo en equipo TRABAEQ.....	118
	Comunicación interna arriba y abajo COMINT.....	119
	Capital Organizacional CAPIORG.....	119
	Despliegue de TI DESPTI .....	120
	Capacitación en TI CAPACITI .....	120
	Capital de Información CAPIINF .....	121
	Gestión Comercial GESTCOM.....	121
	Gestión de la Calidad GESTCAL .....	122

Gestión de la Innovación GESTINNO.....	122
Gestión de TI GESTTI.....	123
Satisfacción Cliente SATISCLI.....	123
Relación con el Cliente RECLI.....	124
Liderazgo en el Producto LIDPROD.....	124
Excelencia Operativa EXOP.....	125
Índice de beneficios sobre recursos propios ROE.....	125
Índice de rentabilidad de los activos ROA.....	126
Índice del Ratio Coste / Negocio RCN.....	126
Índice del Coeficiente de Solvencia CSOLVEN.....	127
Evolución del Volumen de Negocio EVVOLUM.....	127
Evolución del Margen Financiero EVMFIN.....	128
Evolución del BAI EVBAI.....	128
Evolución del margen de explotación EVMEXPL.....	129
Evolución del margen ordinario EVMORD.....	129
6.1.2.3 Variables de Alineamiento.....	129
Alineamiento con Relación con el Cliente ARECLI.....	130
Alineamiento con Liderazgo en el Producto ALIDPROD.....	130
Alineamiento con Excelencia Operativa AEXOP.....	131
6.1.3 Correlaciones.....	131
6.1.4 Análisis de Regresión Bivariante.....	134
6.1.5 Análisis de Regresión Lineal Multivariante.....	135
6.1.5.1 Variables que determinan la Gestión de la Calidad.....	135
6.1.5.2 Variables que determinan la Gestión Comercial.....	136
6.1.6 Análisis de Caminos.....	137
<b>6.2 Modelo II.....</b>	<b>141</b>
6.2.1 Fiabilidad de las escalas.....	141
6.2.2 Análisis descriptivo.....	142
6.2.2.1 Variables Causa.....	142
Liderazgo LID.....	142
Estrategia y Planificación EST.....	142
Calidad de la Dirección Comercial CDC.....	143
Gestión del Personal GP.....	143
Gestión de Recursos GR.....	144
Gestión de la Información GI.....	144
Sistemas de Calidad y Procesos SCP.....	145
6.2.2.2 Variables Resultado.....	145

Satisfacción del Cliente SC .....	145
Satisfacción de la Dirección Comercial SDC .....	146
Satisfacción del Personal SP .....	146
Resultados en la Sociedad RS.....	147
Resultados Comerciales y Empresariales RCE .....	147
6.2.2.3    Otras variables del modelo.....	148
Tecnologías de la Información TI .....	148
6.2.3    Análisis de Componentes Principales .....	149
6.2.3.1    Variables Causa.....	149
Liderazgo LID.....	149
Estrategia y Planificación EST .....	151
Calidad de la Dirección Comercial CDC.....	153
Gestión del Personal GP .....	155
Gestión de Recursos GR.....	156
Sistemas de Calidad y Procesos SCP .....	158
6.2.3.2    Variables Resultado .....	160
Satisfacción de la Dirección Comercial SDC .....	160
Resultados en la Sociedad RS.....	162
6.2.4    Análisis de Regresión Lineal Bivariante .....	163
6.2.5    Análisis de Regresión Lineal Multivariante.....	168
6.2.5.1    Variables que determinan los Resultados Comerciales y Empresariales.....	169
6.2.5.2    Variables que determinan la Satisfacción del Cliente .....	170
6.2.5.3    Variables que determinan la Calidad de la Dirección Comercial .....	170
6.2.6    Análisis de Caminos .....	171
6.3    Las Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana .....	173
6.3.1    Las estrategias de propuesta de valor .....	173
6.3.2    Análisis de Conglomerados .....	174
6.3.2.1    Análisis Discriminante con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	177
6.3.2.2    Análisis Discriminante con las propuestas de valor y sus alineamientos.....	178
6.3.2.3    Análisis comparativo EFQM y CMI para el mejor grupo.....	180
7    CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y EVOLUCIÓN .....	185
7.1    Resultados.....	185
7.1.1    Modelo basado en el Cuadro de Mando Integral .....	185
7.1.2    El Modelo EFQM de Excelencia®.....	188
7.1.2.1    Criterio Resultados en la Sociedad.....	191
7.1.3    Las Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana .....	192

7.2	Aportaciones.....	192
7.2.1	Al mundo empresarial .....	192
7.2.2	Al mundo académico.....	193
7.3	Limitaciones.....	193
7.4	Propuestas de Investigación .....	194
I	EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	199
I.1	Orígenes del CMI .....	199
I.2	Conceptos clave para la comprensión del Cuadro de Mando Integral .....	199
I.3	Qué es el Cuadro de Mando Integral .....	201
I.3.1	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral .....	203
I.3.1.1	Perspectiva financiera .....	204
I.3.1.2	Perspectiva del cliente .....	205
I.3.1.3	Perspectiva de los procesos internos.....	206
I.3.1.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	207
I.3.2	Indicadores del CMI.....	209
I.4	Evolución del CMI .....	210
I.5	El CMI como herramienta de gestión estratégica.....	211
I.5.1	Los mapas estratégicos .....	214
I.6	El CMI y las pymes .....	220
I.7	Las tres generaciones del Cuadro de Mando Integral.....	220
I.8	Ventajas del Cuadro de Mando Integral .....	221
II	EL CONCEPTO DE CALIDAD.....	225
II.1	Evolución del concepto .....	225
II.2	Evolución histórica .....	227
II.3	Premios de Calidad.....	229
II.4	Modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM).....	232
II.4.1	<i>La European Foundation for Quality Management (EFQM)</i> .....	232
II.4.2	El Modelo EFQM de Excelencia® .....	234
II.4.3	EFQM y las pymes .....	240
II.4.4	Criterios del modelo .....	241
II.4.4.1	Criterio 1: Liderazgo .....	241
II.4.4.2	Criterio 2: Política y Estrategia.....	242
II.4.4.3	Criterio 3: Personas .....	242
II.4.4.4	Criterio 4: Alianzas y Recursos .....	242
II.4.4.5	Criterio 5: Procesos .....	243



II.4.4.6	Criterio 6: Resultados en los Clientes .....	243
II.4.4.7	Criterio 7: Resultados en las Personas .....	243
II.4.4.8	Criterio 8: Resultados en la Sociedad .....	244
II.4.4.9	Criterio 9: Resultados Clave .....	244
II.4.5	Relaciones entre los principios de excelencia y el modelo EFQM.....	244
II.4.6	Los Premios Europeos a la Calidad.....	245
III	LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	251
III.1	Definición de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).....	251
III.2	Orígenes de la Responsabilidad Social Corporativa .....	251
III.2.1	Principios del Pacto Global ( <i>Global Compact</i> ).....	253
III.3	Características de la RSC .....	253
III.4	Papel de los poderes públicos en la RSC .....	258
III.5	El Libro Verde de la Comisión Europea .....	259
III.6	El Marco Europeo de Sostenibilidad Corporativa .....	260
IV	VARIABLES.....	267
IV.1	Variables del modelo I.....	267
IV.2	Variables Causa del modelo II.....	269
IV.3	Variables Resultado del modelo II .....	270
IV.4	Otras variables del modelo.....	270
V	CÁLCULO DE LAS VARIABLES .....	273
V.1	Variables del modelo I.....	273
V.1.1	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	273
V.1.1.1	Capital Intelectual .....	273
V.1.1.2	Capital Organizacional .....	274
V.1.1.3	Capital de la Información .....	275
V.1.2	Perspectiva de los Procesos Internos.....	277
V.1.2.1	Gestión Comercial.....	277
V.1.2.2	Gestión de la Calidad .....	278
V.1.2.3	Gestión de la Innovación.....	278
V.1.2.4	Gestión de TI .....	278
V.1.3	Perspectiva del Cliente .....	280
V.1.3.1	Satisfacción del Cliente .....	280
V.1.3.2	Estrategia de Relación con el Cliente .....	280
V.1.3.3	Estrategia de Liderazgo del Producto .....	280
V.1.3.4	Estrategia de Excelencia Operativa .....	280

V.1.4	Perspectiva Financiera.....	281
V.1.4.1	Beneficios sobre Recursos Propios .....	281
V.1.4.2	Rentabilidad de los Activos.....	281
V.1.4.3	Ratio Coste / Negocio .....	282
V.1.4.4	Coeficiente de Solvencia .....	282
V.1.4.5	Evolución del Volumen de Negocio .....	282
V.1.4.6	Evolución del Margen Financiero.....	282
V.1.4.7	Evolución de los Beneficios .....	283
V.1.4.8	Otras variables financieras .....	283
V.1.5	Variables de alineamiento con las propuestas de valor .....	283
V.1.5.1	Alineamiento con la estrategia de Relación con el Cliente.....	283
V.1.5.2	Alineamiento con Liderazgo en el Producto .....	284
V.1.5.3	Alineamiento con Excelencia Operativa .....	284
V.2	Variables Causa del modelo II.....	284
V.2.1.1	Liderazgo.....	284
V.2.1.2	Estrategia y Planificación.....	284
V.2.1.3	Calidad de la Dirección Comercial .....	284
V.2.1.4	Gestión del Personal .....	285
V.2.1.5	Gestión de Recursos .....	285
V.2.1.6	Gestión de la Información .....	285
V.2.1.7	Sistemas de Calidad y Procesos.....	286
V.3	Variables Resultado del modelo II .....	286
V.3.1.1	Satisfacción del Cliente .....	286
V.3.1.2	Satisfacción de la Dirección Comercial.....	286
V.3.1.3	Satisfacción del Personal.....	287
V.3.1.4	Resultados en la Sociedad.....	287
V.3.1.5	Resultados Comerciales y Empresariales .....	287
V.4	Otras variables del modelo.....	288
V.4.1.1	Tecnologías de la Información.....	288
VI	CUESTIONARIO .....	291
VII	ABREVIATURAS .....	323
VIII	ENTIDADES COLABORADORAS.....	327
	BIBLIOGRAFÍA .....	331

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1-1 El Modelo EFQM de Excelencia® revisado de 1999 .....	5
Figura 1-2 Modelo de Excelencia de Miguel González Sánchez .....	6
Figura 2-1 El Cuadro de Mando Integral Responsable .....	30
Figura 2-2 Modelo de Excelencia de Miguel González Sánchez .....	42
Figura 3-1 Modelo I detallado .....	52
Figura 3-2 Modelo II detallado.....	53
Figura 3-3 Modelo I. Vista general .....	55
Figura 3-4 Modelo I Hipótesis de dependencias H1-1 y H1-2 .....	56
Figura 3-5 Modelo I Hipótesis de dependencias H2-1, H2-2, H2-3, H2-4, H2-5, H2-6, H2-7, H2-8 y H2-9 .....	57
Figura 3-6 Modelo I Hipótesis de dependencias H3-1, H3-2 y H3-3 .....	58
Figura 3-7 Modelo I Hipótesis de dependencias H4-1, H4-2, H4-3, H4-4, H4-5, H4- 6, H4-7, H4-8, H4-9 y H4-10 .....	61
Figura 3-8 Modelo I Hipótesis de dependencias H5-1 y H5-2 .....	62
Figura 3-9 Modelo I Hipótesis de dependencias H6-1, H6-2, H6-3, H6-4, H6-5, H6-6 y H6-7.....	63
Figura 3-10 Modelo I Hipótesis de dependencias H7-1, H7-2, H7-3, H7-4, H7-5, H7-6, H7-7, H7-8, H7-9, H7-10, H7-11, H7-12, H7-13 y H7-14.....	65
Figura 3-11 Modelo I Hipótesis de dependencia H8-1.....	66
Figura 3-12 Modelo II Hipótesis de dependencias H9-1, H9-2, H9-3 y H9-4.....	69
Figura 3-13 Modelo II Hipótesis de dependencias H10-1, H10-2 y H10-3.....	70
Figura 3-14 Modelo II Hipótesis de dependencias H11-1, H11-2 y H11-3.....	71
Figura 3-15 Modelo II Hipótesis de dependencias H12-1, H12-2 y H12-3.....	72
Figura 3-16 Modelo II Hipótesis de dependencias H13-1, H13-2, H13-3 y H13-4...	73
Figura 3-17 Modelo II Hipótesis de dependencias H14-1, H14-2, H14-3 y H14-4...	74
Figura 3-18 Modelo II Hipótesis de dependencias H15-1, H15-2, H15-3, y H15-4.	76
Figura 3-19 Modelo II Hipótesis de dependencias H16-1, H16-2, H16-3, H16-4, H16-5, H16-6, H16-7, H16-8, y H16-9.....	77
Figura 3-20 Modelo II Hipótesis de dependencias H19-1, H19-2, H19-3, H19-4, H19-5, H19-6 y H19-7.....	80
Figura 4-1 Portal de servicios de Caja Rural.....	98
Figura 5-1 Web grupo ITIO .....	102

Figura 5-2 Acceso al cuestionario en la Web .....	103
Figura 5-3 Gráficos de evaluación Web ITIO.....	104
Figura 6-1 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	115
Figura 6-2 Perspectiva de los Procesos Internos .....	115
Figura 6-3 Perspectiva del Cliente .....	116
Figura 6-4 Perspectiva Financiera .....	116
Figura 6-5 Capacitación del Empleado.....	117
Figura 6-6 Motivación del Empleado.....	117
Figura 6-7 Capital Intelectual.....	118
Figura 6-8 Trabajo en Equipo .....	118
Figura 6-9 Comunicación Interna arriba y abajo.....	119
Figura 6-10 Capital Organizacional.....	119
Figura 6-11 Despliegue de TI .....	120
Figura 6-12 Capacitación en TI.....	120
Figura 6-13 Capital de información .....	121
Figura 6-14 Gestión Comercial.....	121
Figura 6-15 Gestión de la calidad.....	122
Figura 6-16 Gestión de la Innovación .....	122
Figura 6-17 Gestión de TI .....	123
Figura 6-18 Satisfacción del Cliente.....	123
Figura 6-19 Propuesta de valor de Relación con el Cliente .....	124
Figura 6-20 Propuesta de valor de Liderazgo en el Producto.....	124
Figura 6-21 Propuesta de valor de Excelencia Operativa.....	125
Figura 6-22 Índice de beneficios sobre recursos propios.....	125
Figura 6-23 Índice de rentabilidad de los activos .....	126
Figura 6-24 Índice del Ratio Coste / Negocio .....	126
Figura 6-25 Índice del Coeficiente de solvencia.....	127
Figura 6-26 Evolución del volumen de negocio .....	127
Figura 6-27 Evolución del margen financiero .....	128
Figura 6-28 Evolución del BAI.....	128
Figura 6-29 Evolución del margen de explotación .....	129
Figura 6-30 Evolución del margen ordinario.....	129
Figura 6-31 Alineamiento con Relación con el Cliente.....	130

Figura 6-32 Alineamiento con Liderazgo en el Producto.....	130
Figura 6-33 Alineamiento con Excelencia Operativa.....	131
Figura 6-34 Diagrama de caminos mostrando el contraste de hipótesis HG-1, HG-2 y HG-3 mediante regresión simple .....	138
Figura 6-35 Diagrama de caminos mostrando el contraste de hipótesis HG-4, HG-5 y HG-6 mediante regresión simple .....	138
Figura 6-36 Diagrama de caminos mostrando el contraste de hipótesis HG-1, HG-2 y HG-3 mediante MBPLSPM .....	139
Figura 6-37 Diagrama de caminos desde Comunicación Interna a Rentabilidad de los Activos, obtenido mediante análisis de regresión simple.....	140
Figura 6-38 Diagrama de caminos. Del Despliegue y Capacitación de TI a la evolución del Volumen de Negocio obtenido mediante regresión simple y regresión multivariante .....	140
Figura 6-39 Liderazgo .....	142
Figura 6-40 Estrategia y Planificación .....	142
Figura 6-41 Calidad de la Dirección Comercial .....	143
Figura 6-42 Gestión del Personal .....	143
Figura 6-43 Gestión de Recursos .....	144
Figura 6-44 Gestión de la Información .....	144
Figura 6-45 Sistemas de Calidad y Procesos .....	145
Figura 6-46 Satisfacción del Cliente.....	145
Figura 6-47 Satisfacción de la Dirección Comercial.....	146
Figura 6-48 Satisfacción del Personal .....	146
Figura 6-49 Resultados en la Sociedad .....	147
Figura 6-50 Evolución de los Resultados Comerciales y Empresariales.....	147
Figura 6-51 Tecnologías de la Información .....	148
Figura 6-52 Componentes principales de Liderazgo.....	149
Figura 6-53 Componentes principales de Estrategia y Planificación (1) .....	151
Figura 6-54 Componentes principales de Estrategia y Planificación (2) .....	152
Figura 6-55 Componentes principales de Calidad de la Dirección Comercial .....	153
Figura 6-56 Componentes principales de la Gestión del Personal .....	155
Figura 6-57 Componentes principales de Gestión de Recursos .....	156
Figura 6-58 Componentes principales de Sistemas de Calidad y Procesos.....	158
Figura 6-59 Componentes principales de Satisfacción de la Dirección Comercial..	160

Figura 6-60 Componentes rotadas de la Satisfacción de la Dirección Comercial...	161
Figura 6-61 Componentes principales de Resultados en la Sociedad.....	162
Figura 6-62 Diagrama de caminos mostrando las variables que determinan los Resultados Comerciales y Empresariales, mediante análisis de regresión simple y múltiple.....	171
Figura 6-63 Diagrama de caminos desde las Tecnologías de la Información a los Resultados Comerciales y Empresariales, mediante análisis de regresión simple y múltiple.....	172
Figura 6-64 Propuestas de valor y alineamientos. Promedios de Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana .....	174
Figura 6-65 Dendograma Calidad de la Dirección Comercial y Satisfacción del Cliente .....	175
Figura 6-66 Gráfico de dispersión de Calidad de la Dirección Comercial y Satisfacción del Cliente.....	176
Figura 6-67 Perfil EFQM. Comparativa con el grupo de las mejores cajas .....	181
Figura 6-68 Perfil CMI. Comparativa con el grupo de las mejores cajas .....	182
Figura 7-1 Hipótesis generales contrastadas. Modelo I .....	186
Figura 7-2 Hipótesis específicas contrastadas. Modelo I .....	187
Figura 7-3 Dependencias entre variables. Modelo I .....	188
Figura 7-4 Hipótesis contrastadas. Modelo II.....	190
Figura I-1 Características de la misión.....	200
Figura I-2 Características de la visión.....	201
Figura I-3 Las perspectivas del CMI en el tiempo .....	203
Figura I-4 El modelo de la cadena genérica de valor .....	206
Figura I-5 Traducir la Visión y la Estrategia: Cuatro perspectivas .....	212
Figura I-6 Mapa estratégico genérico .....	216
Figura I-7 Mapa estratégico del proceso de innovación .....	219
Figura II-1 El ciclo Shewart / Deming.....	230
Figura II-2 Principios EFQM de Excelencia. ....	234
Figura II-3 El Modelo original de excelencia empresarial EFQM.....	236
Figura II-4 El Modelo EFQM de excelencia® revisado de 1999 .....	236
Figura II-5 La lógica REDER .....	238
Figura II-6 Comparativa de la mejora media entre pymes y grandes empresas...	240
Figura III-1 G3 <i>Reporting Framework</i> .....	256
Figura III-2 Desarrollo de la Gestión de la Calidad. ....	261

## LISTA DE TABLAS

Tabla 2-1 Definición de los criterios interpretada por nivel de desarrollo (1) .....	40
Tabla 2-2 Definición de los criterios interpretada por nivel de desarrollo (2) .....	41
Tabla 2-3 Definición de los criterios interpretada por nivel de desarrollo (3) .....	42
Tabla 3-1 Investigaciones en TI y Productividad a nivel empresarial y Etapas TI..	60
Tabla 3-2 Tabla de correlaciones entre variables adicionales e indicadores resultado de González Sánchez .....	67
Tabla 4-1 Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana.....	91
Tabla 4-2 Balance agregado del las Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana a 31 de diciembre de 2007 .....	93
Tabla 4-3 Patrimonio neto de las Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana a 31 de diciembre de 2007 .....	93
Tabla 4-4 Evolución del resumen del balance agregado en miles de euros de las Cajas Rurales valencianas en los últimos diez años .....	94
Tabla 4-5 Cajas Rurales por provincia .....	95
Tabla 4-6 Contribución de las Cajas Rurales valencianas con respecto al total de España a 31 de diciembre de 2005 .....	96
Tabla 5-1 Población y muestra de las Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana	105
Tabla 5-2 Proporción de la muestra por Comunidades autónomas .....	105
Tabla 6-1 Resultados del análisis de fiabilidad de las escalas. Perspectivas del CMI .....	113
Tabla 6-2 Resultados del análisis de fiabilidad de las escalas. Modelo I .....	113
Tabla 6-3 Correlaciones entre las principales variables del modelo I.....	131
Tabla 6-4 Correlaciones entre variables del modelo I .....	133
Tabla 6-5 Regresión bivalente entre variables del modelo I.....	134
Tabla 6-6 Análisis de regresión lineal multivariante. Variables que determinan el Capital Organizacional.....	136
Tabla 6-7 Análisis de regresión lineal multivariante. Variables que determinan la Gestión Comercial.....	137
Tabla 6-8 Resultados del análisis de fiabilidad de las escalas. Modelo II .....	141
Tabla 6-9 Contraste de hipótesis HG-7 mediante regresión simple .....	163
Tabla 6-10 Contraste de hipótesis H9-1, H9-2, H9-3 y H9-4 .....	164
Tabla 6-11 Contraste de hipótesis H10-1, H10-2 y H10-3 .....	164
Tabla 6-12 Contraste de hipótesis H11-1, H11-2 y H11-3 .....	164

Tabla 6-13 Contraste de hipótesis H12-1, H12-2 y H12-3 .....	165
Tabla 6-14 Contraste de hipótesis H13-1, H13-2, H13-3 y H13_4.....	165
Tabla 6-15 Contraste de hipótesis H14-1, H14-2, H14-3 y H14_4.....	166
Tabla 6-16 Contraste de hipótesis H15-1, H15-2, H15-3 y H15_4.....	166
Tabla 6-17 Contraste de hipótesis H16-1, H16-2, H16-3, H16_4, H16-5, H16-6, H16-7, H16_8 y H16-9 .....	167
Tabla 6-18 Contraste de hipótesis H17-1, H17-2, H17-3, H17_4, H17-5, H17-6 y H17-7 .....	168
Tabla 6-19 resultados adicionales del análisis de regresión simple .....	168
Tabla 6-20 Análisis de regresión lineal multivariante. Resultados Comerciales y Empresariales en función de la Calidad de la Dirección Comercial y de la Satisfacción del Cliente.....	169
Tabla 6-21 Análisis de regresión lineal multivariante. Resultados Comerciales y Empresariales en función del Enfoque del Liderazgo y de la Satisfacción del Cliente .....	170
Tabla 6-22 Análisis de regresión lineal multivariante. Variables que determinan la Calidad de la Dirección Comercial .....	170
Tabla 6-23 Estadísticos de las propuestas de valor. Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana.....	173
Tabla 6-24 Estadísticos de los alineamientos con las propuestas de valor. Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana.....	174
Tabla 6-25 Análisis de conglomerados. Grupos por Calidad de la Dirección Comercial y Satisfacción del Cliente .....	176
Tabla 6-26 Análisis discriminante de los clusters de Calidad de la Dirección Comercial y Satisfacción del Cliente con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (1).....	177
Tabla 6-27 Análisis discriminante de los clusters de Calidad de la Dirección Comercial y Satisfacción del Cliente con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (2).....	178
Tabla 6-28 Análisis discriminante de los clusters de Calidad de la Dirección Comercial y Satisfacción del Cliente con las propuestas de valor con relación al cliente .....	179
Tabla 6-29 Prueba de igualdad de medias para los alineamientos con las propuestas de valor con relación al cliente.....	180
Tabla I-1 El indicador de los temas financieros estratégicos.....	205
Tabla II-1 Comparación entre los premios Deming y Malcom Baldrige.....	232
Tabla II-2 Vínculos importantes entre lo conceptos fundamentales de excelencia y el modelo EFQM .....	244



Tabla II-3 Empresas españolas ganadoras del <i>Prize Winner</i> de la EFQM.....	246
Tabla II-4 Premios europeos de excelencia 2007 .....	247
Tabla III-1 Categorías de iniciativas sociales.....	257
Tabla III-2 Metodología SqEME, las cuatro ventanas .....	263
Tabla IV-1 Variables del modelo I (1).....	267
Tabla IV-2 Variables del modelo I (2).....	268
Tabla IV-3 Variables del modelo I (3).....	269
Tabla IV-4 Variables Causa del modelo II.....	269
Tabla IV-5 Variables Resultado del modelo II .....	270
Tabla IV-6 Otras variables del modelo.....	270



***CAPÍTULO 1***  
**INTRODUCCIÓN**



# 1 INTRODUCCIÓN

La idea de mejorar la gestión en una empresa conlleva el establecimiento previo de instrumentos de medida, que faciliten una forma objetiva de evaluar la gestión y sus resultados. A lo largo de las últimas décadas, numerosos investigadores han dedicado esfuerzos a desarrollar modelos de calidad, cuyo objetivo primario ha sido medir los factores causa y resultado de la excelencia empresarial, y que han redundado en el desarrollo de instrumentos de autoevaluación para la mejora continua. Si no nos limitamos a medir, sino que elaboramos una herramienta de análisis y diagnóstico, que proporcione una metodología para la mejora continua de los procesos, estaremos dando un enorme paso adelante.

El fuertemente competitivo entorno empresarial actual, hace que las organizaciones se vean obligadas a innovar y a someterse a continuos cambios para mantenerse competitivas. La Banca y las Cajas de Ahorros no son ajenas a esta necesidad. En particular las Cajas Rurales se están viendo obligadas a competir dentro de un sistema financiero en el que factores tales como la liberalización han hecho que tengan que replantearse sus métodos de gestión. La eficacia de ciertas prácticas empresariales en un determinado contexto ya no garantiza su bondad ante un entorno cambiante.

Investigaciones previas han desarrollado modelos de calidad con el propósito de facilitar las tareas de autoevaluación de las pymes. Basándonos en estas investigaciones damos un paso más, desarrollando una herramienta de autoevaluación adaptada a las Cajas Rurales con el doble propósito de facilitar la mejora de la gestión de estas entidades y de contrastar nuestras hipótesis de investigación.

## 1.1 *Objetivos*

Estudiar, dentro de un modelo de evaluación de excelencia en la gestión, la influencia de diversos factores y las relaciones entre las variables, tanto las que son consideradas como causa, como las variables efecto.

Contrastar las hipótesis del referido modelo. Para ello se utilizará la población de Cajas Rurales.

Proporcionar la base para el desarrollo de una herramienta informática, que permita a las Cajas Rurales:

- analizar su gestión
- realizar una diagnosis comparativa

Proporcionar a las Cajas Rurales una metodología para la mejora de los procesos de la empresa.

## 1.2 *Precedentes*

Esta investigación está basada en modelos previos de excelencia y herramientas desarrolladas para la diagnosis de las pymes.

### 1.2.1 Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta creada en 1990 por Robert Kaplan y David Norton bajo el nombre *The Balanced Scorecard*. Estos investigadores (uno de ellos profesor de la Universidad de Harvard y el otro consultor de empresas) se cuestionan la adecuación de medir la gestión empresarial en base a indicadores financieros únicamente. Pretenden medir la gestión empresarial incluyendo también otros factores, tales como las actividades relacionadas con los clientes, con los empleados o los procesos internos.

El CMI se ha venido utilizando por un sinnúmero de empresas con la finalidad no sólo de medir, sino también de servir de vehículo de comunicación de la estrategia entre los empleados.

El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (González 2003: 193).

El CMI no es un instrumento de medida, sino un instrumento de gestión, que alinea las variables a medir con la estrategia de la empresa (Kaplan y Norton 1996). Son cuatro las perspectivas que contempla el CMI:

- Financiera
- Cliente
- Interna
- Aprendizaje y Crecimiento

Para cada una de estas perspectivas se definen objetivos, indicadores, metas y planes de acción.

Este modelo y los posteriores se describen en mayor profundidad en el siguiente capítulo y los correspondientes anexos.

### 1.2.2 Modelo de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM)

La *European Foundation for Quality Management* desarrolló un modelo de autoevaluación para las empresas, que se denomina el Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup>. Se trata de un modelo no prescriptivo en el que se analizan nueve factores que componen todas las áreas de la empresa. De estos nueve factores, cinco se consideran criterios agente y los otros cuatro criterios resultado. El propósito es evaluar la situación de cada uno de los criterios con la finalidad de identificar las áreas a mejorar. Todos los que participan en el proceso de autoevaluación deben tener una profunda comprensión del modelo.

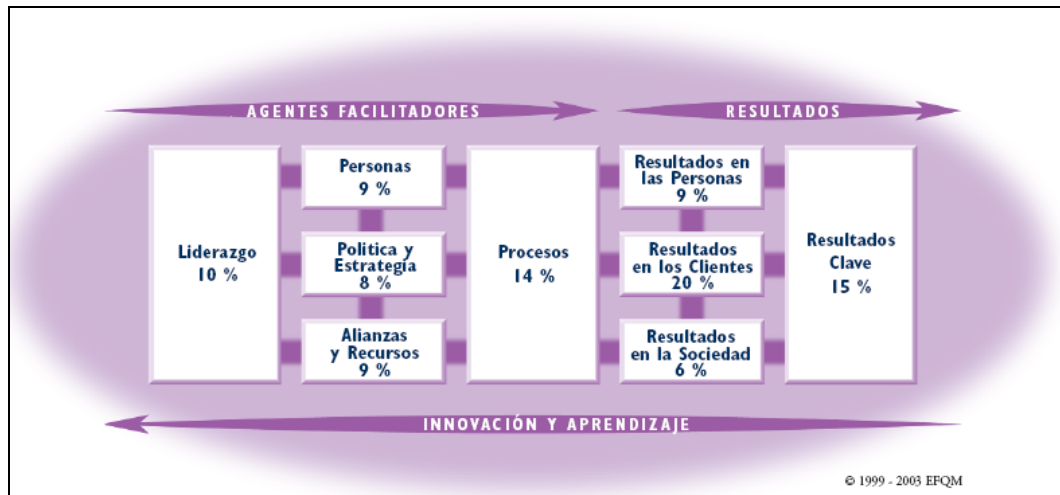


Figura 1-1 El Modelo EFQM de Excelencia® revisado de 1999  
Fuente: EFQM (2003b: 5)

Para realizar la autoevaluación se debe responder un cuestionario y analizar las respuestas. Para hacerse una idea de lo laborioso que puede resultar para una pequeña empresa responder el cuestionario, basta con fijarnos en el modelo de encuesta que facilita la Asociación Valenciana para la Evaluación de la Calidad, que consta de 46 páginas que deben ser completadas, más otras complementarias con las instrucciones.

### 1.2.3 Modelo de calidad de Miguel González Sánchez basado en los modelos anteriores

El modelo de calidad desarrollado por González integra el Modelo EFQM de Excelencia® con el Cuadro de Mando Integral.

Con respecto al Modelo EFQM de Excelencia®, simplifica el cuestionario de autoevaluación, considerando que el modelo de la EFQM es demasiado complicado para las pymes.

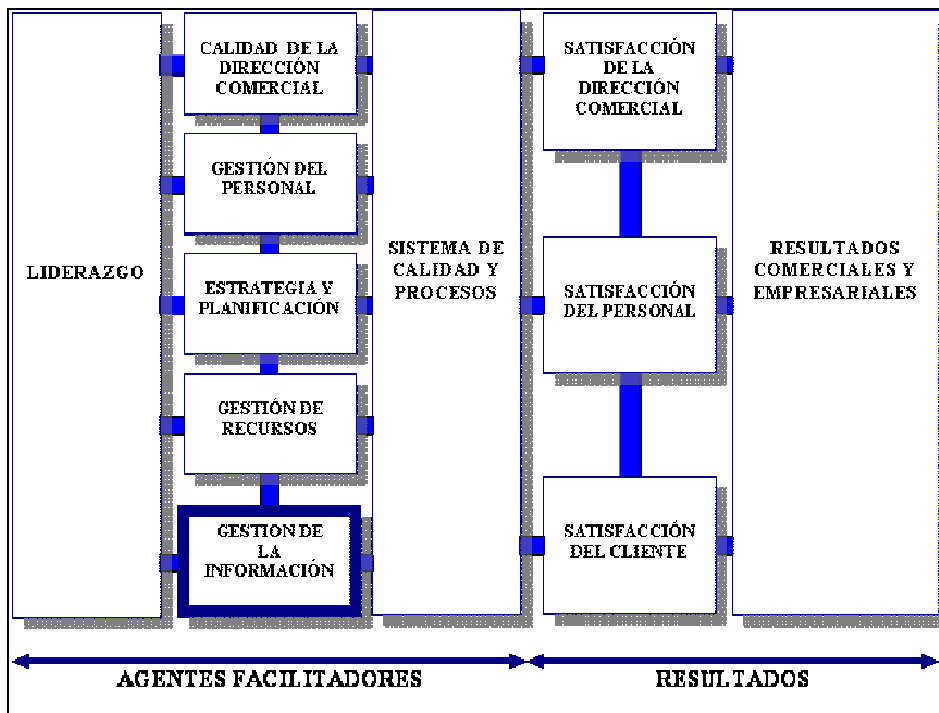


Figura 1-2 Modelo de Excelencia de Miguel González Sánchez  
Fuente González(2003)

Este modelo establece tres modificaciones fundamentales:

- Divide la variable Alianzas y Recursos en dos variables, que son Gestión de Recursos y Gestión de la Información. El propósito es dotar de mayor relevancia a las Tecnologías de la Información, analizando su uso y calidad desde distintas perspectivas.
- Introduce una nueva variable Calidad de la Dirección Comercial en la que se centra gran parte de su investigación.
- Sustituye el criterio resultado Impacto en la Sociedad por el criterio Satisfacción de la Dirección Comercial.

González en su estudio analiza la intensidad del enfoque manifestado por las empresas hacia cada una de las cuatro perspectivas del CMI.

Además realiza un análisis de la estrategia de la empresa, viendo la coherencia entre las opciones estratégicas elegidas por la empresa y aquellas entre las que realmente destaca la empresa y esto desde tres perspectivas:

- Liderazgo en el producto
- Excelencia operativa
- Relaciones con los clientes

#### 1.2.4 Herramienta de diagnóstico

Otro precedente de esta investigación es una herramienta de diagnóstico basada en el modelo anterior, desarrollada dentro del proyecto del Instituto de la Mediana y Pequeña empresa Valenciana (IMPIVA) Gestión de la Tecnología Integrada (GESTIC) y con el apoyo



del Plan Nacional de I+D Soporte del Conocimiento con las Tecnologías (SOCOTE). Esta herramienta se ha publicado en la Web del grupo de investigación ITIO (Integración de las Tecnologías de la Información en las Organizaciones) de la Universidad Politécnica de Valencia y se ha aplicado con éxito a varias empresas. Está basada principalmente en el modelo anterior.

### 1.3 Justificación

En un entorno competitivo cambiante como el actual, en el que las empresas tienen que reinventarse a sí mismas, el disponer de instrumentos de autoevaluación y metodología para el perfeccionamiento de la gestión puede ayudar a mejorar sustancialmente la competitividad. Las tecnologías de la información permiten dar un paso adelante en el diseño de herramientas que ayudan a incrementar la productividad.

El haber elegido este tema de investigación responde a la siguiente motivación:

- De cara a la comunidad científica vamos a continuar líneas de investigación previamente abiertas, perfeccionando modelos de excelencia empresarial. Para ello:
  - En el estudio de relaciones entre las variables que miden la excelencia empresarial, no sólo analizamos las relaciones entre las variables causa y las variables efecto, sino las existentes entre diversas combinaciones de las variables.
  - Estudiamos expresamente el criterio del Modelo EFQM de Excelencia® que se refiere a los Resultados en la Sociedad. Este criterio se había obviado en estudios anteriores.
  - Dentro de cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral analizamos distintos factores y su incidencia en los factores de otras perspectivas.
  - Utilizamos el método *Multiblock Partial Least Square Path Modeling* (MBPLSPM), en particular el algoritmo desarrollado por Arteaga et. al (2008), adaptando el *Multiblock Partial Least Square* (MBPLS) a este tipo de análisis.
- De cara al sector bancario y en concreto a las Cajas Rurales:
  - Proporcionamos la base para el desarrollo de una herramienta informática de autoevaluación.
  - Mediante el estudio de relaciones entre variables, pretendemos proporcionar nuevas directrices para la mejora de la calidad en la gestión.
  - Realizamos el estudio principalmente en la Comunidad Valenciana, aunque ofreciendo al resto de Cajas Rurales del territorio nacional la posibilidad de ser incluidas en él, si lo desean. Para estas Cajas realizamos un análisis de las propuestas de valor con respecto al cliente y estudiamos el alineamiento entre estas estrategias y aquéllas entre las que realmente destacan. También proporcionamos una

comparativa de cada Caja con el mejor grupo, tanto desde el enfoque del Cuadro de Mando Integral, como desde el modelo derivado del Modelo EFQM de excelencia<sup>®</sup>.

- Sentamos la base para realizar un estudio intersectorial, comparando con otros sectores, tales como el mueble o el textil.
- Este trabajo se integra dentro del proyecto de investigación SOCOTE que es un proyecto financiado por el CICYT con referencia DPI2002-04342-C05-5, titulado "Diseño e implementación de un sistema de ayuda a la toma de decisiones para la gestión de la empresa" y que se está llevando a cabo desde el año 2003 en el Grupo de Investigación ITIO del Departamento de Organización de Empresas Economía Financiera y Contabilidad, e INECO (Centro de Ingeniería Económica) de la Universidad Politécnica de Valencia, en colaboración con AITEX (Asociación de industrias del textil), el ITI (Instituto de Tecnología Informática), CONFVAL (Confederación de Cooperativas de Valencia), y la Federación de Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana. También participan las Universidades de Murcia, la Universidad de Cantabria, y la Universidad Politécnica de Cataluña.

#### **1.4 Descripción del problema**

El problema que nos planteamos con esta investigación es desarrollar un modelo de autoevaluación, que apoyándose en modelos anteriores, sirva de base para el desarrollo de una herramienta informática, que sea de utilidad a las Cajas Rurales para la mejora de la gestión. Asimismo investigamos las relaciones entre las variables que forman el modelo.

En este estudio nos ceñimos principalmente a las Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana.

Las fases a cubrir son las siguientes:

**Revisión bibliográfica.** En el capítulo dos mostramos la revisión de antecedentes teóricos. Examinamos los trabajos realizados sobre este tema por otros investigadores, especialmente aquéllos en cuyos modelos nos basamos.

**Propuesta de modelo e hipótesis.** En el capítulo tres describimos los modelos sobre los que se basa la investigación y exponemos las hipótesis que pretendemos contrastar.

**Recopilación de datos.** En el capítulo cuatro se describe la población objeto de nuestra investigación, con su evolución histórica, problemas y desafíos, así como la muestra a analizar.

**La metodología** a emplear en el trabajo de campo se describe en el capítulo cinco.

**Análisis de datos y contraste de hipótesis.** En el capítulo seis exponemos el trabajo realizado y los resultados de los diferentes análisis de datos. En base a estos resultados vemos qué hipótesis han sido contrastadas.

**Conclusiones.** Por último, en el capítulo siete vemos a qué conclusiones hemos llegado con la investigación, a qué limitaciones nos hemos enfrentado, qué implicaciones se derivan para las comunidades académica y empresarial y por último sugerimos líneas de investigación.

**Anexos.** En el apartado de anexos se amplía el contenido de esta tesis, con los diferentes temas:

- Anexo I El Cuadro de Mando Integral. Se describe en detalle el Cuadro de Mando Integral y los conceptos básicos de su formulación, con especial énfasis en su origen y evolución.
- Anexo II El Concepto de Calidad. La evolución del concepto de calidad con su incidencia en la historia empresarial sirve de introducción a los premios de calidad Deming y Malcolm-Baldrige. Son éstos antecedentes de los premios europeos a la calidad, evaluados con el Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup>. Tanto el modelo como los premios se describen en este anexo.
- Anexo III La Responsabilidad Social Corporativa. Definición, orígenes y características de la Responsabilidad Social Corporativa, con especial mención al Libro Verde de la Comisión Europea y al Marco Europeo de Sostenibilidad Corporativa.
- Anexo IV Variables. En este anexo se muestran las variable de la investigación.
- Anexo V Cálculo de la variables. Detalle de cómo se ha calculado y codificado cada variable de la investigación.
- Anexo VI Cuestionario. Detalle del cuestionario utilizado en la investigación.
- Anexo VII Abreviaturas. Acrónimos y abreviaturas utilizadas con su significado.
- Anexo VIII Entidades Colaboradoras. Relación de entidades que han colaborado en esta investigación

**Bibliografía.** Relación de fuentes consultadas y citadas, con fecha de consulta en el caso de fuentes en formato electrónico.



***CAPÍTULO 2***  
**MARCO TEÓRICO**



## 2 MARCO TEÓRICO

En este capítulo revisamos las aportaciones teóricas que sirven de base a nuestra investigación. Se refiere cómo han evolucionado los sistemas de control en las organizaciones para adaptarse al cambio tecnológico, sociocultural y político, que sitúa las empresas en entornos cada vez más globales y competitivos, y cómo los enfoques puramente contables han ido dando paso a perspectivas más amplias del negocio, donde toman relevancia el enfoque estratégico y las prácticas innovadoras.

Empezamos resaltando los puntos más relevantes del cambio del entorno empresarial, para pasar a analizar los modelos teóricos de los que parte nuestra investigación, siendo éstos:

- El Cuadro de Mando Integral
- El Modelo de la fundación *European Foundation for Quality Management* (Modelo EFQM de Excelencia® )
- El Modelo de Evaluación de la Excelencia Empresarial de González Sánchez (2003)

El Cuadro de Mando Integral se describe en detalle en el anexo I. El Modelo EFQM de Excelencia® y el de modelo de González Sánchez se describen en el anexo II. Incluimos también cómo han evolucionado esos modelos, cómo se han ido implantando en el mundo laboral y cómo en el mundo académico las investigaciones abandonan un enfoque excesivamente contable, a cambio de una orientación más centrada en la gestión estratégica y el capital intangible.

Por último prestamos especial atención a la Responsabilidad Social Corporativa y su relación con los modelos mencionados, dedicándose el anexo III a este tema.

### 2.1 Los nuevos entornos empresariales

En los últimos años se han producido cambios importantes en la sociedad a nivel mundial, afectando no sólo al mundo de los negocios, sino también a la vida cotidiana. Estos cambios son el resultado de acontecimientos políticos y tecnológicos acaecidos en el siglo XX, que han hecho posible un nuevo entorno, denominado globalización.

#### 2.1.1 La Globalización

No todos los autores se ponen de acuerdo en la definición de globalización, término que se emplea a diario en el lenguaje común. La Real Academia de la Lengua Española la define actualmente como "Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales", sustituyendo a la definición "Acción y efecto de globalizar. Método didáctico que consiste en aprehender una totalidad para luego comprender los elementos que la integran".

Beck (1997 cit. en Jurt 2007) distingue entre globalización y globalismo, entendiendo este último término como la simplificación de la idea en su dimensión económica únicamente, obviando las componentes sociales y políticas. Destaca Beck (1997: 37-42) otros aspectos de la globalización, tales como el informativo o cultural. Se

refiere a este fenómeno como a una economía virtual de corrientes monetarias transnacionales y sostiene que la palabra globalización se emplea mal, aportando esta definición: "Globalización significa la perceptible pérdida de fronteras del quehacer cotidiano en las distintas dimensiones de la economía, la información, la ecología, la técnica, los conflictos transculturales y la sociedad civil..."

Aunque el término globalización en su acepción referida a mercados y empresas es de acuñación reciente y ha tenido que ocurrir una serie de acontecimientos históricos y tecnológicos para que se haya producido este fenómeno, sin embargo, se le otorga como fecha de nacimiento julio de 1944 y lugar Bretton Woods (New Hampshire). En esa ocasión se reunieron importantes representantes del mundo empresarial, económico y social para analizar cómo mitigar la devastación causada por la segunda guerra mundial y evitar otra gran depresión. Deciden impulsar un sistema económico global centralizado (Mander et al. 2003: 32). A partir de ahí se producen una serie de acontecimientos que llevan a la actual situación.

El primer acontecimiento económico a considerar es la apertura de China al mercado global liderada por Deng Xiaoping. Las multinacionales, empezando por Boeing y Coca Cola, se deciden a invertir en un país con mano de obra cualificada y barata. Como muestra cabe observar que en el 2007 la economía china alcanza un crecimiento del 11,4%.

Otro cambio significativo que se ha producido nace en 1985 con la Perestroika. La caída del muro de Berlín en 1989 lleva de una parte a una apertura de mercados y de otra a una caída importante en la producción armamentística. La apertura de mercados ha impulsado la libre competencia, suprimiéndose gran parte de las barreras proteccionistas. Para Cuesta (2004: 43; 91) este incremento de la competencia que se produce en la década de 1980 lleva a una fuerte inestabilidad, lo que conlleva cambios fundamentales en la empresa, tales como la reducción de tamaño (*downsizing*), y una mayor concentración y especialización (*refocusing*). Para Marrewijk et al. (2004:87) el fin de la era del comunismo aumentó la inestabilidad de una economía europea de rendimiento inadecuado. La caída en la producción armamentística ha llevado a una pérdida de puestos de trabajo y por consiguiente a una disminución del poder adquisitivo y a una contracción del consumo.

La creación de macromercados ha llegado muy lejos. Cabe destacar:

- La Unión Europea (27 estados miembros)
- El Tratado de libre comercio de América del Norte NAFTA, firmado en 1992, relativo a libertad de movimientos, bienes, servicios y capitales, pero no personas (Canadá, EEUU y México)
- La creación de Mercosur (Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Chile y Bolivia, estando pendiente de ingreso Venezuela en mayo de 2008)
- La organización *Asia-Pacific Economic Cooperation* (21 países)

Además, se crea la nueva Organización Mundial del Comercio, que sustituye a la GATT (*General Agreement on Tariffs & Trading*) y se logra la firma de un acuerdo entre 117 países, en el cual se establece una reducción significativa de los derechos aduaneros



en algunos casos y en otros la eliminación de barreras arancelarias y proteccionistas. En la actualidad la Organización Mundial del Comercio cuenta con 152 miembros.

El mundo está formado geográficamente por tres grandes bloques: el mundo de la materia prima (Cono Sur), el de la fabricación (Asia) y el del consumo (Norteamérica y Europa) (Cuesta Fernández 1998). Beck (1998: 166) se refiere a una trilateralización de la economía mundial, formada por América, Asia y Europa, producida por el fortalecimiento de las relaciones de producción y comercio transnacionales.

Un evento a considerar también es la desconfianza en los mercados, causada por la que fue llamada "Burbuja de Internet", afectando no sólo a especuladores, sino también a empresas tradicionalmente conservadoras, que se dedicaron a invertir en los llamados "punto-com".

Para Sampedro (2002: 52-53) el sistema económico mundial actual se ha visto condicionado por dos factores, el tecnológico y el institucional. Tecnológicamente, el condicionante es el desarrollo de las tecnologías de la información e institucionalmente el acentuado liberalismo económico. Este neoliberalismo se produce por cesión de poder de los gobiernos a favor de las grandes empresas y grupos inversores.

Para Cuesta (1998) el auténtico facilitador de los procesos de cambio empresarial son las tecnologías de la información. La informática y las comunicaciones hacen posible:

- Obtener la información necesaria para la gestión
- Compartir la información entre los diversos componentes de la empresa, cada día más dispersos

Además, la aparición de los operadores logísticos permite el movimiento físico de materiales y productos, alcanzando economías de escala dentro del nuevo orden global. La fabricación puede perfectamente realizarse en una zona del mundo y la comercialización en otra, y todo ello sin inventarios voluminosos.

Para De Feo y William (2004: 10) "Los eventos macroeconómicos mundiales impactan en las organizaciones más fuerte y más rápidamente que nunca antes en la historia".

Para Mander et al. (2003: 33) la globalización conlleva entre otros los siguientes fenómenos:

- Hipercrecimiento y explotación sin límites de los recursos medioambientales
- Privatización de los servicios
- Homogeneización cultural
- Fomento del consumismo
- Conversión de las economías nacionales. La producción se orienta a la exportación
- Libertad de movimientos de capital

## 2.1.2 Consecuencias de la globalización en la empresas

### 2.1.2.1 Cambios sociales

En la década de 1990, ante las presiones que tienen las organizaciones para reducir costes, se produce una desconexión de las empresas con su contexto social (Lusk et al. 2006: 102). Debido a esto se produce un cambio social, ante el cual la empresa no puede permanecer impasible. Estos cambios pueden resumirse en los siguientes puntos (de Castro: 31-38):

- Emergencia de la sociedad civil como agente que interviene en las condiciones que constituyen su calidad de vida
- Incremento de la sensibilidad social, exigiendo transparencia, honestidad e integración
- Fractura social originada en la desigual distribución de la riqueza
- Complejo entramado de interrelaciones entre países y mercados: globalización
- Surgimiento del concepto de desarrollo sostenible, manteniendo las condiciones ambientales
- Necesidad de empleos de calidad
- Expectativas de generación de una democracia más participativa
- Surgimiento del concepto de capital social, midiéndose éste por el nivel de nutrición, salud, educación y libertades
- Concepto de empresa socialmente responsable. Este concepto lo analizaremos posteriormente en este mismo capítulo y en el anexo III

Fernández (2005: 263) refiere un proceso de transición entre el modelo tradicional de empresa capitalista hacia otro que plantea un crecimiento basado en el respeto a los pilares básicos del desarrollo sostenible. Como aclaración del término "Desarrollo Sostenible" cabe citar la definición que aparece en el informe Brundtland (1987) y que se asume posteriormente en la declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Junio 1992): "Aquel desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades".

Al producirse un desplazamiento en la producción de puestos de trabajo hacia países menos favorecidos, se ha elevado el índice de paro en los países más desarrollados. Otro elemento a considerar es el hecho de que mover las plantas de producción a países en vías de desarrollo supone una fuente de diferencias culturales y de problemas de comunicación.

Para Jurt (2006) ha habido una evolución de la sociedad industrial a la de prestación de servicios. Esta transición tiene parecidos con la transformación de la sociedad agraria en industrial, aunque con una gran diferencia, los trabajadores que tenían que abandonar el sector agrario, encontraban trabajo en las nuevas ramas, mientras que los que abandonan la industria no pueden asentarse, sino que se caracterizan por una alta movilidad. Es el nuevo nomadismo de la época post-industrial.

Se han producido cambios radicales en las formas de trabajo. Cabe destacar tres puntos:

- Se puede encontrar trabajadores de empresas productoras, que están físicamente trabajando junto con personal de los proveedores y de los clientes.
- Los trabajadores tienen un alto nivel de formación y están facultados para la toma de decisiones (*empowerment*).
- El trabajador ha adquirido un sentimiento de pertenencia a la empresa en la que trabaja, acabando con la idea de ruptura entre trabajador y empresa, teniendo ahora una idea de destino común (Cuesta 1998).

Ante la fuerte competencia, algunos países han debilitado la legislación laboral para adaptarla a las nuevas exigencias de producción rápida, flexible y barata (Tamarit 2005: 82).

Para Beck (1998) las tecnologías de la información permiten repartir el trabajo por todo el mundo, causando la exportación de puestos de trabajo. Se produce la distinción entre lugar de inversión, lugar de producción, lugar de residencia y lugar de declaración fiscal.

Para Jurt (2006) son consecuencias de la globalización la desaparición de las fronteras en cuanto a bienes, servicios, capital y conocimiento se refiere, la destrucción masiva de puestos de trabajo, la movilidad del trabajador y la flexibilidad del mercado laboral.

Para Kaplan y Norton (1997: 140) uno de los cambios más espectaculares es el del papel de los empleados en la organización. Casi todo el trabajo de rutina se ha automatizado y ya no basta con eficiencia y productividad, la organización debe mejorar continuamente.

### **2.1.2.2 Cambios en las relaciones comerciales**

Uno de los puntos a considerar es la reducción de la capacidad adquisitiva de los consumidores en los países que tradicionalmente eran el motor del consumo, ocasionada principalmente por la inseguridad en el puesto de trabajo.

También se ha producido un desequilibrio entre la oferta y la demanda. Nos encontramos con mercados muy maduros, saturados, que no pueden crecer y con mercados sustitutivos, que no han tenido la respuesta que se esperaba. En consecuencia el mercado ha perdido su estabilidad. Podemos considerar el mercado actual como oportunidades de duración limitada en el tiempo. Por otra parte, el cliente tiene un alto nivel de formación y es muy exigente. El consumidor quiere ser tratado de acuerdo a sus necesidades individuales. Esto lleva al micromarketing y a una segmentación de mercados: *segment of one*. El trato ha de ser personalizado. En consecuencia hay que hacer convivir la globalización de la economía con el concepto de microsegmentación. La clave del éxito es pues la consecución de ventajas competitivas, para lo cual existen dos alternativas: reducción de costes o diferenciación (Cuesta 1998).

Para Camisón (2004: 15) las coordenadas de referencia de la estrategia empresarial han cambiado especialmente en Europa, debido a la ampliación del ámbito del mercado interior y la presencia de competidores de mayor tamaño.

Ha cambiado el concepto de venta por el de servicio al cliente. El servicio engloba el producto como parte de la oferta. En este sentido es importante que estén en consonancia las expectativas del cliente con la oferta de la empresa, para lo cual es fundamental el sistema de comunicación con el cliente. Se plantea un nuevo modelo organizativo, denominado *Client First*, que sustituye al modelo tradicional, que sólo es válido cuando la demanda supera la oferta. El nuevo modelo está en condiciones de responder al aspecto más importante del servicio al cliente: la celeridad en la respuesta (Cuesta: 1998).

### **2.1.3 Las empresas ante los nuevos entornos**

Los mercados más amplios y el mayor grado de liberalización proporciona oportunidades a las empresas que sean capaces de adaptarse al cambio. En este contexto juegan un importante papel las organizaciones multinacionales. Estas empresas escapan al control de muchos estados, quedando importantes vacíos legislativos a nivel internacional (Tamarit 2005: 81). Los negocios adquieren dimensiones globales, pero no existen en la misma medida instituciones análogas, que ejerzan control democrático y salvaguarden la igualdad de intereses a nivel global (Jurt 2006).

Para Babé (2004: xiii) todo se reduce a la capacidad de adaptación. Las empresas están abocadas a adaptarse a un entorno en el que lo único seguro es el cambio.

Para Cuesta (2004: 23) "El cambio en el entorno influye en la estructura que las empresas adoptan para conseguir el grado de competitividad necesario para alcanzar el éxito".

Para Benavides y Quintana (2003: 7-10) la clave está en el desarrollo y empleo inteligente de los activos intangibles, tales como el conocimiento, las capacidades y la propiedad intelectual, porque son difíciles de ser imitados y porque el factor primario es el conocimiento en contraste con el capital o la tierra.

Para Safar, gerente de calidad de General Motors Powertrain (EFQM 2006: 18), el aprendizaje y el cambio continuo es la clave para la supervivencia, identificando las áreas cruciales, orientándose a procesos y resultados, y eliminando desperdicios y pérdidas. De esta forma se puede enfrentar los grandes retos actuales: gran nivel de competencia, ciclos cortos de desarrollo, entrega al mercado y necesidad de concentrarse en reducción de costes.

## **2.2 El Cuadro de Mando Integral (CMI)**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión creada en 1990 por Robert Kaplan y David Norton bajo el nombre *The Balanced Scorecard* (Kaplan y Norton, 1992, 2001). Estos investigadores se cuestionan la adecuación de medir la gestión empresarial en base a indicadores financieros únicamente. Pretenden medir la gestión incluyendo también otros factores, tales como las actividades relacionadas con los clientes, con los empleados, los procesos internos y el aprendizaje e innovación. El CMI también permite alinear las variables a medir con la estrategia de la empresa al contemplar las

cuatro perspectivas citadas: financiera, cliente, interna, y aprendizaje y crecimiento. Para cada una de ellas se definen objetivos, indicadores, metas y planes de acción.

Por todo ello, el CMI se ha venido utilizando por las empresas con la finalidad no sólo de medir, sino también de servir de vehículo de comunicación de la estrategia empresarial entre los distintos empleados. El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

En el anexo I se describe el CMI y se muestra su evolución a lo largo de casi dos décadas. En primer lugar se hace una descripción del Cuadro de Mando Integral, basada no sólo en la extensa bibliografía de sus creadores, sino también en otros autores, tales como Muñiz y Monfort, Pérez, Olve, etc. A continuación se muestra la evolución del CMI, que en sus orígenes fue simplemente un sistema de medición, convirtiéndose posteriormente en un sistema de gestión estratégica. Esta evolución se describe en tres generaciones, culminando en una poderosa herramienta para la gerencia, que vincula la formulación de la estrategia empresarial con su implementación.

### **2.3 El concepto de calidad**

El entorno competitivo empresarial actual, hace que las organizaciones se vean obligadas a innovar y a someterse a continuos cambios para mantenerse competitivas. Esta tesis desarrolla dos modelos de evaluación de excelencia en la gestión, uno de ellos basado en el Cuadro de Mando Integral y el otro en modelos precedentes de excelencia empresarial. Para el desarrollo del segundo modelo se consideran investigaciones previas, las cuales han desarrollado modelos de calidad con el propósito de facilitar las tareas de autoevaluación de las pymes.

En el anexo II se muestra en primer lugar la evolución del concepto de calidad en las organizaciones. Desde la calidad como idea aplicable solamente a productos, significando trabajo bien hecho y asociada a la idea de inspección, hasta llegar al concepto de Calidad Total, pasando por varias etapas. En el citado anexo se amplía esta información, pasando por conceptos como Control de Calidad, Círculos de Calidad, Aseguramiento de la Calidad, Cero Defectos, Seis-sigma, Excelencia empresarial, etc. Se describe también la evolución histórica desde comienzos del siglo XX hasta nuestros días, mostrando como influyó la segunda guerra mundial, cómo Japón ha liderado métodos y técnicas que van más allá de las normativas, los esfuerzos de Estados Unidos y Europa, y en particular las medidas tomadas en España.

En el mencionado anexo se describe a continuación el surgimiento de los modelos de excelencia en la gestión, surgidos al amparo de los premios de calidad, en particular el premio Deming, implantado en 1950 en Japón y el Premio Nacional de Calidad Malcom Baldrige, establecido por el congreso de Estados Unidos de Norteamérica en 1987, ya que son los antecedentes de los premios europeos de calidad. Se describe detalladamente el Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup>, por ser éste uno de los pilares de nuestra investigación. Se describe la relación de los nueve criterios de este modelo con los principios de excelencia empresarial. Se hace mención en un apartado a los Premios Europeos a la Calidad, terminando con la descripción del Modelo de Evaluación de Excelencia Empresarial de

González Sánchez, que con sus once criterios es una adaptación para pymes y es la base de uno de nuestros modelos.

## **2.4 La Responsabilidad Social Corporativa**

Dedicamos un apartado especial al tema de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) por ser uno de los puntos que abordamos en nuestra investigación, que han sido menos tratados en general.

Según el Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup>, la RSC es uno de los requisitos para alcanzar la excelencia empresarial. El mencionado modelo incluye como uno de los criterios resultado, los Resultados en la Sociedad.

Por otra parte, y tal y como describimos posteriormente en este mismo capítulo, ha habido una evolución de Cuadro de Mando Integral orientado al negocio al Cuadro de Mando Integral socialmente responsable, que prioriza los conceptos de responsabilidad social corporativa.

En el anexo III se define el concepto de Responsabilidad Social Corporativa, describiéndose sus orígenes en Estados Unidos en la década de 1960, su incorporación a las organizaciones europeas una década después y la aparición del concepto de desarrollo sostenible en la década de 1990, culminando con el surgimiento de la idea de un pacto mundial de responsabilidad social (*Global Compact*), presentada por Kofi Annan el 31 de enero de 1999 ante el *World Economic Forum* en Davos (Suiza). Los principios de este pacto se muestran en el mencionado anexo. A continuación se describen las características de la RSC, los estándares que a este respecto se han ido desarrollando y se muestran distintas posturas con respecto al papel que los poderes públicos pueden jugar en este asunto. Después se dedica un apartado al libro verde que sobre este tema publica la comisión europea en 1991, terminando la revisión con la descripción del Marco Europeo de Sostenibilidad Corporativa (*European Corporate Sustainability Framework ECSF*).

### **2.4.1 La Responsabilidad Social Corporativa en las Pymes**

Tradicionalmente las grandes empresas, al actuar de líderes en el sector suelen ser los modelos de referencia en el campo ético (Vargas y Vaca 2005: 249).

La Comisión Europea en su comunicación de julio de 2002 hace especial hincapié en el papel de las pymes en el desarrollo económico y la creación de empleo, así como la proximidad de estas empresas a las comunidades donde desarrollan su actividad.

Existen numerosas empresas que observan habitualmente prácticas de responsabilidad social, pero que no las relacionan con este concepto. En estos casos no se sitúa en los objetivos estratégicos el cumplimiento de estos compromisos sociales. Estas actuaciones ocasionales se considera que incrementan los gastos y se efectúan solamente cuando hay recursos disponibles. En el caso de asumir la Responsabilidad Social Corporativa en los valores empresariales, se incorporarían las partidas correspondientes en los presupuestos. El carácter flexible de las pymes y su acercamiento social las hace estar capacitadas para replantearse su estrategia, incluyendo los conceptos socialmente responsables. Se trata de responder a retos tales como la protección medioambiental, el respeto a los trabajadores y la creación de valor para la comunidad (Roser 2006: 15-20;

22-61). Este autor en su Guía de la RSC para las pymes enumera una serie de pequeños grandes actos socialmente responsables. Citamos algunos como ejemplo, sin ánimo de ser exhaustivos:

- Mantener las condiciones de trabajo seguras y saludables
- Facilitar la conciliación de la vida laboral con la familiar
- Fomentar la igualdad de oportunidades
- Dar seguridad en el empleo
- Permitir la participación en la gestión a los trabajadores
- Garantizar la seguridad, trazabilidad y calidad del producto
- Donaciones o patrocinios
- Mejorar las relaciones con la administración
- Establecer criterios de selección de proveedores, que valoren aspectos tales como la mejora del impacto medioambiental
- Compartir con otras empresas las buenas prácticas sociales
- Minimizar los residuos y emisiones
- Gestionar adecuadamente el consumo de recursos, tales como agua, electricidad, papel...
- Suministrar información transparente

#### **2.4.2 Las Cajas Rurales y la Responsabilidad Social Corporativa**

Dado que este estudio se ciñe al ámbito de las Cajas Rurales, cabe destacar el paralelismo entre los principios del pacto global y los principios del cooperativismo. En el movimiento cooperativo la responsabilidad social empresarial forma parte de su propia naturaleza. Hablamos de gestión ética y comprometida con los grupos relacionados con la gestión de la empresa. Aunque el movimiento de cooperativismo radica de finales del siglo XIX, en la definición de cooperativa formulada por la Alianza Internacional ya aparecen los diez principios del pacto global, aunque formulados de forma menos explícita. Estos principios del cooperativismo no se plantean como tema de libre decisión, sino que constituyen la génesis de la existencia de la cooperativa (Ceballo 2005).

Estas analogías entre la Responsabilidad Social Corporativa y los principios del cooperativismo son especialmente relevantes en el caso de las Cajas Rurales. Se ha podido leer en la prensa nacional (Cinco días 10/4/2006) cómo las Cajas de Ahorros se proclaman pioneras en el ámbito de la RSC, no sólo por lo que se refiere a obra social, sino por su compromiso y responsabilidad social. Según Juan Ramón Quintás, presidente-director general de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA), esta responsabilidad se manifiesta en:

- El buen gobierno
- Las políticas sociales y laborales

- La relación con los clientes
- El papel en la inclusión financiera y el desarrollo local y la obra social
- El gobierno corporativo con la participación de empleados, impositores, entidades fundadoras y de carácter científico, cultural o benéfico

Carrasco (2005: 353) refiere dos razones para incorporar la RSC a las sociedades cooperativas, siendo una de ellas por demanda de los consumidores y la otra por el desarrollo de los valores y principios cooperativos.

Uno de los sectores donde se ha desarrollado principalmente la Responsabilidad Social Corporativa es el sector financiero, con la aparición de fondos de inversión y otros productos considerados "éticos", aunque no parece que las cooperativas de crédito se hayan interesado especialmente en ofrecer este tipo de productos. Sin embargo, destacan por otro tipo de actividades especialmente vinculadas al concepto de RSC, tales como las numerosas actuaciones de carácter social (aunque de reducido impacto), su dedicación a población con bajos niveles de renta, etc. (Carrasco 2005: 360-362)

Hay que tener también presente antecedentes como la ley de Reinversión Comunitaria de los Estados Unidos, que sugiere a las entidades financieras que satisfagan las necesidades de crédito de las comunidades locales en las que están establecidas (Belhouari et al. 2005: 199).

### **2.4.3 Medidas de la Responsabilidad Social Corporativa**

Una de las dificultades con las que se encuentran las empresas a la hora de considerar la Responsabilidad Social Corporativa dentro del CMI, es cómo medirla. Kinder, Lyndenber, Domini & Co. (KLD) fueron el primer grupo en establecer un sistema de medida comprensivo y transparente y también los primeros en establecer un índice de responsabilidad social en mayo de 1990, *el KLD's Domini 400 Social Index (DS 400)*. También colaboran con NASDAQ para constituir anualmente el índice *KLD NASDAQ<sup>®</sup> Social Index (KLD NS)*. El *KLD Domini 400 Social Index (DS 400)* es realmente una familia de índices: *KLD Select Social Index*, *KLD Global Climate 100 Index*, *KLD Broad Market Social Index* y *KLD Large Cap Social Index*. Existen otros índices tales como el *Down Jones Sustainability World Index (DJSI World)*, el *Pan European Sustainability Benchmark*, *Down Jones STOXX Sustainability Index (DJSI STOXX)*, el *Dow Jones Sustainability North America Index (DJSI North America)*, etc.

KLD ofrece una serie de medidas que se pueden utilizar para ampliar el alcance del CMI. Se evalúan las organizaciones en 16 dimensiones: comunidad, gobierno corporativo, diversidad, relaciones con los empleados, entorno, derechos humanos, producto, aborto, pornografía, alcohol, anticonceptivos, armas de fuego, juego, armamento militar, energía nuclear y tabaco. Algunas de estas dimensiones pueden ser controvertidas, dependiendo de la organización de que se trate, pues tienen aspectos positivos y negativos.

Existe una variedad de estudios en la última década, en los que se puede apreciar una carencia de definición uniforme de la Responsabilidad Social Corporativa. Los resultados de las investigaciones acerca de cómo afecta la inversión socialmente responsable al comportamiento de una cartera de inversiones son variados. Se puede observar no obstante un resultado generalmente positivo. "La Responsabilidad Social



Corporativa evaluada con las medidas KLD parece estar asociada con un efecto positivo sobre el mercado o no asociada con un efecto negativo” (Lusk et al. 2006: 105; 111-112). En el estudio realizado por estos autores, concluyen que las organizaciones socialmente responsables obtienen mejores resultados, que aquéllas que presentan puntos débiles al respecto, y además presentan un mejor perfil de riesgo. Sostienen que originalmente el Cuadro de Mando Integral se centraba en mejorar los resultados financieros, a los que se da una gran importancia. Irónicamente el añadir medidas no financieras de Responsabilidad Social Corporativa puede proporcionar la previamente carente sincronización con el mercado, pues esas medidas han resultado ser importantes inductores del mercado.

Para Porter y Kramer (2006) los índices deberán ser consistentes y reflejar el impacto social corporativo. Esto no está ocurriendo. Como ejemplo el *Down Jones Sustainability Index* le da al servicio al cliente más de un 50% de valor por encima del comportamiento cívico corporativo. Sin embargo, El *FTSE4 Good Index* no contiene medidas de resultados económicos, ni de servicio a los clientes. Incluso en los índices en que algunos criterios coinciden, se aprecia una ponderación diferente en la clasificación final. El problema se agrava a la hora de juzgar si determinados objetivos se han cumplido o no. La tendencia es usar medidas ya existentes. En algunos casos los datos no son fiables, pues no se han verificado externamente.

Se han desarrollado numerosas herramientas para autoevaluar el comportamiento en sostenibilidad corporativa. Cabe citar: *EKOS Sustainability Quotient*, *Concise Self Assessment Guide to Environmentally Sustainable Commerce*, *Environmental Sustainability Assessment for Corporations*, *TEC-Tool Kit for corporate social responsibility*, etc. También existen ejemplos por sectores, tales como el *TeleWork-Sustainability Assessment Tool* para la industria de telecomunicaciones o el *KPI All Construction Wallchart* para el sector de la construcción. A pesar de la proliferación de herramientas, muchas de ellas responden a algún propósito y no reflejan necesariamente los principios de calidad total y excelencia.

## **2.5 Nuevas aportaciones a los modelos**

### **2.5.1 Nuevas aportaciones al CMI**

En los últimos años son muchos los investigadores que han tratado de encontrar mejoras al Cuadro de Mando Integral. Destacamos las aportaciones que nos parecen más significativas.

Paul Rouse (2006: 31-34), profesor de la Universidad de Auckland, pretende engrandecer el CMI. Se basa en la idea de que cuando una organización decide medir, lo hace para comparar los eventos reales con las expectativas. Midiendo se puede detectar los cambios entre periodos y las diferencias entre organizaciones. Puesto que lo que se pretende es mejorar los resultados, se hace necesario múltiples medidas, que aporten vistas de diferentes facetas representativas de los intereses de los accionistas. Se necesita un marco de trabajo en el que las medidas se relacionen con la estrategia en forma de factores críticos de éxito y se identifiquen los procesos que permiten acciones correctivas. Hay que asegurarse en medir lo que realmente importa, al mismo tiempo que se aportan

indicadores de las causas posibles de los resultados. Para encontrar las medidas correctas y eliminar las superfluas, sugiere empezar con métodos de medidas de eficiencia, que se centran en optimizar los resultados, tales como el *Data Envelopment Analysis (DEA)*.

Para Lawrie y Cobbold (2004: 9) la evolución del CMI se ha debido a la debilidad de los Cuadros de Mando creados y no a la idea en sí misma. La dificultad de diseño en los primeros CMI se debía principalmente a que la idea no estaba bien caracterizada, no habiendo una definición precisa, y a la carencia de un proceso de diseño que hiciera más fácil la elección de los indicadores adecuados. Los Cuadros de Mando modernos benefician más a las organizaciones, aunque todavía hay posibilidad de mejora.

Mientras Albright y Lam (2006: 169) consideran el CMI como una de las iniciativas de gestión centrada en la estrategia, cuyo predecesor es el *Activity Based Costing*, para Pickard (2006: 14) es una herramienta valiosa que necesita ser revisada, pues los directivos pierden su orientación a los costes al tener más medidas en las que pensar. Plantea la solución en dejar de obsesionarse con las medidas y preocuparse más en cómo utilizar los datos para informar a todos de lo que realmente está sucediendo en la organización. Considera que esta herramienta ha ayudado a muchas empresas a mejorar sus resultados y a desarrollar sus estrategias, aunque distintos estudios académicos varían en sus conclusiones al respecto.

No todas las organizaciones utilizan el CMI de la misma forma, ni con la misma finalidad. De hecho, algunas lo utilizan de manera no adecuada, rediseñándolo de forma que difiere de la intención original. Sin embargo, hay aportaciones interesantes, como por ejemplo, algunas empresas que han introducido una quinta perspectiva de "empleados". Este cambio ha sido muy implementado en Escandinavia (Olve et al. 2004: 31).

Con respecto a la aplicación del CMI a entidades gubernamentales o sin ánimo de lucro, habría que reinterpretar las perspectivas (Olve et al. 2004: 47-48):

- Perspectiva financiera. En este caso no sería "financiera", sino que sería la perspectiva de la parte principal de la organización. P.e. Lucha contra la pobreza, custodia de tesoros artísticos, etc.
- Perspectiva del cliente. Sería ésta la perspectiva externa, describiendo cómo la organización interactúa con todos sus contactos en la sociedad.
- Perspectiva del proceso. No presenta grandes cambios esta perspectiva para las organizaciones sin ánimo de lucro, ya que todas tienen sus procesos internos.
- Perspectiva del desarrollo. Las organizaciones sin ánimo de lucro también necesitan incorporar y aplicar nuevas tecnologías y nuevas habilidades, como en cualquier negocio.

Una de las críticas que se ha formulado del CMI es que se le considera demasiado orientado a las medidas financieras internas. Lusk et al. (2006: 100-102) proponen dos mejoras en este sentido. Por una parte ven conveniente establecer una conexión directa con los resultados financieros que afectan al valor de las acciones, a través de medidas específicas de mercado, postulando asimismo que en muchos Cuadros de Mando falta una relación clara entre resultados y recompensas. Por otra parte proponen considerar el

contexto social en el cual opera la organización, es decir incluir medidas no financieras de Responsabilidad Social Corporativa.

### 2.5.1.1 El Cuadro de Mando Integral Sostenible

El concepto de Cuadro de Mando Integral Sostenible (*Sustainability Balanced Scorecard*) ha sido propuesto a comienzos del siglo XXI y estudiado por numerosos autores. La idea parte de incorporar aspectos sociales y de entorno en los habituales sistemas de dirección de empresas. Figge et al. (2002: 1-27) proponen mejorar los habituales sistemas de gestión social y medioambiental, integrando los tres pilares de la sostenibilidad en una única herramienta de gestión. El Cuadro de Mando Integral Sostenible (CMIS) muestra la relación causa-efecto entre los aspectos económicos, medioambientales y sociales de las empresas. Debido a que el sistema de mercado tradicionalmente sólo refleja en los precios los componentes económicos y apenas los impactos sociales o medioambientales, los directivos no empiezan a prestar atención a estos aspectos hasta la última década, en la medida en que estos aspectos han empezado a influir en el mercado, aunque su contribución no es aún clara. Los estudios que reflejan la relación entre las aportaciones sociales y ambientales y los resultados económicos, muestran correlaciones pero no relaciones causa-efecto. Esto lleva a estos autores a considerar la metodología del Cuadro de Mando Integral como punto de partida, exponiendo tres razones para integrar los tres pilares de la sostenibilidad en un enfoque orientado a valor:

1. La gestión de la responsabilidad social que reduce el valor de negocio corre el riesgo de ser abandonada en el momento en que la empresa pasa por situaciones difíciles.
2. Una gestión de la responsabilidad social no orientada a valor, que crea más pérdidas que beneficios, no es un modelo adecuado a imitar.
3. Una gestión de la responsabilidad social no orientada a valor, por definición no es sostenible. De acuerdo al concepto de sostenibilidad con tres pilares (económico, ecológico y social), se asume implícitamente que esos aspectos se complementan mutuamente entre sí.

En el anexo I, apartado I.1.5 se muestra cómo el CMI se convierte en herramienta de gestión estratégica mediante cuatro procesos:

1. Traducir la visión
2. Comunicar la estrategia
3. Planificar el negocio
4. Aprendizaje y retroalimentación (*feedback*)

Es en el primer proceso "Traducir la visión" donde se integra una quinta perspectiva, que contempla los aspectos sociales y medioambientales. Este CMIS es adecuado para una gestión sostenible orientada a valor por dos razones:

1. Asegura la integración de las tres dimensiones, pues permite contemplar factores que no se pueden traducir a dinero.

2. El CMI se puede utilizar para implementar estrategias muy diferentes, para organizaciones con y sin ánimo de lucro, y para aquéllas que están evolucionando desde una gestión orientada a resultados económicos a una que considera los componentes sociales y medioambientales como factores de éxito.

#### **2.5.1.1.1 Formas de integrar los aspectos sociales y medioambientales en el CMI**

Básicamente hay tres formas de integrar los aspectos sociales y medioambientales en el CMI:

1. Integrando las cuestiones sociales y medioambientales en cada una de las cuatro perspectivas tradicionales. El CMI tal y como ha sido formulado por Kaplan y Norton se mantiene casi exclusivamente en el ámbito económico. Por lo tanto, los procesos y flujos que quedan fuera del mecanismo de mercado apenas se tienen en cuenta. Considerando esto, podría ser necesario extender la lógica y estructura del CMI estándar.
2. Añadiendo una quinta perspectiva, que contemple los aspectos sociales y medioambientales. La razón para incluir esta perspectiva adicional es el incluir aquéllos aspectos sociales y medioambientales que actúan mediante mecanismos distintos del mercado y que pueden resultar de importancia estratégica. Las empresas no operan exclusivamente en la esfera económico comercial (Hill 1985 cit. en Figge et al. 2002: 8). Tomando la sugerencia de Kaplan y Norton (2001: 147-174) de renombrar o añadir perspectivas para algunas empresas específicas, Figge et al. (2002) proponen añadir una perspectiva independiente del mercado, que queda justificada si representa aspectos fundamentales para la consecución de la estrategia. Los aspectos considerados en esta perspectiva pueden impactar directamente en la perspectiva financiera y / o indirectamente, a través de las otras perspectivas, mediante una cadena causa-efecto. La decisión de añadir esta quinta perspectiva no puede ser tomada a priori, sino que es parte del proceso de formulación del CMI.
3. Formulando un cuadro de mando específico social y medioambiental. Este cuadro de mando no puede desarrollarse de forma paralela al CMI tradicional, sino que es una extensión de las dos variantes mencionadas. Se utiliza para coordinar y diferenciar los aspectos sociales y medioambientales una vez que se ha identificado su relevancia y su posición en las cadenas causa-efecto entre perspectivas. Este cuadro de mando específico es especialmente interesante para los departamentos que gestionan aspectos sociales y medioambientales, y que coordinan estas tareas entre diversas secciones.

Así como esta tercera orientación difiere de las otras dos porque sólo se puede formular cuando el cuadro de mando se haya establecido previamente, las dos primeras variantes son complementarias y una no excluye a la otra. Figge et al. (2002) recomiendan integrar los aspectos sociales y medioambientales en las cuatro perspectivas preexistentes, sólo cuando éstos están integrados en el sistema de mercado. En los demás casos se hace necesaria una perspectiva adicional, que queda justificada si los aspectos

sociales y medioambientales son relevantes estratégicamente y no es posible incluirlos en las otras perspectivas apropiadamente de acuerdo a su relevancia.

### **2.5.1.1.2 Formulación del Cuadro de Mando Integral Sostenible**

Para la formulación del Cuadro de Mando Integral Sostenible es imprescindible que exista una estrategia predefinida, aunque ésta no haga mención específica a cuestiones relativas a sostenibilidad.

En primer lugar se desarrolla una lista de aspectos sociales y medioambientales, es decir de los impactos que causa la organización. A continuación se determina su relevancia estratégica, traduciendo la estrategia en objetivos e indicadores unidos mediante cadenas causa-efecto, siguiendo las directrices de Kaplan y Norton, que se muestran en el anexo I. Hay tres grados de relevancia de los aspectos sociales y medioambientales:

1. Aspectos que representan requerimientos estratégicos y para los cuales hay que definir indicadores de resultado. Estos indicadores miden si estos requerimientos se han cumplido. Para ellos hay tres categorías genéricas: libertad de acción, legitimidad y legalidad.
2. Aspectos sociales y medioambientales que actúan como inductores de actuación. Se miden mediante indicadores causa, que muestran cómo se alcanzarán los resultados en cada una de las cuatro perspectivas.
3. Factores que tienen que ser gestionados suficientemente para garantizar el éxito de las operaciones, aunque de por sí no representen ninguna ventaja competitiva. Dado que son condiciones necesarias pero no suficientes para la puesta en práctica de la estrategia, no forman parte del cuadro de mando.

El proceso de formular el CMIS es idéntico al recomendado por Kaplan y Norton. Empezando con la perspectiva financiera, mediante matrices se determinan los aspectos sociales y medioambientales estratégicamente relevantes, su importancia, la razón de ésta, la cadena de relaciones causa-efecto y la forma cómo los objetivos de las perspectivas superiores se pueden alcanzar a través de las demás perspectivas.

- Perspectiva financiera. Habitualmente no se encuentran medidas específicas sociales o medioambientales en esta perspectiva.
- Perspectiva del cliente. En esta perspectiva los indicadores dependen de la propuesta de valor. En este apartado es importante considerar la imagen socialmente responsable.
- Perspectiva de los procesos internos. Tanto los inductores de actuación como los indicadores resultado se pueden clasificar en tres procesos: innovación, operaciones y servicio al cliente. Dependiendo de la organización se encontrarán diferentes indicadores. Como ejemplo cabe citar el consumo de energía, nivel de polución, residuos de metales pesados, consumo de agua, etc.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Las áreas más importantes son los empleados (cualificación, motivación y orientación a objetivos), los sistemas de información y la organización. Un clima de trabajo positivo es crucial para tener

empleados satisfechos y de esta forma poder implementar una estrategia ambiciosa.

- Perspectiva no relacionada con el mercado. Hay que comprobar si existen aspectos sociales y medioambientales relevantes que sean factores de éxito, mediante otros mecanismos distintos que el mercado. En este caso sería apropiado añadir una quinta perspectiva, que actuaría de marco social. Esta decisión se alcanza respondiendo a las siguientes preguntas:
  - ¿Existen aspectos sociales y medioambientales relevantes que condicionen el éxito empresarial?
  - ¿Esos temas sociales y medioambientales representan cuestiones en las que la organización debe ser excelente para alcanzar sus objetivos estratégicos?
  - ¿Cuál es la contribución de esos asuntos a la consecución de los objetivos estratégicos empresariales?

Los indicadores de resultado de esta perspectiva se encuentran en las demás.

Los aspectos sociales y medioambientales que no contribuyen a la estrategia, no se incluyen en el CMIS, aunque sea imprescindible su cumplimiento.

#### **2.5.1.2 Otros estudios de Cuadro de Mando Integral Responsable**

Entre los autores que han estudiado la posibilidad de desarrollar un CMI que facilite a las organizaciones la integración de la sostenibilidad en la estrategia, cabe destacar la labor del programa *European Corporate Sustainability Framework* (ECSF) que realizó la *Erasmus University* de Rotterdam entre los años 2001 y 2004. Este marco de trabajo se ha mencionado en un apartado anterior y se desarrolla en el anexo III, apartado III.6. Distingue distintos niveles de responsabilidad corporativa, que pueden resumirse en dos:

- Empresas que se proponen simplemente cumplir con su responsabilidad social o aquéllas para las cuales el principal indicador de éxito es el financiero. Para estas organizaciones es adecuado el CMI tradicional.
- Empresas que quieren equilibrar los objetivos sociales y económicos.

Para las empresas más ambiciosas socialmente, destacamos el estudio piloto realizado por van der Woerd y van den Brink (2004) sobre el Cuadro de Mando Integral Responsable (*Responsive Business Scorecard*), ya que parte de él ha sido realizado en pymes.

El *Responsive Business Scorecard* (RBS) introduce una quinta perspectiva, llamada "Sociedad y Planeta" (***Planet***) y renombra las perspectivas tradicionales de Clientes a "Clientes y Proveedores" (***People***), y la Financiera a "Financiera y Propietarios" (***Profit***). Obtienen así, las llamadas tres Ps<sup>1</sup>. Realizan una parte del estudio en pymes del sector turístico, concluyendo que es posible la realización del RBS.

---

<sup>1</sup> El término de la Triple Línea de Base (*Triple Bottom Line*) o Personas, Planeta y Beneficio (*People, Planet and Profit*) se le atribuye a Elkington (1997) (Hardjono y de Klein 2004: 55)

Diferencian estos autores la sostenibilidad corporativa y la responsabilidad corporativa. Relacionan la responsabilidad con aspectos tales como transparencia y diálogo, mientras que sostenibilidad se centra en creación de valor, gestión medioambiental, sistemas de producción respetuosos con el medio ambiente y gestión del capital humano. Refieren cuatro interpretaciones posibles de la responsabilidad y sostenibilidad corporativa. Estos niveles de implicación son:

1. Cumplimiento de las leyes y obligaciones
2. Iniciativas ecológicas y sociales que contribuyen a los resultados financieros
3. Equilibrio entre los aspectos económicos, sociales y ecológicos
4. Creación de valor en las esferas económicas, sociales y ecológicas en sinergia con los grupos de interés

En su estudio van der Woerd y van den Brink se orientan al tercer y cuarto nivel, y consideran que el CMI originalmente concebido es de nivel dos, pues está orientado a resultados financieros. Siguiendo las directrices del programa ECSF, se apoyan en la metodología SqEME, que está a su vez basada en el Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup>. Esta metodología se describe en el anexo III, apartado III.6.

Estos autores se muestran de acuerdo con Figge et al. (2002) en que no es aconsejable desarrollar un CMI específico para actividades sociales. Mencionan que Kaplan en una conferencia se mostró partidario de incluir enlaces de rendimiento medioambiental a los esfuerzos estratégicos, no redefiniendo las perspectivas, sino desarrollando un mapa estratégico. (INSEAD 2003 cit. en van der Woerd y van den Brink 2004). Consideran finalmente dos opciones para convertir el CMI en un cuadro de mando responsable:

1. Incluir los aspectos sociales y medioambientales en las cuatro perspectivas del CMI
2. Añadir una perspectiva social y de medio ambiente, reorganizando las otras perspectivas

La primera opción la rechazan por ambigua y confusa, aunque para las organizaciones en las que productos, clientes y grupos de interés permanecen constantes, los estudios de la escuela de negocio INSEAD muestran que han sido capaces de integrar los aspectos sociales y medioambientales en sus cuadros de mando y en sus esquemas causa-efecto. Cabe destacar que las compañías estudiadas mostraban una aproximación a los asuntos medioambientales defensiva y relacionada únicamente con control de costes. Por tanto, para las empresas que apuestan por un desarrollo sostenible, ven la necesidad de un nuevo formato de CMI de acuerdo con la segunda opción.

La figura muestra las perspectivas de Cuadro de Mando Integral Responsable. Similarmente al CMI tradicional, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se encuentra abajo apuntando a las perspectivas superiores a través de cadenas de relaciones causa-efecto. La perspectiva de los procesos internos actúa de ancla, uniendo los diferentes grupos de interés, que se encuentran en la parte superior, las tres Ps.

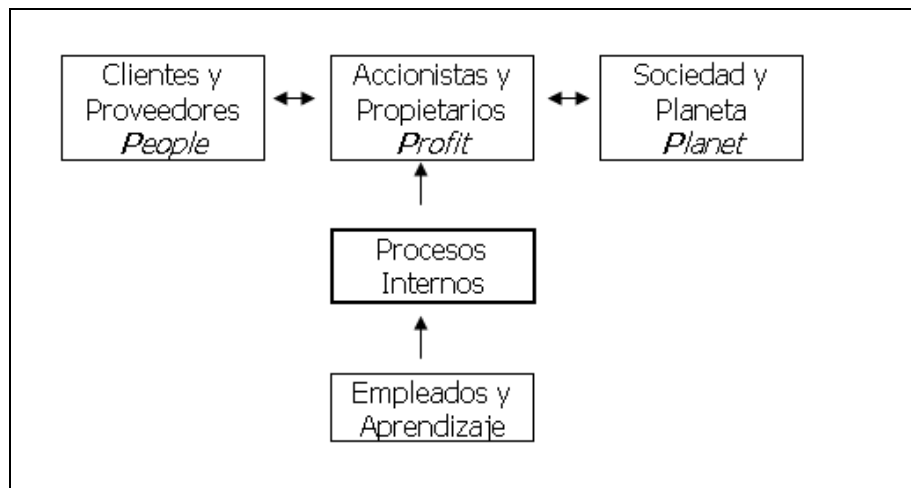


Figura 2-1 El Cuadro de Mando Integral Responsable  
Fuente: Adaptado de Van der Woerd y Van den Brink (2004)

Observan estos autores la semejanza entre esta estructura y el Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup> en cuanto a grupos de interés se refiere. La diferencia fundamental se refiere a los empleados, ya que en el Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup> se encuentran representados tanto en criterio causa como resultado, mientras que en el RBS se encuentran representados en la perspectiva de empleados y aprendizaje, siendo sus capacidades prerequisite para el éxito del negocio.

El valor añadido que ofrece el CMI responsable con respecto al tradicional se resume en las siguientes ventajas:

- Todos los actores tienen una posición inequívoca en el modelo
- Las tres Ps de la sostenibilidad (*Profit*, *People* y *Planet*) tienen su espacio específico
- Hay un equilibrio entre las perspectivas externas (Clientes y Proveedores, y Sociedad y Planeta) y las internas (Procesos, Empleados y Finanzas), estando estas últimas representadas en el eje vertical.
- Ofrece la posibilidad de progresar del CMI orientado a resultados financieros al CMI responsable, aunque se requiere un nuevo proceso de aprendizaje.

Para la confección del RBS es necesaria una discusión previa sobre los asuntos de sostenibilidad, analizando sus implicaciones estratégicas. Estas discusiones ofrecen una oportunidad excepcional para acercar los tópicos sociales y medioambientales a la gerencia y para repensar la estrategia. Del mismo modo que en el CMI tradicional, la cantidad de indicadores y objetivos potenciales tiene que ser analizada y reducida a una lista específica relevante.

Los factores sociales y medioambientales que condicionan la realización de las operaciones con éxito, no deben incluirse en el CMI responsable, ya que no llevan a una ventaja competitiva (Figge et al. 2002 y van der Woerd y van den Brink 2004). Ejemplo de esto son las leyes y regulaciones de obligado cumplimiento.



Van der Woerd y van den Brink (2004: 182-184) proponen algunos temas de sostenibilidad aplicables a nuestro supuesto de investigación<sup>2</sup>:

- Perspectiva de Clientes y Proveedores: Comunicación sostenible con los clientes
- Perspectiva de Sociedad y planeta: Relaciones con la comunidad local, participación de los empleados en iniciativas sociales, donativos y gastos sociales.
- Perspectiva de Empleados y Aprendizaje: Conocimiento y aprendizaje de los empleados, y crecimiento profesional

Estos autores proponen una lista de temas de sostenibilidad a añadir a los tradicionales del CMI, aunque puntualizando que el número de indicadores no debe ampliarse, sino que debe quedar restringido a un máximo de 25. Destacamos algunos de estos temas:

- Cuota de mercado de productos “verdes”
- Asesoramiento sostenible de los proveedores
- Reconocimiento del capital intelectual
- Eficiencia energética
- Separación de residuos y reciclado
- Gestión medioambiental, etc.

Si aplicamos a las Cajas Rurales las ideas de estos autores, sería más adecuado para ellas este RBS, pues aunque son estables en cuanto a productos, clientes y demás grupos de interés son, sin embargo, ambiciosas en cuanto a responsabilidad social. En este estudio nos ceñimos a las recomendaciones de Kaplan y Norton ya mencionadas e incluimos los aspectos de responsabilidad social corporativa repartidos entre las perspectivas originales.

#### **2.5.1.2.1 El Cuadro de Mando Integral Medioambiental**

Scavone (2006) es partidaria de definir un sistema de indicadores, que sean la base de un Cuadro de Mando Integral Medioambiental. Este sistema debe permitir que los empleados se autoevalúen y servir de base para comunicar los resultados de forma clara. Los objetivos de esta herramienta son: introducir actividades de protección del medioambiente, mejorar la efectividad de las inversiones en este campo, y mostrar con transparencia la posición de la empresa internamente y a los grupos de interés. Para ello, las empresas deben ser capaces de comunicar sus resultados en un formato estandarizado, que sea significativo para la toma de decisiones y comparable intra e intersectorialmente. Una herramienta adecuada para lograr ese formato estandarizado es el Cuadro de Mando Integral Medioambiental (*Environmentally Balanced Scorecard EBS*).

---

<sup>2</sup> El sector objeto de este estudio no está implicado directamente en importante impacto medioambiental.

Esta herramienta proporciona a la alta dirección una vista rápida y comprensiva del negocio, incluyendo los efectos de las medidas operacionales y medioambientales. Hace que la contribución de los activos intangibles sea más explícita y por tanto más controlable. Al enfatizar no sólo el control sino también la estrategia, es consistente con los conceptos de integración entre funciones, alianzas cliente-proveedor, escala global y mejora continua.

Como ejemplo de indicadores en las cuatro perspectivas cabe citar entre otros:

- Perspectiva Financiera
  - Ratio de costes medioambientales con respecto a los costes totales de producción
  - Variación con respecto al periodo anterior de los costes medioambientales
  - Ratio de consumo energético con respecto a los costes totales de producción
  - Ratio de consumo de agua con respecto a los costes totales de producción
- Perspectiva del Cliente
  - Variación con respecto al periodo anterior de la satisfacción del cliente
- Perspectiva de los procesos Internos
  - Reducción de desperdicios
  - Eco-eficiencia funcional por productos
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
  - Entrenamiento sobre cuestiones medioambientales, medido en porcentaje de empleados que han participado
  - Entrenamiento sobre cuestiones medioambientales en proveedores, medido en porcentaje de proveedores que han participado, con respecto al total.

### **2.5.2 Evolución del Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup>**

Desde la aparición del Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup> se le han incorporado numerosas ideas y mejoras.

Hardjono y Hes en 1993 iniciaron una variedad holandesa del Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup>, el *Dutch INK Management Model*. Distinguen cinco orientaciones a la calidad:

- Orientada a la actividad
- Orientada a los procesos
- Orientada al sistema
- Orientada a la cadena

- Orientada a la transformación<sup>3</sup>

Van Marrewijk y Hardjono (2003) consideran que el Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup> no es tal. Se han perdido algunos de los principios de sustentación del modelo, tales como la orientación a resultados o al cliente, el desarrollo de alianzas y la responsabilidad pública, los cuales apenas se mencionan. A raíz de esto, el modelo pierde su característica de marco de trabajo, volviéndose meramente instrumental. La propia EFQM menciona varias veces en su Web corporativa, que el modelo facilita la sostenibilidad, sin aportar, sin embargo, argumentos que justifiquen esta aseveración. El Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup> se ha mantenido en su estructura original, sin incorporar nuevas tendencias. En la medida en que se combina el modelo con las nuevas herramientas, los ejecutivos se muestran descontentos con las orientaciones que obtienen de la EFQM, el panorama se vuelve confuso, dando lugar a que el modelo se vaya quedando anticuado. En este contexto, buscando un nuevo marco de trabajo, capaz de integrar conceptos y herramientas de gestión independientes, se encuadra el proyecto ECSF (*European Corporate Sustainability Framework*), ya mencionado, que desarrollamos en el anexo III, apartado III.6. Estos autores establecen diferencias con el concepto previo del modelo:

- Liderazgo. Se han desarrollado nuevos estilos de liderazgo, ya estudiados por Quinn (1999 cit. en van Marrewijk y Hardjono 2003). Si la atención empresarial está en estabilidad y eficiencia, el líder actuará como controlador. Si el énfasis está en las relaciones humanas, su comportamiento deberá ser el de un mentor. Si la organización fundamentalmente se orienta a la innovación, los líderes se emplearán fundamentalmente en transformar. Cuando la empresa ya ha innovado y se ha adaptado, el líder se convierte en un modelo de orientación al cliente. El siguiente papel es el del líder orientado a producción y vuelve a repetirse el ciclo, con especial atención a eficiencia y control.
- Política y Estrategia. Para analizar y determinar la mejor estrategia, se puede utilizar el Modelo de las Cuatro Fases<sup>4</sup> (*Four Phase Model*<sup>®</sup>) (Hardjono 1995 cit. en van Marrewijk y Hardjono 2003). Este modelo establece varios puntos de control con sus posibles intervenciones, proporcionando directrices para un programa de cambio organizacional. Los cuatro activos básicos son material, comercialización, socialización e intelectual. Las acciones estratégicas orientadas a incrementar la suma total de activos, se estructuran de acuerdo al principal enfoque corporativo (externo, interno, control o cambio) y a la orientación estratégica (efectividad, eficiencia, flexibilidad o creatividad). De acuerdo al modelo, las estrategias corporativas van cambiando de orientación, incrementando el total de los activos, añadiendo nuevos valores y competencias. Existe un paralelismo entre este modelo y las perspectivas del CMI.

---

<sup>3</sup> Esta última orientación no es consistente con las otras cuatro, pero se consideró que si se denominaba "Orientada a la sociedad", era éste un concepto demasiado lejano para que el mercado la aceptara como la más compleja orientación a la calidad.

<sup>4</sup> El Modelo de las Cuatro Fases se describe con más detalle en el anexo III

- Personas. La principal crítica que formulan estos autores al Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup>, es que éste considera a las personas como un recurso. El alineamiento entre los empleados y la organización tiene lugar en tres dominios: Identidad y valores corporativos, Operaciones humanas y Desarrollo humano. Cada uno de ellos produce a nivel individual implicación, dedicación y motivación respectivamente, mientras que a nivel corporativo los resultados son una gran área de trabajo, mayor productividad y desarrollo de las competencias adecuadas (van Marrewijk y Timmers 2003 cit. en van Marrewijk y Hardjono 2003).
- Procesos. El ya mencionado *Dutch INK Management Model* del Instituto Holandés para la Calidad (INK) añade una secuencia de grados de complejidad, según la orientación primaria: productos (reactiva), procesos (activa), sistemas (proactiva), industria (intraactiva) o sociedad (interactiva).
- Resultados en la Personas. Cambian el criterio a Inversionistas en las Personas, estableciendo un estándar internacional para entrenamiento y desarrollo del personal. Proveen un marco de trabajo para mejorar los resultados, estableciendo y comunicando los objetivos de negocio, y desarrollando al personal para cumplir esos objetivos. Se basa en cuatro principios: compromiso, planificación, acción y evaluación. Estos principios se desarrollan en 12 indicadores. La diferencia con el Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup>, es que en este caso se refiere tanto a gestión de personal, como a resultados en las personas.
- Resultados en la Sociedad. Mencionan estos autores que muchas empresas han tenido dificultades a la hora de evaluar este criterio. Algunas presentan una orientación a la sociedad en sus operaciones, integrando el impacto social en los otros criterios del modelo.
- Resultados Clave. El Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup> se distingue del Cuadro de Mando Integral en el área de resultados, en la medida en que el CMI considera los resultados comerciales (perspectiva del cliente) por separado de los resultados empresariales (perspectiva financiera).

Kristensen y Westlund (2004) hacen especial hincapié en la necesidad de centrarse en estudiar las interacciones entre los diferentes criterios, identificando relaciones causa-efecto. Para dar robustez al modelo y hacer que sea verificable y comparable, recomiendan valerse de algunos índices, que han sido ya utilizados a nivel estratégico. Por ejemplo:

- Para medir los Resultados en la Sociedad, el *Reputation Excellence Index (REXX)* o el *Society Trust Index (STI)*. También sugieren utilizar un índice que mida el impacto medioambiental.
- Para los Resultados en el Cliente, el *American Customer Satisfaction Index (ACSI)* y el *Pan-European Performance Satisfaction Index (EPSI)*. Ambos tienen las características de precisión, validez, fiabilidad, poder predictivo y relevancia.
- Para medir los resultados en las personas, el *European Employee Index (EEI)*.

Estos índices deberán utilizarse para identificar facilitadores, pero siempre dependiendo de qué factores son los esenciales para la estrategia empresarial.

Van Marrewijk et al. (2004: 86; 87) denuncian la falta de definiciones claras de excelencia, incluso en la Web de EFQM, donde se reconocen muchos caminos para llegar a la excelencia sostenible. El Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup> se revela como una plataforma abierta a la que se pueden incorporar herramientas adicionales. En la década de 1990 se introducen conceptos como Reingeniería de Diseño, Seis-sigma o *Just-In-Time*<sup>5</sup>. Algunas de estas herramientas se implementaron con éxito, pero muchos intentos fallaron, aunque fuera sólo parcialmente. De ello parte la tendencia de operar de forma sistémica, considerando la organización como una entidad. En una primera fase la cultura corporativa tradicional era principalmente de cumplimiento y orientación a negocio. En la siguiente fase, la gestión de calidad basada más en la gerencia que en herramientas técnicas debe complementarse con una cultura e implicación del personal adecuados. Esta cultura complementa procesos y sistemas creando unidad y espíritu de cooperación, y el alineamiento del personal con los grupos de interés (clientes, proveedores, etc.). En una etapa posterior las organizaciones se centran en su dimensión social, introduciendo valores orientados a la comunidad. Ya no es importante la satisfacción de los empleados, sino una cultura de respeto, credibilidad y honradez, que lleva a una dedicación de los empleados, que redundan en mayor implicación y rendimiento. Las organizaciones amplían las competencias sociales requeridas para potenciar los resultados corporativos a nivel organizacional (Van Marrewijk et al. 2004: 87).

### 2.5.2.1 La EFQM ante la Responsabilidad Social Corporativa

La idea de considerar a las empresas no solo como entidades capaces de generar beneficios, sino como organizaciones que buscan el bienestar de todos sus grupos de interés, hace que las empresas que buscan la excelencia no puedan desatender la dimensión social.

Ante las posturas que sostienen que el único objetivo de la empresa es maximizar el beneficio, se ha visto cómo en las últimas décadas se han unido objetivos de otro tipo, que llevan a un desarrollo sostenible y contemplan las necesidades humanas. Se habla de una empresa tetradimensional, siendo sus dimensiones: económica, legal, ética y discrecional (Carroll 1998 cit. en Vargas 2005: 244-245).

La EFQM, como se describe en el anexo II, refleja en su modelo de varias formas la responsabilidad social:

- El modelo está basado en los conceptos fundamentales de la excelencia, uno de los cuales es la responsabilidad social.
- El Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup> incluye un criterio resultado denominado "Impacto en la sociedad" o "Resultados en la Sociedad". Sin embargo, éste es uno de los criterios a los que menos peso se da, solamente un 6%.
- Algunos criterios del Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup> contemplan aspectos de responsabilidad social de forma más o menos explícita. Por ejemplo, en el

---

<sup>5</sup> Estos últimos conceptos se tratan en el anexo II

criterio 4 se hace referencia expresa a la sostenibilidad, por incluir la necesidad de establecer un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente (EFQM 2003b: 14).

- La responsabilidad social es uno de los ejes transversales que subyacen al modelo.
- La EFQM ha desarrollado un marco de trabajo para la responsabilidad social.

Para la EFQM los beneficios de la Responsabilidad Social Corporativa son (2003b: 7):

Mejora de la imagen en la opinión pública. Incremento del valor de la marca. Mayor acceso a la financiación (p.e. la de inversiones socialmente responsables). Mejora de la salud y seguridad de los empleados. Mejora de la gestión de los riesgos y del gobierno de la organización. Mejora de la motivación de los empleados. Fidelidad de los clientes. Incremento de la confianza que la organización tiene en sí misma y de la que en ella tienen sus grupos de interés.

Para van Marrewijk et al. (2004: 90) el Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup> se desarrolló como respuesta al premio americano Baldrige, basado en la orientación anglosajona al accionista, en la que se premian los resultados de negocio. Sin embargo, el Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup> encierra un toque europeo al incluir los Resultados en los Empleados (los empleados no son simplemente recursos) y los Resultados en la Sociedad (no se premia a una organización que no respete el medioambiente y los intereses sociales).

Para Martín-Castilla (2002) el Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup> se basa en un enfoque humanístico, que sitúa al cliente como el centro y razón última de la actividad de la organización, dando énfasis al papel de ésta como miembro responsable de la comunidad. Se adopta una posición ética como la mejor forma de servir los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran, y también para la sostenibilidad en el tiempo. La orientación al cliente, uno de los principios de excelencia para la EFQM, significa orientar tanto la política y estrategia como el diseño de los procesos, a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. La consideración de cliente implica:

- Cliente externo
- Cliente interno
  - Personas integradas en la organización
  - Proveedores
  - Otros socios
  - Todos los que tienen intereses económicos en la organización
  - La sociedad en general

El Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup> considera esencial en la búsqueda de la excelencia, la ética y los criterios de responsabilidad social, ambos entendidos como la mejor forma de servir los intereses a largo plazo de la organización y de las personas que la integran. La naturaleza no prescriptiva del modelo permite una interpretación abierta, la cual incluye una perspectiva ética de cada uno de los subcriterios. Se muestran a continuación algunos ejemplos, sin ánimo de ser exhaustivos, de cómo puede desarrollarse algunos de los subcriterios desde un punto de vista ético:

- Criterio 1 Liderazgo. Los líderes garantizan valores éticos en la gestión de recursos humanos, teniendo en cuenta el bienestar de los empleados.
- Criterio 2 Política y Estrategia. La política y estrategia está orientada y desarrollada de acuerdo a los principios éticos del sistema de gestión. Este sistema contempla e integra a todos los grupos de interés (clientes, accionistas, gerentes, empleados y colaboradores o socios).
- Criterio 3 Personas. Garantiza la imparcialidad y la igualdad de oportunidades en la obtención de empleo y en la gestión de carreras profesionales y salarios.
- Criterio 4 Alianzas y Recursos. Basa las relaciones de colaboración y cooperación en honestidad y transparencia.
- Criterio 5 Procesos. Desarrolla e implementa sistemas de gestión estandarizados para la calidad del entorno y la prevención de riesgos laborales, siempre bajo criterios éticos.
- Criterio 6 Resultados en los Clientes. Debe ser especialmente cuidada la percepción de los clientes en lo que se refiere al nivel de respuesta a sus sugerencias y quejas, así como a la calidad de la comunicación.
- Criterio 7 Resultados en las Personas. Se cuidará especialmente la satisfacción de los empleados con las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo, los salarios y beneficios, las relaciones entre empleados de la misma categoría laboral, el impacto medioambiental y el papel de la organización en el entorno.
- Criterio 8 Resultados en la Sociedad. La organización debe garantizar la sostenibilidad del mercado y no limitarse a sacar beneficio de él. Participará de forma activa como miembro responsable de la comunidad en el desarrollo de una política de igualdad de oportunidades, así como en la creación de valor y cuidará su incidencia en la economía local y nacional.
- Criterio 9 Resultados Empresariales. Se cuidarán especialmente los resultados económicos y financieros que maximicen el valor del inversor de forma sostenible.

#### **2.5.2.1.1 Propuesta de mejora del modelo**

Los resultados empíricos muestran que el Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup> ha resultado de utilidad para las diferentes orientaciones a gestión de calidad. No obstante, las experiencias con el ECSF (*European Corporate Sustainability Framework*) aportan nuevas oportunidades de enriquecimiento del modelo. Van Marrewijk et al. (2004: 87-88) proponen una nueva aproximación al problema, basada en los siguientes argumentos:

1. El Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup> no es capaz de reconocer y evaluar el progreso real de la organización.
2. El Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup> incluye elementos de diferentes niveles de existencia<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Los niveles de existencia se describen en el anexo III, apartado III.6

3. Algunas organizaciones tienen dificultades con ciertos criterios. En particular los Resultados en los Empleados y los Resultados en la Sociedad entran en conflicto con las prácticas comunes.
4. El modelo del Instituto Holandés para la Calidad (INK), ya mencionado, es útil a nivel superficial. Para este modelo producto, proceso, sistema y orientación a la cadena de valor son niveles de desarrollo, cuando en realidad lo son de complejidad.
5. A una cantidad creciente de organizaciones el Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup> se les ha quedado corto y han dejado de usarlo.

Estos autores (2004: 83, 88-91) demuestran la necesidad y factibilidad de una herramienta basada en el modelo ECSF, basado a su vez en el Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup>, que combine la sostenibilidad corporativa con la excelencia organizacional, intentando hacer una adaptación a la nueva economía, dentro del marco del diálogo social. Este modelo se fundamenta en el Modelo de las Cuatro Fases, ya mencionado.

Ya que la finalidad de este modelo por fases es combinar la excelencia operacional con la sostenibilidad en una única herramienta, se puede argumentar que el Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup> ya contempla la Responsabilidad Social Corporativa, especialmente desde octubre de 2003, cuando la EFQM desarrolló el marco de trabajo para RSC. Con el formato básico del Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup> alineado con el éxito empresarial, se observa ya una tendencia hacia asuntos relacionados con la comunidad. Además de adaptar el formato, los procedimientos y la información, la EFQM ha ido adaptando su lenguaje, haciéndolo más apropiado a la orientación a grupos de interés. Sin embargo, la EFQM, con la ambición puesta en la comunidad y demás grupos de interés, no ha considerado las asociaciones que funcionan a diferentes niveles de desarrollo. Una organización que cumpla con las reglas y legislación, y opere de acuerdo con los grupos de interés, podría dejar de lado criterios más complejos y centrarse simplemente en intentar alcanzar sus metas financieras y operacionales. Tal organización debería considerarse excelente, aunque esta definición de excelencia sea un poco limitada.

Van Marrewijk et al. (2004: 93ss) proponen una herramienta de evaluación que distinga dos fases de desarrollo, reduciendo los niveles de existencia a dos:

- Responsabilidad Corporativa (*Corporate Responsibility CR*). Expresa la intención de la corporación de responsabilizarse del impacto a los grupos de interés y se relaciona con fenómenos tales como transparencia y diálogo.
- Sostenibilidad Corporativa (*Corporate Sustainability CS*). Se manifiesta como la capacidad de la organización para mejorar la creación de valor con respecto a la triple base de "Sociedad y Planeta", "Clientes y Proveedores" y "Financiera y Propietarios".

Los fundamentos de la Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa (CS-R) incluyen y trascienden la excelencia organizacional. El Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup> reconoce muchas aproximaciones para obtener la excelencia sostenible.

Para conseguir la herramienta de autoevaluación basada en el Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup> y que incluya los conceptos de excelencia, sostenibilidad y responsabilidad, la



situación ideal no es llegar a un compromiso entre orientación a accionistas o a grupos de interés, sino incluir ambos objetivos con su total potencial. Hay que distinguir ambas orientaciones, apreciarlas como complementarias y crear sinergia entre ellas. El primer nivel incluye el orientado a cumplimiento y el orientado a beneficio y se denomina Orientado a los accionistas. Los otros dos niveles forman el sistema de valores Orientado a los grupos de interés. Estos niveles han sido definidos así por los autores.

- Orientado a los accionistas:

Especialmente orientada a sus propietarios y a las autoridades, la Excelencia Operacional se refiere al uso óptimo de los recursos humanos, físicos y financieros, así como a la información, conocimiento y oportunidades de mercado, con el propósito de obtener los máximos resultados financieros y presupuestarios. Las actividades afectan a las entidades y medios sobre los que la organización tiene control directo.

- Orientado a los grupos de interés:

La organización orientada a alcanzar la Excelencia Operacional busca maximizar sus capacidades materiales, comerciales, sociales e intelectuales - internamente y mediante intercambio con los grupos de interés - con el propósito de alcanzar sus metas y aquéllas de los demás implicados, añadiendo valor a los ámbitos económico, social y ecológico.

Un modelo que considere los grupos de interés además de los accionistas, superpuesto al modelo básico orientado solamente al accionista, presenta algunas ventajas:

- Desaparecen las tensiones debidas a mezcla de conceptos, distinguiendo un modelo básico y un modelo adicional para las empresas que manifiesten mejora en los resultados de las tres Ps (*People, Profit* y *Planet*).
- El modelo básico será de manejo más fácil tanto para empresas privadas como para las organizaciones sin ánimo de lucro.
- El modelo adicional, que incluye a los grupos de interés, permite a las organizaciones aumentar sus niveles de rendimiento y además mejorar su Excelencia Operacional y la Responsabilidad Social Corporativa dentro del contexto de orientación a los grupos de interés.

Los criterios y subcriterios de ambos modelos se muestran en la siguiente tabla.

EFQM	Orientación a Accionistas	Orientación a Grupos de Interés
<b>Liderazgo</b>		
<p>Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En períodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas (EFQM 2003b: 13).</p>	<p>Los Líderes Excelentes se muestran a sí mismos como gerentes y empresarios, que desarrollan y gestionan la consecución de la misión y visión de la organización. Desarrollan procesos y valores enfocados en las actividades operacionales y que se requieren para el éxito económico. Implementan y controlan los procesos desarrollando reglas y procedimientos. El cambio operacional se dirige a mejorar los resultados financieros y comerciales</p>	<p>Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, que incluye ambiciones de Responsabilidad Social Corporativa. Apoyan a sus organizaciones y empleados con sinergia y mantienen diálogo con los grupos de interés.</p>
<b>Política y Estrategia</b>		
<p>Las Organizaciones Excelentes implementan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia (EFQM 2003b: 13).</p>	<p>Las Organizaciones Excelentes implementan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en alcanzar sus metas financieras y comerciales, que llevan al cumplimiento de las necesidades y expectativas de los accionistas y clientes. Tienen en cuenta el mercado y sector en el que operan o desean operar. El desarrollo de procesos es posible mediante la formación de una política y estrategia es controlada por reglamentos y procedimientos.</p>	<p>Las Organizaciones Excelentes implementan su misión, visión y valores éticos, desarrollando una estrategia centrada en alcanzar sus objetivos económicos, sociales y ecológicos, para el cumplimiento de las necesidades y expectativas de todas las partes implicadas. Tienen en cuenta el compromiso personal de sus empleados, la cultura, los procesos y sistemas de la organización y su entorno social. Las organizaciones operan de forma sistémica conectando procesos, entidades y grupos de interés, con la finalidad de llevar a cabo la estrategia con efectividad.</p>
<b>Personas</b>		
<p>Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus habilidades y conocimientos personales en beneficio de la misma" (EFQM 2003b: 13).</p>	<p>Las Organizaciones Excelentes utilizan las capacidades, habilidades y conocimiento de sus empleados para beneficio de la organización. El conocimiento de los empleados se pone en práctica para que los procesos funcionen de forma óptima. Las Organizaciones estimulan a sus empleados para que obtengan éxito personal y les recompensa cuando sus acciones contribuyen a una mejora de los resultados de negocio.</p>	<p>Las Organizaciones Excelentes valoran y reconocen a sus empleados como la fuente del éxito de la organización. Los empleados son esenciales para el anclaje sostenible de la política y estrategia, la continuidad de la organización y sus acciones en la sociedad. Hay un alineamiento por una parte de los intereses colectivos de la organización y por otra de las necesidades y expectativas de los empleados, y de su contribución a la organización. Las Organizaciones crean una cultura de confianza, en la que los empleados pueden florecer en su total potencial y función, y en la que la ética y el papel de los líderes son altamente valorados.</p>

Tabla 2-1 Definición de los criterios interpretada por nivel de desarrollo (1)  
Fuente: adaptado de van Marrewijk et al. (2004: 94-95)

<b>EFQM</b>	<b>Orientación a Accionistas</b>	<b>Orientación a Grupos de Interés</b>
<b>Alianzas y Recursos</b>		
Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente (EFQM 2003b: 14).	Las Organizaciones Excelentes planifican, gestionan y utilizan alianzas y recursos con el propósito de la realización de la política y estrategia, y un eficiente y efectivo funcionamiento de los procesos, de forma que puedan cumplirse las necesidades y expectativas presente y futuras de los accionistas y clientes. Minimizan el impacto en la sociedad y el entorno para prevenir cualquier consecuencia negativa en los resultados económicos.	Las Organizaciones Excelentes establecen y mantienen alianzas sostenibles con sus grupos de interés y gestionan sus recursos de forma sostenible, para crear un equilibrio entre las necesidades presentes y futuras de la organización, la sociedad y el entorno.
<b>Procesos</b>		
Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos (EFQM 2003b: 14).	Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para la realización de su política y estrategia, con la finalidad de satisfacer plenamente a sus accionistas y clientes y generar valor creciente para ellos.	Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran de forma coherente sus procesos, los cuales están anclados en el compromiso personal y la cultura compartida por sus empleados. Esta orientación facilita la realización de la política y estrategia y satisface plenamente a todos los grupos de interés. Asimismo genera valor creciente económico, social y ecológico para ellos.
<b>Resultados en los Clientes</b>		
Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes (EFQM 2003b: 14).	Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes para ventaja de la organización.	Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes sostenibles económicos, sociales y ecológicos, con respecto a sus clientes, para lo cual tienen en cuenta las necesidades presentes y futuras de sus clientes (también potenciales).
<b>Resultados en las Personas</b>		
Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran (EFQM 2003b: 14).	Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva, controlan y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.	Las Organizaciones Excelentes miden y alcanzan resultados sostenibles con respecto al bienestar, la contribución personal y el compromiso organizacional de sus empleados, con respecto a los objetivos económicos, sociales y ecológicos de la organización.
<b>Resultados en la Sociedad</b>	<b>Resultados en las Alianzas y Recursos</b>	<b>Resultados en la Sociedad</b>
Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad (EFQM 2003b: 15).	Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva, controlan y alcanzan resultados con respecto a sus alianzas y recursos, que mejoran la posición económica exitosa de la organización.	Las Organizaciones Excelentes inician, alcanzan y mantienen resultados sostenibles económicos, sociales y ecológicos con respecto a la sociedad

Tabla 2-2 Definición de los criterios interpretada por nivel de desarrollo (2)  
Fuente: adaptado de van Marrewijk et al. (2004: 94-95)

EFQM	Orientación a Accionistas	Orientación a Grupos de Interés
<b>Resultados Clave</b>		
Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes en relación a los elementos clave de su política y estrategia (EFQM 2003b: 15).	Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva, controlan y alcanzan resultados sobresalientes en relación a los elementos financieros clave de su política y estrategia	Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva, alcanzan y mantienen resultados sostenibles en relación a los elementos clave económicos, sociales y ecológicos de su política y estrategia

Tabla 2-3 Definición de los criterios interpretada por nivel de desarrollo (3)  
Fuente: adaptado de van Marrewijk et al. (2004: 94-95)

### 2.5.2.2 El Modelo de Evaluación de la Excelencia Empresarial de González Sánchez

Miguel González Sánchez en su memoria de tesis doctoral propone un modelo de evaluación de la excelencia empresarial, especialmente diseñado para pymes y que integra el Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup> con el Cuadro de Mando Integral (González 2003).

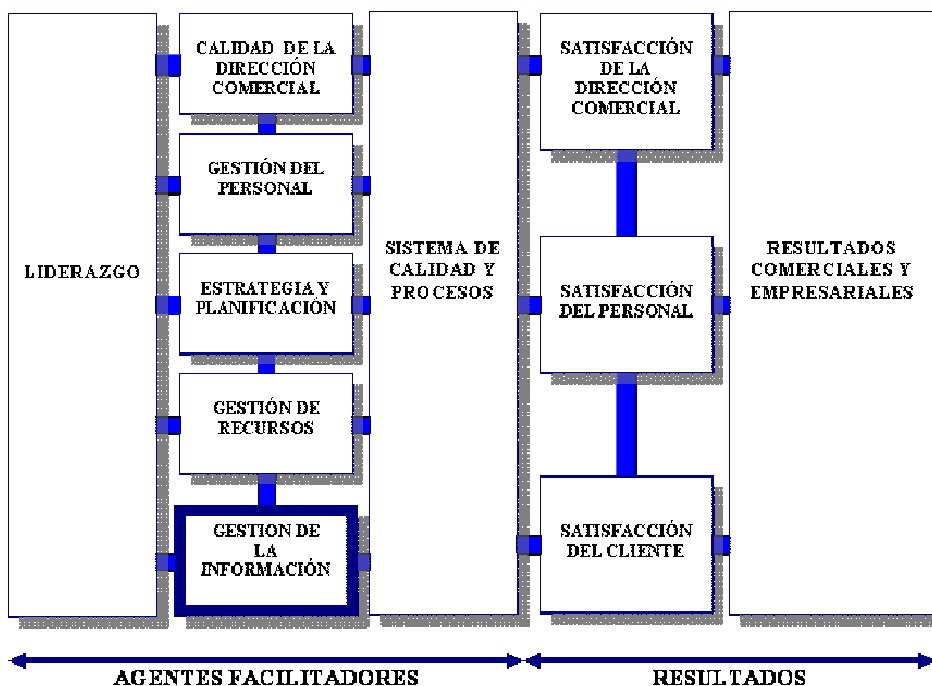


Figura 2-2 Modelo de Excelencia de Miguel González Sánchez  
Fuente: González (2003)

Las particularidades de este modelo con respecto al Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup> son básicamente las siguientes:

- Sustituye el criterio resultado "Impacto en la Sociedad" por el criterio "Satisfacción de la Dirección Comercial", lo que justifica por el enfoque de su investigación al área comercial.

- Introduce un nuevo criterio causa "Gestión de la Información", que se obtiene elevando al rango de criterio el subcriterio 4e "Gestión de la información y del conocimiento". Esto lo hace basándose en investigaciones previas realizadas por González Durán, el cual concluye que las Tecnologías de la Información están relacionadas con todos los criterios causa del modelo usado en su investigación, estando éste también derivado del Modelo EFQM de Excelencia® (González Durán 1999 cit. en González Sánchez 2003: 293).
- El criterio 3 del modelo de la EFQM "Gestión del Personal" lo divide en dos criterios, según que la gestión de los recursos humanos haga referencia a los directivos y mandos intermedios "Calidad de la Dirección Comercial" o al resto del personal del área comercial, llamando a este criterio "Gestión del Personal" (González Sánchez 2003: 279).

González Sánchez elabora un cuestionario dividido en bloques, refiriéndose cada bloque a un criterio.

González (2003: 288) es uno de los investigadores que relacionan el Modelo EFQM de Excelencia® con el Cuadro de Mando Integral. Para ello identifica la perspectiva del CMI a la que hace referencia cada pregunta del cuestionario, detallando también el porcentaje de cada criterio, que es "explicado" desde cada perspectiva.

#### **2.5.2.2.1 Criterios del modelo**

González (2003: 281-288) describe así los criterios de su modelo:

- Criterio 1: Liderazgo

"Cómo la misión, visión y esquema de valores de la empresa potencian una cultura de Calidad total."

La empresa tiene definidas su misión y visión, estando éstas orientadas a satisfacer al cliente. Los líderes de la empresa difunden esta misión / visión y se comportan de forma coherente con los valores empresariales.

- Criterio 2: Estrategia y Planificación

"Grado de definición de las orientaciones estratégicas de la empresa, y cómo éstas se formulan y despliegan eficazmente a todos los niveles."

La empresa planifica las estrategias, estableciendo objetivos concretos, de forma formal y sistemática y para ello realiza análisis de su entorno, siendo consciente de las posibles amenazas.

- Criterio 3: Calidad de la Dirección Comercial

"Selección, formación y motivación del personal del área comercial."

Se mide el sistema de selección del personal, la importancia que se da a la formación de reciclaje de los directivos del área comercial y su motivación.

- Criterio 4: Gestión del Personal

"Cómo la empresa forma, desarrolla y premia, motivando al personal para conseguir desplegar todo su potencial."

Preocupación por el desarrollo profesional de los empleados, planificando su formación y potenciando la capacidad de delegar decisiones.

- Criterio 5: Gestión de Recursos

“Cómo la empresa gestiona eficazmente sus recursos tangibles e intangibles (Capital Intelectual, Capital Estructural y Relacional).”

La empresa realiza un esfuerzo en mejora continua e innovación y gestiona adecuadamente sus relaciones con otros agentes del entorno.

- Criterio 6: Gestión de la Información

“Despliegue eficaz de las Tecnologías de la Información, dando soporte a los procesos y al sistema de información gerencial (EIS, DSS).”

Se gestiona eficazmente la compra e implantación de aplicaciones informáticas para que las Tecnologías de la Información den soporte a las actividades de la empresa, poniendo a disposición de los directivos información clave y proporcionando ayuda efectiva a las fuerzas de ventas.

- Criterio 7: Sistema de Calidad y Procesos

“Cómo la organización gestiona eficazmente su Sistema de Calidad y Procesos, alineándolo con una estrategia de Orientación al cliente.”

La empresa se orienta al cliente y utiliza un estándar de gestión de calidad, desplegándolo a todos los niveles de gestión de procesos.

- Criterio 8: Satisfacción del Cliente

“Nivel de satisfacción del cliente con los productos y/o servicios de la empresa.”

La empresa tiene establecidos indicadores para conocer el nivel de satisfacción de los clientes, hallándose en situación favorable con respecto a sus competidores.

- Criterio 9: Satisfacción de la Dirección Comercial

“Nivel de satisfacción de la Dirección Comercial en el desempeño de su labor profesional.”

Se valoran aspectos tales como la formación, el sistema de remuneración o las relaciones con el resto del personal.

- Criterio 10: Satisfacción del Personal

“Nivel de satisfacción de los empleados.”

Se mide en función de la temporalidad, antigüedad, rotación, existencia o no de encuestas de satisfacción, etc.

- Criterio 11: Resultados Comerciales y Empresariales

“Evolución de los resultados financieros y comerciales obtenidos por la empresa en los tres últimos ejercicios.”

Se refiere a indicadores tanto financieros (ventas, facturación, etc.) como comerciales (evolución de la cartera de clientes, cuota de mercado, etc.)

***CAPÍTULO 3***  
**PROPUESTA DE MODELO E HIPÓTESIS**





### 3 PROPUESTA DE MODELO E HIPÓTESIS

En este capítulo describimos el modelo y las hipótesis de investigación. Partimos de dos modelos relacionados, que ven la organización con diferente perspectiva. El primero está basado en el Cuadro de Mando Integral y el segundo en el Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup>. El Cuadro de Mando Integral se describe en detalle en el anexo I y el Modelo EFQM en el anexo II.

#### 3.1 *El Modelo I*

El primer modelo que nos planteamos está basado en el Cuadro de Mando Integral y para su elaboración nos ceñimos a las cuatro perspectivas tradicionales:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva Interna
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

El modelo representa relaciones causa-efecto entre indicadores de las distintas perspectivas, mostrando de forma gráfica las hipótesis de investigación. Esta validación de relaciones midiendo correlaciones entre factores es descrita por Kaplan y Norton (1996: 10).

En el anexo I de esta memoria se refiere cómo los mapas estratégicos describen la transformación de los activos intangibles en resultados tangibles, mediante una cadena de relaciones causa-efecto, siendo útiles para una comprensión visual de la estrategia empresarial. Siguiendo las directrices de Kaplan y Norton (2000: 2-3 y 2004: 16) para la elaboración de los mapas estratégicos, la mejor forma para elaborarlos es de arriba abajo. Se revisa la misión y se elabora una visión estratégica, es decir, se identifica aquello en que desea convertirse la organización. Identificado el objetivo global, la estrategia define cómo llegar a ese destino.

Con arreglo a estas directrices, el proceso de elaboración del mapa estratégico empezaría por arriba, es decir por la perspectiva financiera. Para elaborar la estrategia y su puesta en práctica, deben fijarse en primer lugar los objetivos financieros. ¿Se quiere a toda costa un alto rendimiento sobre el capital invertido o se está en una fase en que interesa ampliar la oferta de bienes y servicios aún con una baja rentabilidad? Una vez fijados los objetivos financieros, el siguiente paso es concentrarse en la perspectiva del cliente. Para conseguir los objetivos financieros es preciso que los productos y servicios sean valorados por los clientes. ¿Se pretende ser líder en precios? ¿En calidad de los servicios? Se establecen los objetivos desde la perspectiva del cliente para a continuación centrarse en la perspectiva interna, valorando en qué procesos se debe ser necesariamente excelente para conseguir los objetivos de cara al cliente. Una vez identificados estos procesos críticos (perspectiva interna) hay que identificar los activos necesarios para poner en marcha el plan de excelencia empresarial. Los activos intangibles forman parte de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. En esta perspectiva se

valoran los puntos más básicos de la estrategia empresarial. ¿Se debe invertir en mejorar la capacitación de los empleados o en implantar una política de compartir el conocimiento?

El modelo de esta investigación es un modelo de diagnóstico y autoevaluación, que pretende desarrollar un sistema de ayuda a las decisiones sobre gestión de procesos, a la par que permite estudiar las relaciones causa-efecto entre distintos factores. En el primer modelo el enfoque es llegar a unos objetivos financieros fijados, a través de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

En este trabajo dedicamos especial atención a la Responsabilidad Social Corporativa. Kaplan y Norton (2001: 114-116, 147) identifican un tipo de Cuadro de Mando, el de los grupos de interés, considerando como tales no sólo a accionistas, clientes y empleados, sino en algunos casos también a proveedores y comunidad. En este Cuadro de Mando se definen metas para estos grupos y alrededor de ellas se definen los indicadores. Cada unidad de negocio define cómo alcanzará esos objetivos y los articula con sus Cuadro de Mando estratégicos. Para estos autores se puede modificar la estructura original del Cuadro de Mando colocando a los clientes, a los beneficiarios o a la sociedad en la parte superior de la jerarquía. Esto lo justifican para organizaciones en las que el objetivo primordial no es alcanzar el éxito financiero.

Lusk et al. (2006: 105, 111-112) sostienen que añadiendo medidas no financieras de Responsabilidad Social Corporativa el Cuadro de Mando Integral mejora, ya que algunos estudios han hallado que esas medidas pueden ser importantes inductores del mercado.

Figge et al. (2002) recomiendan integrar los aspectos sociales y medioambientales en las cuatro perspectivas preexistentes, sólo cuando éstos están integrados en el sistema de mercado. En los demás casos se hace necesaria una perspectiva adicional, que queda justificada si los aspectos sociales y medioambientales son relevantes estratégicamente y no es posible incluirlos en las otras perspectivas apropiadamente de acuerdo a su relevancia.

Van der Woerd y van den Brink (2004) recomiendan añadir una perspectiva social y de medio ambiente, reorganizando las otras perspectivas. Rechazan la idea de incluir indicadores sociales y medioambientales en las cuatro perspectivas tradicionales, por considerar este método ambiguo y confuso.

La escuela de negocio INSEAD (INSEAD 2003 cit. en van der Woerd y van den Brink 2004) ha realizado estudios en los que organizaciones en las que productos, clientes y grupos de interés permanecen constantes, han sido capaces de integrar los aspectos sociales y medioambientales en sus cuadros de mando y en sus esquemas causa-efecto, sin necesidad de añadir una quinta perspectiva.

Como se ha mencionado, en este estudio nos hemos ceñido a las cuatro perspectivas originales, quedando los factores de Responsabilidad Social Corporativa dentro del modelo basado en el de la EFQM.

### **3.1.1 Perspectiva Financiera**

Para construir una estrategia es típico empezar con la estrategia financiera, habiendo en principio dos líneas básicas: crecimiento de ingresos y productividad. La

primera tiene dos componentes: ampliar mercados, productos y clientes o aumentar el valor de los clientes existentes. Por su parte la estrategia de productividad también tiene dos componentes: reducir gastos directos e indirectos o hacer un uso más eficiente de los activos. (Kaplan y Norton 2000: 3)

Los objetivos financieros pueden diferir en cada fase del ciclo de vida de un negocio (Kaplan y Norton 1997: 60). En cada una de las fases (crecimiento, sostenimiento y declive) corresponden diferentes estrategias. Planteamos este modelo para empresas en fase de sostenimiento o declive. En consecuencia estudiamos la Rentabilidad y la Eficiencia.

Para el cálculo de los indicadores utilizamos los datos de los tres últimos ejercicios. De entre los indicadores financieros, Preston y O'Bannon, (1997 cit. En Belhouari et al. 2005: 202) recomiendan utilizar los cuatro siguientes para medir la rentabilidad de las instituciones financieras.

- Beneficios sobre recursos propios ROE (*Return on Equity*)
- Rentabilidad de los activos tangibles ROA (*Return on Assets*)
- Ratio coste/ingreso
- Ratio de solvencia

En línea con las recomendaciones de Kaplan y Norton (1997: 59-75) las empresas en fase de sostenimiento deben mejorar los márgenes de explotación, para así mejorar la rentabilidad. También es adecuado el crecimiento de ingresos, por crecimiento de ventas y cuota de mercado. También deberán plantearse las empresas dentro de la perspectiva financiera algún objetivo de reducción del riesgo, tal como la ampliación de las fuentes de ingreso.

Basándonos en estas consideraciones hemos planteado los siguientes indicadores, cuyo cálculo se describe en el anexo V:

- *Beneficios sobre recursos propios*
- *Rentabilidad de los Activos*
- *Ratio Coste/Ingreso*
- *Coefficiente de Solvencia*
- *Evolución del Volumen de Negocio*
- *Evolución del Margen Financiero*
- *Evolución de los Beneficios*

### **3.1.2 Perspectiva del Cliente**

Para conseguir los objetivos financieros, debemos fijarnos objetivos en la Perspectiva del Cliente. Según Kaplan y Norton (1997: 39-40) esta perspectiva debe incluir dos tipos de indicadores. De una parte acostumbra a incluir medidas genéricas de los resultados satisfactorios. Por ejemplo: satisfacción del cliente, retención de clientes, adquisición de nuevos clientes, cuota de mercado de los segmentos seleccionados, etc.

Por otra parte, deberá incluir medidas del valor añadido que se aporta al cliente. Por ejemplo: plazos de espera cortos, entrega puntual, servicios innovadores, etc.

En relación al resultado de la estrategia sobre la Perspectiva del Cliente, nos fijamos en el siguiente punto:

- *Satisfacción del Cliente.* Se mide esta variable a través de nuestra percepción de la satisfacción del cliente.

Con respecto a los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente, Kaplan y Norton proponen en su mapa estratégico genérico cinco atributos del producto/servicio (precio, calidad, disponibilidad, selección y funcionalidad), dos proposiciones de relación con el cliente (servicio y colaboración) y una propuesta de imagen (marca) (Kaplan y Norton 2004: 17). Veth (2006) simplifica a cuatro atributos del producto/servicio (precio, calidad, tiempo y función), una proposición de relación con el cliente (relación) y una propuesta de imagen (marca).

Adicionalmente a la Variable que mide la Satisfacción del Cliente, ya mencionada, consideramos las siguientes variables, que muestran las propuestas de valor para el cliente por parte de la empresa, y cuyo cálculo se muestra en el anexo V:

- *Relación con el Cliente*
- *Excelencia Operativa*
- *Liderazgo en el Producto*

### 3.1.3 Perspectiva Interna

Para conseguir los objetivos empresariales sobre los clientes, conviene fijar objetivos internos. En línea con la estrategia postulada de Relación con el Cliente, centramos nuestra investigación en los procesos que directamente inciden en esta estrategia.

- *Gestión Comercial.* Identificamos la gestión comercial como proceso base para el servicio al cliente.
- *Gestión de la Calidad.* La gestión de calidad de procesos y servicios, como elemento clave para la fidelización de clientes
- *Gestión de la Innovación.* Capacidad para implementar nuevos servicios y capacidad para implementar nuevas estrategias. Para Hardjono y Bakker (2001 cit. en Hardjono y de Klein 2004: 101) debe entenderse la innovación como descubrimientos o invenciones, que se implementan y conducen a un cambio en el paradigma.
- *Gestión de TI.* La gestión de las tecnologías de la información actúa como soporte a los demás procesos.

### 3.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta es la perspectiva base del modelo. Se contemplan en ella los activos intangibles que van a permitir la excelencia en los procesos. Según Kaplan y Norton los activos intangibles constituyen el 80% del valor de la organización (2006: 104).

En línea con las directrices de Kaplan (2003: 6-7) y de Kaplan y Norton (2004: 16) distinguimos los siguientes apartados:

- Capital Intelectual
- Capital Organizacional
- Capital de Información

**Capital Intelectual.** También llamado Capital Humano. Medimos el Capital Intelectual mediante dos variables:

- *Capacitación del Empleado.* Esta variable evalúa la capacitación del empleado en el desempeño de sus funciones. Incluye la contratación y el entrenamiento.
- *Motivación del Empleado.* Se miden en esta variable aquellos factores que influyen directamente en la motivación de los empleados, tales como la política de incentivos o reconocimiento, el estímulo a la innovación y otros que dan idea de la motivación, tales como la retención / rotación de los empleados. Se incluye también los medios con los que se dota a los empleados para la realización de su trabajo, con excepción de las herramientas informáticas, ya que éstas se miden en el apartado de Capital de Información.

**Capital Organizacional.** Se miden en este apartado dos variables referentes a cultura y una a comunicación.

- *Trabajo en Equipo.* Mediante esta variable se mide la cultura de trabajo en equipo. Se valora la realización de acciones de forma participativa.
- *Compartir el Conocimiento.* Se evalúa aquí la cultura de compartir el conocimiento. Cómo la información relevante se hace pública y los implicados pueden acceder a ella.
- *Comunicación Interna.* Se mide la comunicación dentro de la empresa, tanto de arriba abajo como viceversa. Se mide si la estrategia es conocida por todos los implicados y si existe el *feed-back* adecuado. Hemos visto en la revisión bibliográfica, la importancia que tiene la comunicación en la utilización del CMI como herramienta estratégica. Para que pueda producirse el aprendizaje estratégico es necesaria la retroalimentación. De esta forma los directivos pueden reevaluar constantemente las asunciones sobre las que se fundamenta su estrategia.

**Capital de Información.** Se mide aquí la capacidad de utilización de las Tecnologías de la Información (TI). Aunque la mayoría de las Cajas Rurales analizadas utilizan un servicio informático centralizado, encontramos diferencias en la implementación. Distinguimos dos variables:

- *Despliegue de TI.* Esta variable mide específicamente la implementación de las TI.

- *Capacitación de TI.* Mide los conocimientos informáticos de los empleados y la proporción de personal experto.

### 3.1.5 Resumen del Modelo I

En esta investigación hemos desarrollado un modelo para representar nuestras hipótesis, cuyo detalle se muestra en la figura:

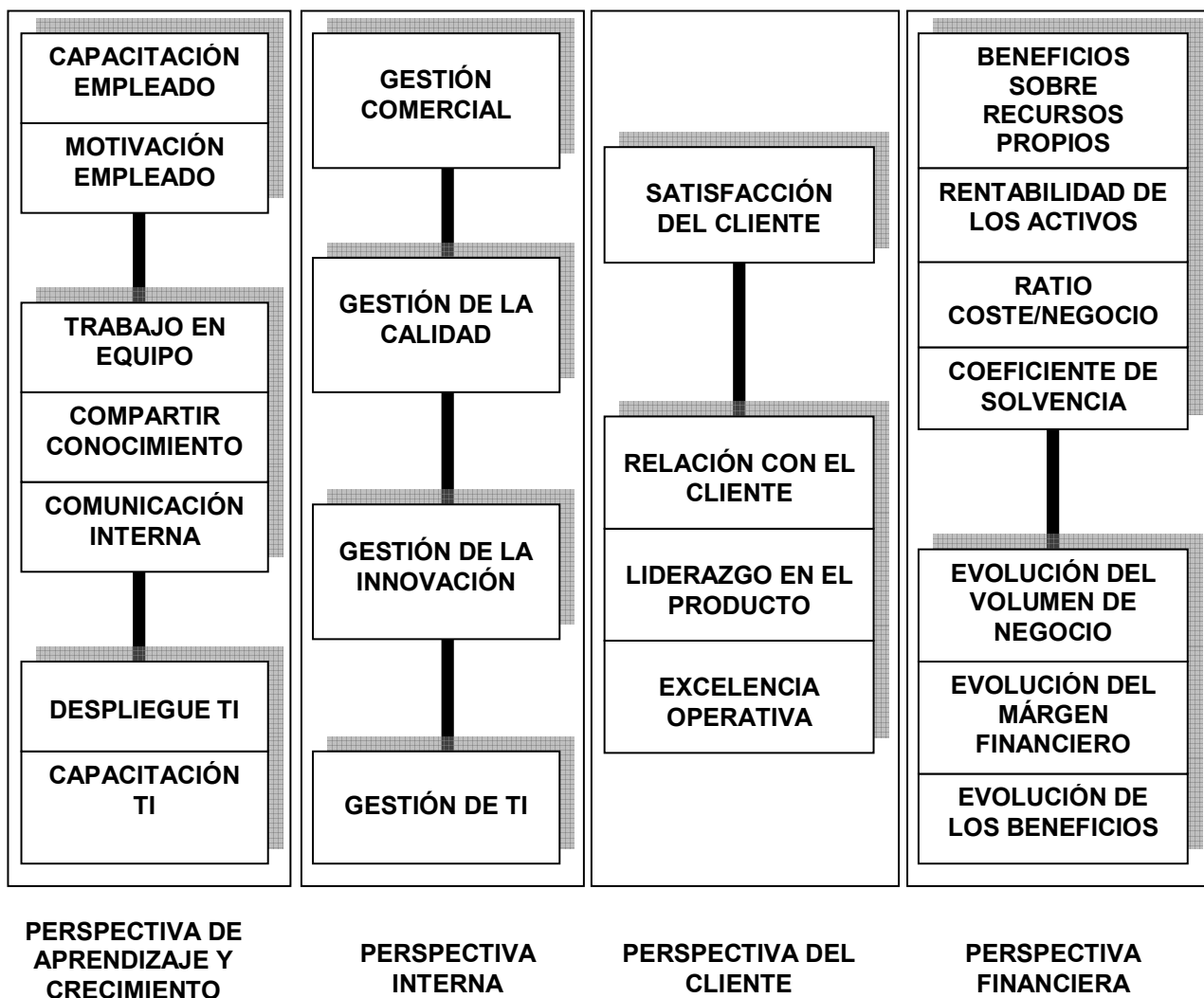


Figura 3-1 Modelo I detallado  
Fuente: Elaboración propia

### 3.2 Modelo II

El segundo modelo que planteamos continúa líneas de investigación abiertas en el programa de doctorado ITIO (Integración de las Tecnologías de la Información en las Organizaciones), que perfeccionan los modelos de excelencia empresarial. Recogemos las dimensiones del modelo de González Sánchez, descrito en el anexo II, con las siguientes modificaciones.

Se añade un nuevo criterio, el doce, que se refiere a “Resultados en la Sociedad”. En línea con el Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup>, se considera este criterio como uno de los criterios resultado.

En este modelo se adaptan y redefinen algunos indicadores, como se refiere en el capítulo cinco, donde se describe la metodología y se detalla en el anexo V, donde puede verse el cálculo de las variables.



Figura 3-2 Modelo II detallado  
Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Hipótesis de la Investigación

#### 3.3.1 Hipótesis del primer modelo

##### 3.3.1.1 Hipótesis generales

Para el planteamiento de las hipótesis generales nos basamos principalmente en las hipótesis de transitividad subyacentes al modelo y postuladas por Kaplan y Norton (1996: 10). Para llegar a una mejora de la Perspectiva Financiera se debe mejorar la Perspectiva del Cliente y para mejorar ésta se ha de mejorar la Perspectiva Interna, la cual mejorará, mejorando la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Es decir, existe una transitividad

entre las cuatro perspectivas, tal y como se muestra en la figura. Mediante el análisis de caminos, vamos a evaluar también las influencias indirectas, que aparecen de forma transitiva.

Cabe citar como ejemplo más concreto la Cadena de Beneficio del Servicio (*Service Profit Chain*) de Kaplan y Norton, aunque sólo se haya verificado parcialmente a nivel empírico: Los empleados potenciados mejoran los procesos productivos, los cuales mejoran la calidad del producto y las relaciones con los clientes, lo que conduce a un incremento de los ingresos y mejora de los beneficios (Van der Woerd y van den Brink 2004: 176).

También Kristensen y Westlund (2004) sostienen que para que el CMI esté realmente equilibrado, hay que medir las interacciones entre las diferentes dimensiones. Es un prerrequisito balancear los criterios financieros con los no financieros y los externos con los internos.

**HG-1** A mejor perspectiva de aprendizaje y crecimiento, mejor perspectiva de procesos internos

Esta es una de las hipótesis de partida del Cuadro de Mando Integral Responsable (Van der Woerd y van den Brink 2004)

**HG-2** A mejor perspectiva de procesos internos, mejor perspectiva de cliente

**HG-3** A mejor perspectiva de cliente, mejor perspectiva financiera

Para van der Woerd y van den Brink (2004) en el Cuadro de Mando Integral Responsable existe una correspondencia biyectiva entre dos perspectivas, la llamada de Clientes y Proveedores (*People*) y la de Accionistas y Propietarios (*Profit*).

**HG-4** A mejor perspectiva de aprendizaje y crecimiento, mejor perspectiva del cliente

**HG-5** A mejor perspectiva de aprendizaje y crecimiento, mejor perspectiva financiera

**HG-6** A mejor perspectiva de procesos internos, mejor perspectiva financiera

También ésta es una de las hipótesis de partida del Cuadro de Mando Integral Responsable (Van der Woerd y van den Brink 2004)



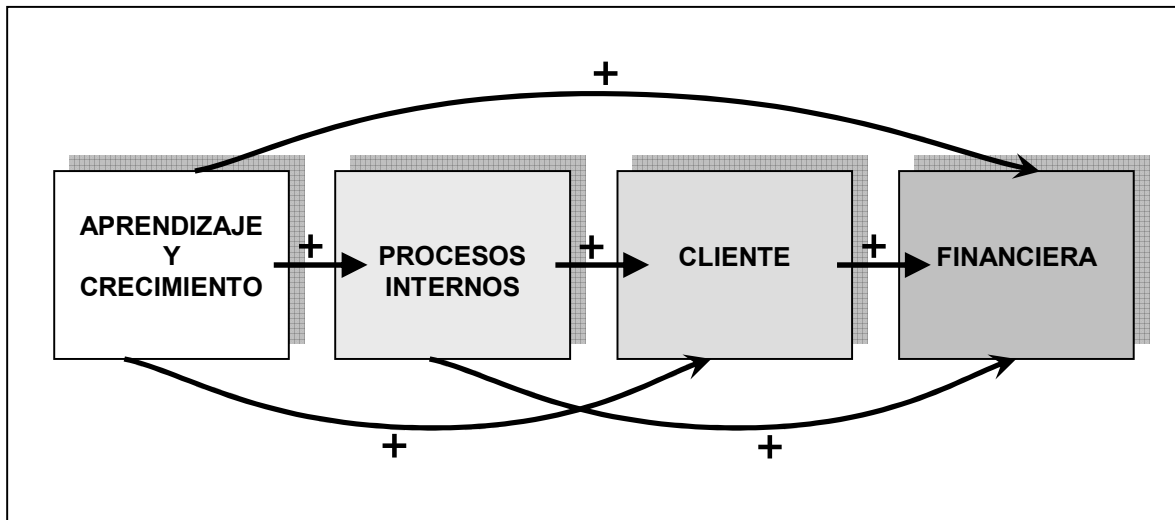


Figura 3-3 Modelo I. Vista general  
Fuente: Elaboración propia

### 3.3.1.2 Hipótesis de dependencia entre los indicadores del modelo

A continuación se muestran las hipótesis planteadas entre los indicadores del modelo, clasificadas por perspectivas.

Una de las investigaciones en las que basamos algunas de las hipótesis que se verán a continuación, hace un estudio de la participación de las TI en la excelencia en la gestión en las distintas perspectivas (Pérez 2005: 262-263 ):

- Financiera: Las TI favorecen la mejora de la rentabilidad económica, permitiendo una mejora del ROI (*Return On Investment*)
- Cliente: Existe un efecto positivo de las TI sobre la valoración que hace el cliente de productos y servicios
- Procesos: No se encuentra relación positiva entre la inversión en TI y la mejora de procesos en el caso analizado de pymes de desarrollo de software
- Aprendizaje y Crecimiento: Se obtiene evidencia empírica del efecto positivo que tienen las TI sobre la satisfacción e implicación de los recursos humanos

#### **Dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

- H1-1** El Capital de Información influye positivamente en la Motivación del Empleado  
Nos basamos en la investigación de Pérez (2005: 262-263), mencionada al principio de este apartado.
- H1-2** El Capital de Información influye positivamente en el Capital Organizacional  
Para Pérez (2005: 152) las Tecnologías de la Información son un componente fundamental del capital estructural y elemento de coordinación en la organización, relevándose también como elemento catalizador de los procesos de gestión del conocimiento.

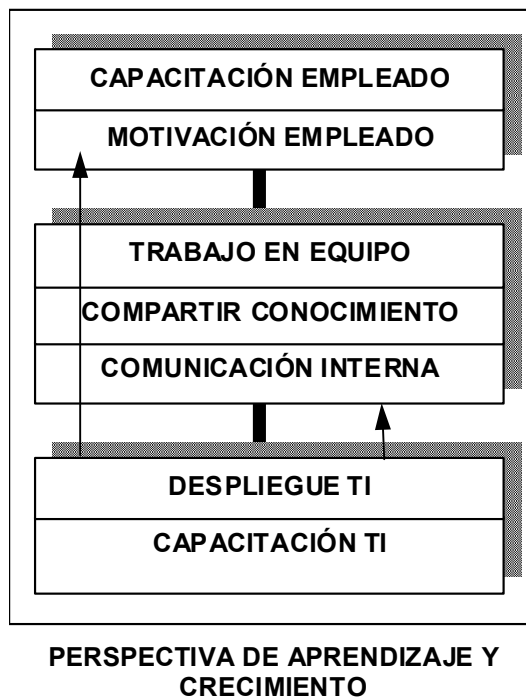


Figura 3-4 Modelo I Hipótesis de dependencias H1-1 y H1-2  
Fuente: Elaboración propia

***Entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y la perspectiva interna***

Planteamos las siguientes hipótesis:

- H2-1** El Capital de Información influye positivamente en la Gestión de TI  
Véase el comentario a la hipótesis H1-2.
- H2-2** El Capital Organizacional influye positivamente en la Gestión de la Calidad y
- H2-3** El Capital Intelectual influye positivamente en la Gestión de la Calidad

Estas dos hipótesis están justificadas por Calvo-Mora et al. (2005: 746-747). Para estos autores el proceso de mejora de la calidad está basado en las personas, siendo cualidades esenciales la selección, recompensa y desarrollo del personal, así como su entrenamiento y compromiso con la calidad y también el establecimiento de un sistema de comunicación efectivo. Estas cualidades son importantes para el diseño de productos, la gestión de procesos y la utilización de información para la calidad.

- H2-4** La Motivación del Empleado influye positivamente en la Gestión de la Innovación

Moncaleano (2002: 314-315, 398-400) encontró en un análisis realizado en cooperativas citrícolas y Cajas Rurales que el compromiso del empleado, en la medida en que se identifica con la empresa, influye en la estrategia de diferenciación y ésta a su vez en la innovación.

- H2-5** El Capital Intelectual influye positivamente en la Gestión de la Innovación

Esta hipótesis se basa en la anterior a un nivel más general

**H2-6** Compartir el Conocimiento influye positivamente en la Gestión de la Innovación

Para Ramsey (2005: 3-4) una de las diez medidas que contribuyen a desarrollar un lugar de trabajo propicio para la innovación es requerir a todos los empleados que compartan información.

También Moncaleano (2002: 314-315, 398-400) encuentra cómo una cultura participativa y de difusión del conocimiento influye positivamente en la innovación en el mencionado estudio aplicado a Cajas Rurales.

**H2-7** El Capital Organizacional influye positivamente en la Gestión de la Innovación

Esta hipótesis está basada en la anterior a un nivel más general.

**H2-8** El Capital de Información influye positivamente en la Gestión de la Innovación

Moncaleano (2002: 314-315, 398-400) encontró en el mencionado estudio realizado en cooperativas citrícolas y Cajas Rurales, que el capital de información influye en la gestión de la innovación, llegando a explicar la percepción de TI el 21% de la varianza de la innovación en ambos sectores.

**H2-9** El Capital Organizacional influye positivamente en la Gestión Comercial

La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento debe dar soporte a la Perspectiva Interna. La gestión Comercial recibe soporte del Capital Organizacional.

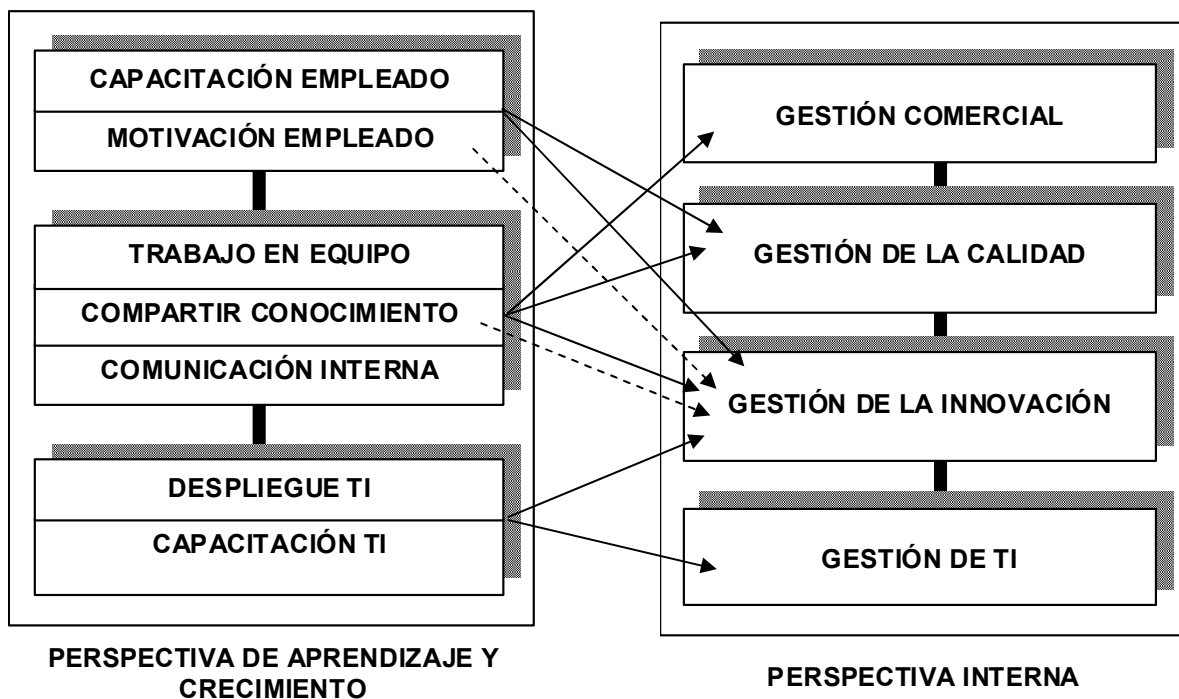


Figura 3-5 Modelo I Hipótesis de dependencias H2-1, H2-2, H2-3, H2-4, H2-5, H2-6, H2-7, H2-8 y H2-9  
Fuente: Elaboración propia

**Entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y la perspectiva del cliente:**

Planteamos tres hipótesis:

**H3-1** La Motivación del Empleado influye positivamente en la Satisfacción del Cliente

Kaplan y Norton describen cómo las organizaciones tratan de validar sus hipótesis de relaciones causa-efecto, midiendo las correlaciones entre factores de las diferentes perspectivas. Refieren una organización, cuyo nombre no revelan, que encontró correlaciones significativas entre la motivación del empleado (perspectiva de aprendizaje y crecimiento) y la satisfacción del cliente (perspectiva del cliente) (1996: 10).

**H3-2** El Capital Intelectual influye positivamente en la Satisfacción del Cliente

Planteamos esta hipótesis a un nivel más general, basándonos en la anterior hipótesis y dado que la Motivación del Empleado es un componente del Capital Intelectual.

**H3-3** El Capital de Información influye positivamente en la Satisfacción del Cliente

Nos basamos en el estudio de Pérez (2005: 262-263) ya mencionado .

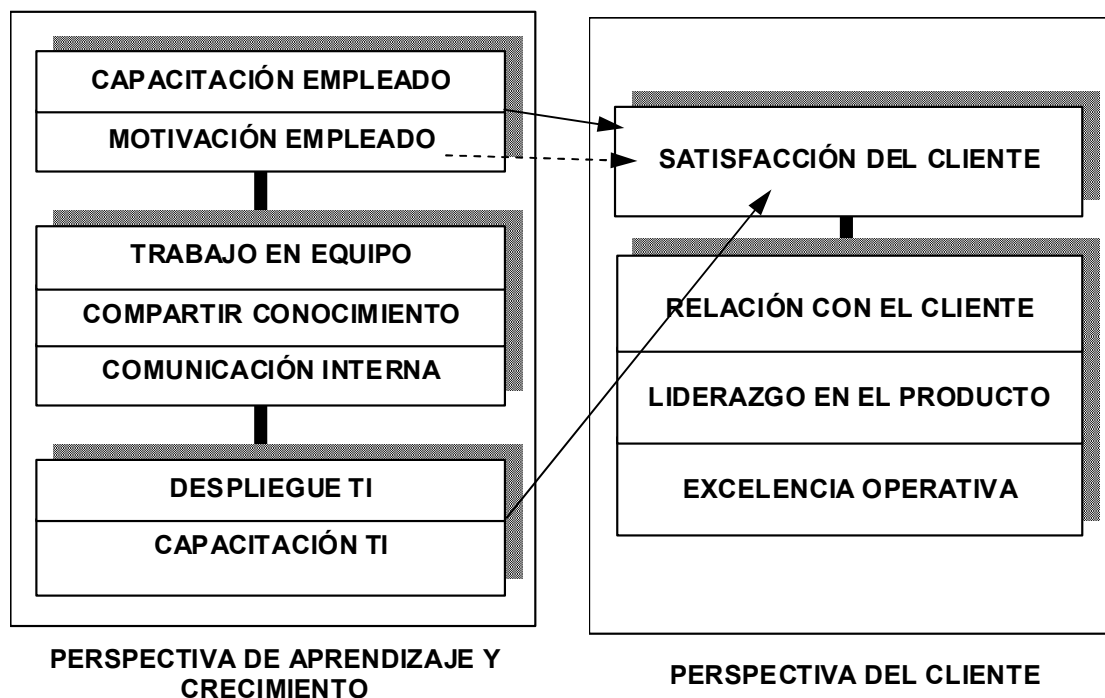


Figura 3-6 Modelo I Hipótesis de dependencias H3-1, H3-2 y H3-3  
Fuente: Elaboración propia

**Entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y la perspectiva financiera**

La compañía objeto de estudio de Kaplan y Norton que se menciona en el apartado anterior, mediante el análisis de caminos encontró fuerte correlación entre:

- la motivación de los empleados (PAC) → sugerencias de empleados (PAC) → gastos operacionales (PF) → rentabilidad de los activos ROA (PF)
- la motivación de los empleados (PAC) → satisfacción del cliente (PC) → cuentas a cobrar (PF) → rentabilidad de los activos ROA (PF)

En base a esto, planteamos las siguientes hipótesis entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y la perspectiva financiera:

**H4-1** La Motivación del Empleado influye positivamente en la Rentabilidad de los Activos (ROA)

**H4-2** El Capital Intelectual influye positivamente en la Rentabilidad de los Activos (ROA)

Planteamos esta hipótesis a un nivel más general, basándonos en la anterior hipótesis y dado que la Motivación del Empleado es un componente del Capital Intelectual.

Para Pérez (2005: 114-118; 257-261), aunque la literatura sí encuentra relación entre las Tecnologías de la Información y la productividad a nivel macroeconómico, a nivel de empresa los resultados son contradictorios y difíciles de comparar por no haber homogeneidad entre los distintos estudios. Pese a estos resultados contrapuestos, algunos estudios sí concluyen la influencia positiva de las TI en la productividad, especialmente si además se integran otros factores como empleados cualificados y dirección fuertemente implicada (Gargallo y Galve 2003 cit. en Pérez 2005: 116).

La siguiente tabla muestra una síntesis de las investigaciones sobre el impacto de las TI en la Productividad empresarial a lo largo de tres etapas. Los estudios más recientes sí coinciden en señalar el efecto positivo.

<b>Cronología</b>	<b>Relación Positiva entre TI y Productividad</b>	<b>Relación negativa o inexistente entre TI y Productividad</b>	<b>Etapas TI</b>
Años 1980 - 1995	Kuger (1993) Mahmood y Mann (1993) Lichtenberg (1995) Brynjolfsson y Hitt (1995)	Strassman (1985) Clemons (1986) Warner (1987) Floyd y Wooldrige (1990) Morrison y Berndt (1990) Loveman (1994)	Imperativo tecnológico, búsqueda de relaciones directas. Predominio de inversiones en hardware. Objetivo automatizar tareas
Años 1995 - 2000	Brynjolfsson y Hitt (1996, 1997, 1998) Prasad y Harker (1997) Dewn y Min (1997) Broersma y McGuckin (1999)	Powell y Dent-Micallef (1997)	Difusión de Internet. Revolución del software. Tecnologías Web y redes.
Años 2000 -	Black y Lynch (2001) Dans (2001) Bresnahan et al. (2002) Pérez, Alonso y Solana (2005)		Sistemas Integrados. TIC facilitador de la gestión del conocimiento. Software de gestión avanzado: ERP, CRM, Workflow y e-Business

Tabla 3-1 Investigaciones en TI y Productividad a nivel empresarial y Etapas TI.  
Fuente: Pérez (2005: 117)

Para este autor cuanto mayor es el nivel de cualificación de los recursos humanos, mayor es el efecto positivo de las TI sobre la productividad.

Con el ánimo de ampliar esta línea de investigación y tratando de esclarecer qué factores favorecen que se produzca ese efecto, postulamos las siguientes hipótesis:

- H4-3** La Capacitación en TI tiene una influencia positiva sobre los Beneficios sobre Recursos propios (ROE)
- H4-4** La Capacitación en TI influye positivamente sobre la Rentabilidad de los Activos (ROA)
- H4-5** El Despliegue de TI tiene una influencia positiva sobre los Beneficios sobre Recursos propios (ROE)
- H4-6** El Despliegue de TI influye positivamente sobre la Rentabilidad de los Activos (ROA)
- H4-7** El Capital de Información tiene una influencia positiva sobre la Rentabilidad de los Activos (ROA)

**H4-8** El Capital de Información influye positivamente sobre los Beneficios sobre Recursos propios (ROE)

Esta es una de las hipótesis contrastada por Pérez (2005: 262-263).

**H4-9** La Capacitación en TI influye positivamente sobre la Evolución de Volumen de Negocio

Moncaleano (2002: 314-315, 398-400) encontró en el mencionado estudio realizado en cooperativas cítrícolas y Cajas Rurales, que la capacitación en TI influye positivamente en las ventas.

**H4-10** El Capital de Información influye positivamente sobre la Evolución de Volumen de Negocio

Generalización de la hipótesis anterior.

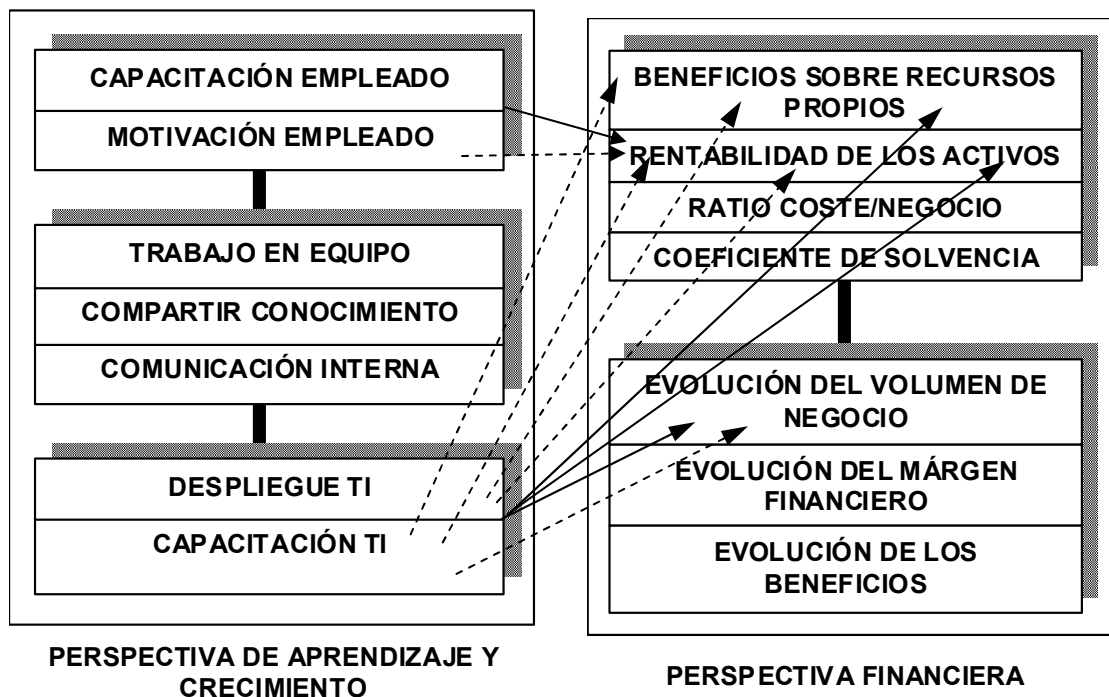


Figura 3-7 Modelo I Hipótesis de dependencias H4-1, H4-2, H4-3, H4-4, H4-5, H4-6, H4-7, H4-8, H4-9 y H4-10  
Fuente: Elaboración propia

### ***Dentro de la perspectiva interna***

Postulamos estas hipótesis:

**H5-1** La Gestión de TI influye positivamente en la Gestión Comercial

González (2003: 404) en una muestra de 90 pymes de la Comunidad Valenciana, mediante análisis de regresión lineal múltiple, encontró influencia de la Gestión de la Información y de algunos de sus componentes sobre la Calidad de la Gestión Comercial.

**H5-2** La Gestión de TI influye positivamente en la Gestión de la Calidad

González (2003: 405-406) encontró en el estudio mencionado, mediante análisis de regresión lineal múltiple, influencia de la Gestión de la Información en el Sistema de Calidad y Procesos.

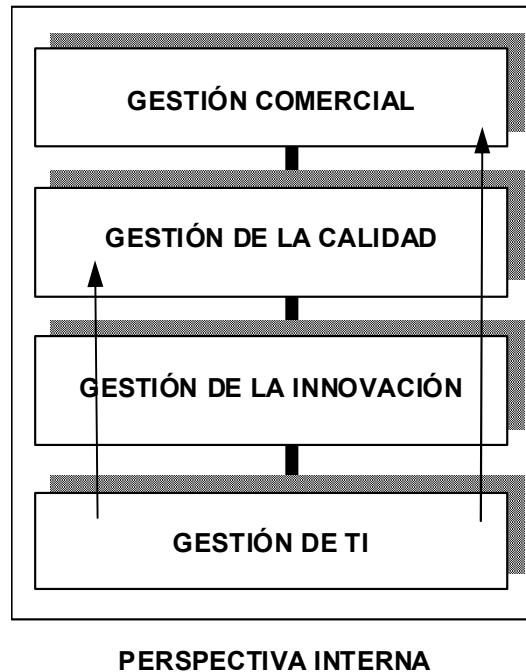


Figura 3-8 Modelo I Hipótesis de dependencias H5-1 y H5-2  
Fuente: Elaboración propia

### ***Entre la perspectiva interna y la perspectiva de cliente***

**H6-1** La Gestión Comercial influye positivamente en la Satisfacción del Cliente

González (2003: 406-407) halló en el estudio ya mencionado influencia de la Gestión Comercial sobre la Satisfacción del Cliente.

Son numerosas las investigaciones que encuentran relaciones entre la cultura de calidad y la satisfacción del cliente, y como resultado mejora el rendimiento de la organización. Planteamos estas hipótesis:

**H6-2** La Gestión de la Calidad influye positivamente en la Satisfacción del Cliente

Albright y Lam (2006: 159-160) plantean que en la Gestión de la Calidad Total el objetivo de cada operación en la cadena de suministros es maximizar la Satisfacción del Cliente.

González (2003: 406-407) encontró relación causa efecto entre el Sistema de Calidad y Procesos, y la Satisfacción del Cliente.

**H6-3** La Gestión de TI influye positivamente en la Satisfacción del Cliente

González (2003: 406-407) halló influencia de la Gestión de la Información sobre la Satisfacción del Cliente.

**H6-4** La Gestión de la Innovación de producto influye positivamente en el Liderazgo en el Producto



Observemos que la perspectiva de procesos debe incluir las actividades que dan soporte a la estrategia por ello en la propuesta de valor de liderazgo en el producto prevalecen procesos de innovación.

**H6-5** La Gestión de la Innovación de proceso influye positivamente en la Excelencia Operativa

Análogamente al punto anterior, las actividades que dan soporte a la propuesta de valor de excelencia operativa son las actividades de automatización y estandarización. Esto justifica la hipótesis anterior y la siguiente.

**H6-6** La Gestión de la Calidad influye positivamente en la Excelencia Operativa

**H6-7** La Gestión Comercial influye positivamente en la Relación con el Cliente

En la propuesta de valor de relación con el cliente incluye actividades de personalización.

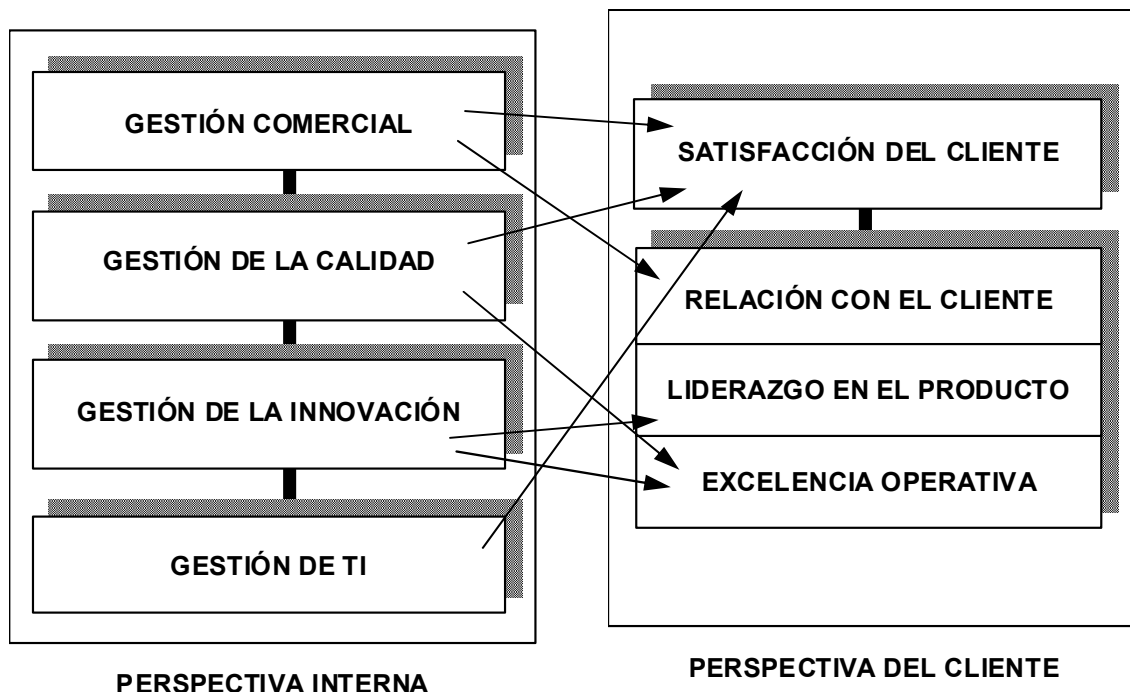


Figura 3-9 Modelo I Hipótesis de dependencias H6-1, H6-2, H6-3, H6-4, H6-5, H6-6 y H6-7  
Fuente: Elaboración propia

### ***Entre la perspectiva interna y la perspectiva financiera***

Numerosas investigaciones han probado de forma empírica cómo una gestión de la calidad total redundará en beneficios económicos para las empresas. En particular citamos aquí el estudio realizado por Shingai y Hendriks, que se expone en el anexo II, con empresas ganadoras de premios de calidad en el que se muestra cómo las pymes se benefician de una mejora sustancial en sus cifras de negocio (ingresos operativos, ventas, margen neto, activos, etc.) En base a esto planteamos las siguientes hipótesis:

**H7-1** La Gestión de la Calidad influye positivamente en los Beneficios sobre Recursos propios (ROE)

- H7-2** La Gestión de la Calidad influye positivamente sobre la Rentabilidad de los Activos (ROA)
- H7-3** La Gestión de la Calidad influye positivamente sobre el ratio Coste Ingreso
- H7-4** La Gestión de la Calidad influye positivamente sobre el coeficiente de solvencia
- H7-5** La Gestión de la Calidad influye positivamente sobre la evolución del Volumen de Negocio
- H7-6** La Gestión de la Calidad influye positivamente sobre la evolución del Margen Financiero
- H7-7** La Gestión de la Calidad influye positivamente sobre la evolución de los Beneficios

González (2003: 410) encontró influencia de la Gestión Comercial sobre los Resultados Comerciales y Empresariales. En esta línea, planteamos las siguientes hipótesis:

- H7-8** La Gestión Comercial influye positivamente en los Beneficios sobre Recursos propios (ROE)
- H7-9** La Gestión Comercial influye positivamente sobre la Rentabilidad de los Activos (ROA)
- H7-10** La Gestión Comercial influye positivamente sobre el ratio Coste Ingreso
- H7-11** La Gestión Comercial influye positivamente sobre el coeficiente de solvencia
- H7-12** La Gestión Comercial influye positivamente sobre la evolución del Volumen de Negocio
- H7-13** La Gestión Comercial influye positivamente sobre la evolución del Margen Financiero
- H7-14** La Gestión Comercial influye positivamente sobre la evolución de los Beneficios

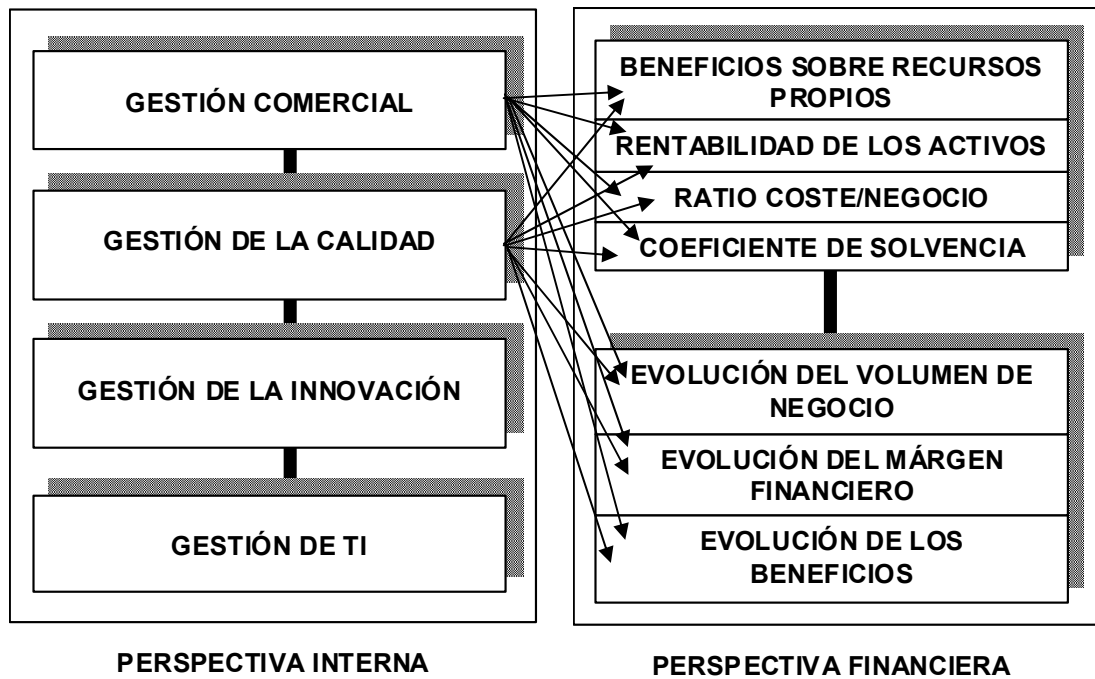


Figura 3-10 Modelo I Hipótesis de dependencias H7-1, H7-2, H7-3, H7-4, H7-5, H7-6, H7-7, H7-8, H7-9, H7-10, H7-11, H7-12, H7-13 y H7-14  
Fuente: Elaboración propia

***Entre la perspectiva de cliente y la perspectiva financiera***

Como se ha mencionado con anterioridad, Kaplan y Norton refieren una organización que encontró correlaciones significativas entre la satisfacción del cliente y la rentabilidad de los activos (1996: 10).

- H8-1** La Satisfacción del Cliente influye positivamente sobre la Rentabilidad de los Activos (ROA)

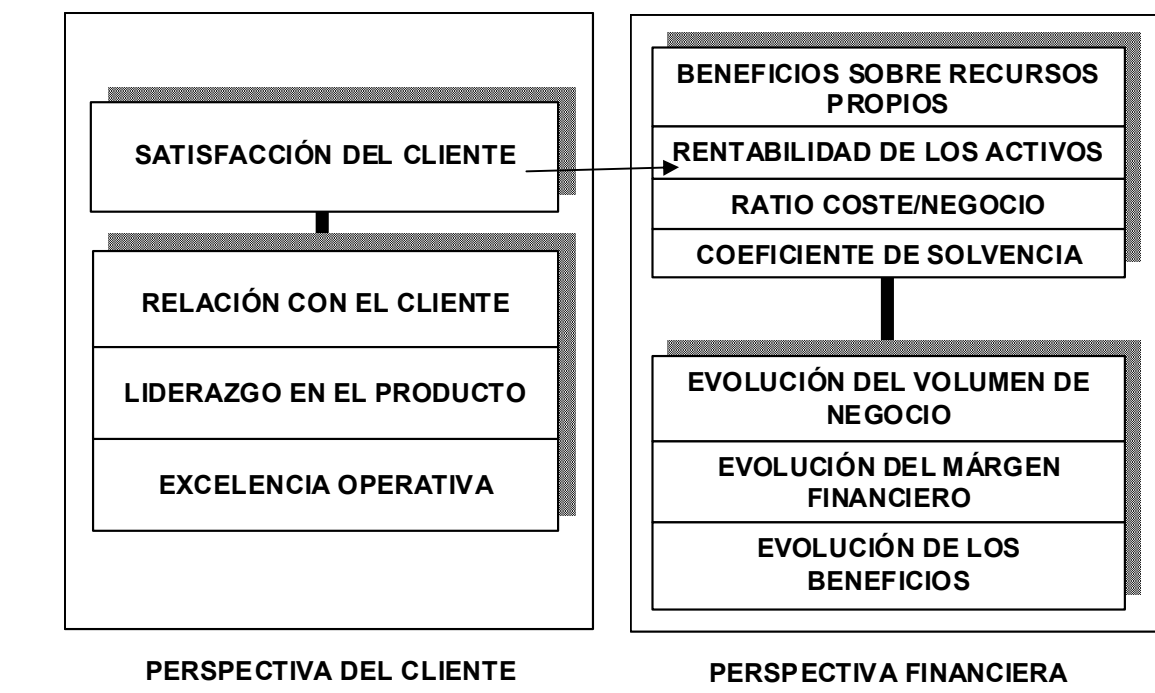


Figura 3-11 Modelo I Hipótesis de dependencia H8-1  
Fuente: Elaboración propia

### 3.3.2 Hipótesis del segundo modelo

#### 3.3.2.1 Hipótesis generales

**HG-7** Las Tecnologías de la Información son tan relevantes o más que otros indicadores del modelo, es decir, tienen una influencia igual o superior sobre los criterios resultado del modelo.

Esta hipótesis fue contrastada parcialmente en pymes en un estudio anterior basado en un modelo derivado del Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup>. En este estudio el indicador Tecnologías de la Información se descompone de cuatro variables:

- Despliegue TI
- Despliegue EIS/DSS
- Despliegue CRM
- Capacitación TI

A excepción de la variable Resultados Comerciales y Empresariales el resto de los indicadores resultado del modelo se encontró que están intensamente correlacionados con esas cuatro variables. Además se constató una relación directa, aunque poco significativa y de poca intensidad, entre el despliegue realizado en Tecnologías de la Información y los Resultados Comerciales y Empresariales (coef. Pearson:0.17#). El estudio no incluyó en la muestra ninguna entidad financiera(González 2003: 386).

<b>Coefficientes Pearson</b>	<b>Satisfacción del Cliente</b>	<b>Satisfacción de la Dirección Comercial</b>	<b>Satisfacción del Personal (Fuerzas de Ventas)</b>	<b>Resultados Comerciales y Empresariales</b>
<b>Despliegue TI</b>	0.50**	0.50**	0.33**	n.s.
<b>Despliegue EIS/DSS</b>	0.38**	0.54**	n.s.	0.17#
<b>Despliegue CRM</b>	0.53**	0.51**	0.29**	n.s.
<b>Capacitación TI</b>	0.44**	0.50**	0.23*	n.s.

p.<01\*\*, p.<05\*, p.<10#

Tabla 3-2 Tabla de correlaciones entre variables adicionales e indicadores resultado de González Sánchez  
Fuente: adaptado de González (2003: 386)

### 3.3.3 Hipótesis de dependencia entre criterios causa y resultado

Para Calvo-Mora et al. (2005: 741-744) es necesario realizar estudios empíricos en la gestión de la calidad, que ayuden a entender las relaciones entre los factores claves de implementación y los resultados. Estos autores refieren numerosos estudios empíricos en este sentido, tales como los de Black y Porter (1996), Eskilden y Kanji (1998), Flynn y Saladin (2001), Kristensen y Westlund (2004), Pannirselvan y Ferguson (2001), Westlund (2001), Wilson y Collier (2000) o Winn y Cameron (1998). Muchos de estos estudios hacen referencia al modelo Balridge, aunque algunos de ellos utilizan el Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup> como marco de referencia.

Kristensen y Westlund (2004) en su estudio sobre excelencia empresarial sostenible utilizando el Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup>, mantienen que el objetivo típico de los estudios sobre este modelo se centra en los criterios del modelo, en vez de hacerlo en las interacciones entre éstos.

Para estos autores, aunque el principal objetivo empresarial sea la gestión de los activos para mejorar los resultados financieros, existe, sin embargo, una demanda externa creciente de información sobre la organización y sus resultados futuros. Esta solicitud se puede cubrir con la utilización de este marco de trabajo.

Estos autores destacan que para ser útil en el foco operacional, el proceso de medida debe proporcionar a la gerencia información de cómo los facilitadores afectan a los resultados de las diferentes dimensiones. Estas medidas deben ser estructuradas y lo bastante detalladas, sobre todo las de los facilitadores, de forma que la gerencia obtenga información exactamente sobre lo que deberían hacer y con qué prioridades. El paradigma de información y medición debe utilizar una estructura causa-efecto. Para el enfoque estratégico se utilizará sólo un subconjunto de los factores. Ambos modelos, el operacional y el estratégico deben ser consistentes.

Estos autores denominan su modelo *Accountable Business Performance Measurement (ABPM)*. Este modelo necesita un contexto estructurado para realizar las medidas y que éstas aporten relevancia, precisión, fiabilidad, robustez, transparencia y

verificabilidad. El Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup> es un buen punto de partida, siempre que no se limite a medir criterios individuales, sino que identifique los principales facilitadores y sus consecuencias. El objetivo es identificar las áreas de mejora con un alto impacto en los resultados financieros.

Según estos autores, para garantizar resultados financieros excelentes se debe asegurar resultados no financieros. La hipótesis subyacente es que éstos son los predictores de los resultados financieros futuros. Esta hipótesis se ha confirmado empíricamente usando el modelo Balridge y el índice australiano de excelencia empresarial, siendo más escasa esta evidencia en el caso europeo.

En base a estas argumentaciones, planteamos las siguientes hipótesis de dependencia entre criterios causa y resultado, que han sido contrastadas en estudios previos.

### **Liderazgo**

#### **H9-1** El Liderazgo influye positivamente en la Satisfacción del Cliente

En un estudio anterior, que no incluía entidades financieras en la muestra, se encontró correlación significativa entre estas variables (Coef. Pearson 0,52\*\*) (González 2003: 413).

#### **H9-2** El Liderazgo influye positivamente en la Satisfacción de la Dirección Comercial

En el referido estudio se encontró correlación significativa entre estas variables (Coef. Pearson 0,45\*\*) (González 2003: 414).

#### **H9-3** El Liderazgo influye positivamente en la Satisfacción del Personal

En el referido estudio se encontró correlación significativa entre estas variables (Coef. Pearson 0,26\*\*) (González 2003: 415).

#### **H9-4** El Liderazgo influye positivamente en los Resultados Comerciales y Empresariales

Esta hipótesis fue parcialmente contrastada en un estudio ya referido, en base a un modelo de regresión que explica el 24% de la varianza (González 2003: 465-468).

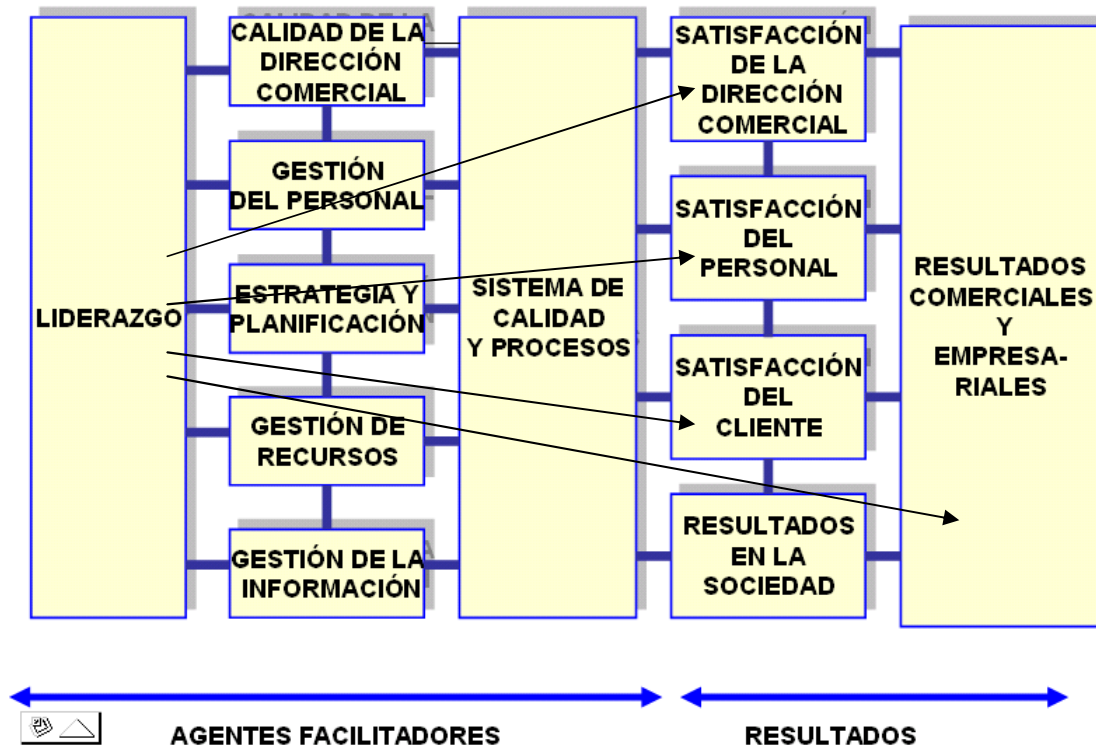


Figura 3-12 Modelo II Hipótesis de dependencias H9-1, H9-2, H9-3 y H9-4  
Fuente: Elaboración propia

### Estrategia y Planificación

**H10-1** La Estrategia y Planificación influyen positivamente en la Satisfacción del Cliente

Esta hipótesis fue parcialmente contrastada en base a un modelo de regresión que explica el 59% de la varianza, aunque fue rechazada para el sector del mueble (González 2003: 465-468).

**H10-2** La Estrategia y Planificación influyen positivamente en la Satisfacción de la Dirección Comercial

Esta hipótesis aunque fue rechazada en un estudio anterior, fue parcialmente contrastada para el sector del mueble, en base a un modelo de regresión que explica el 47% de la varianza (González 2003: 465-468).

**H10-3** La Estrategia y Planificación influyen positivamente en la Satisfacción del Personal

En el referido estudio se encontró correlación significativa entre estas variables (Coef. Pearson 0,27\*\*) (González 2003: 415).

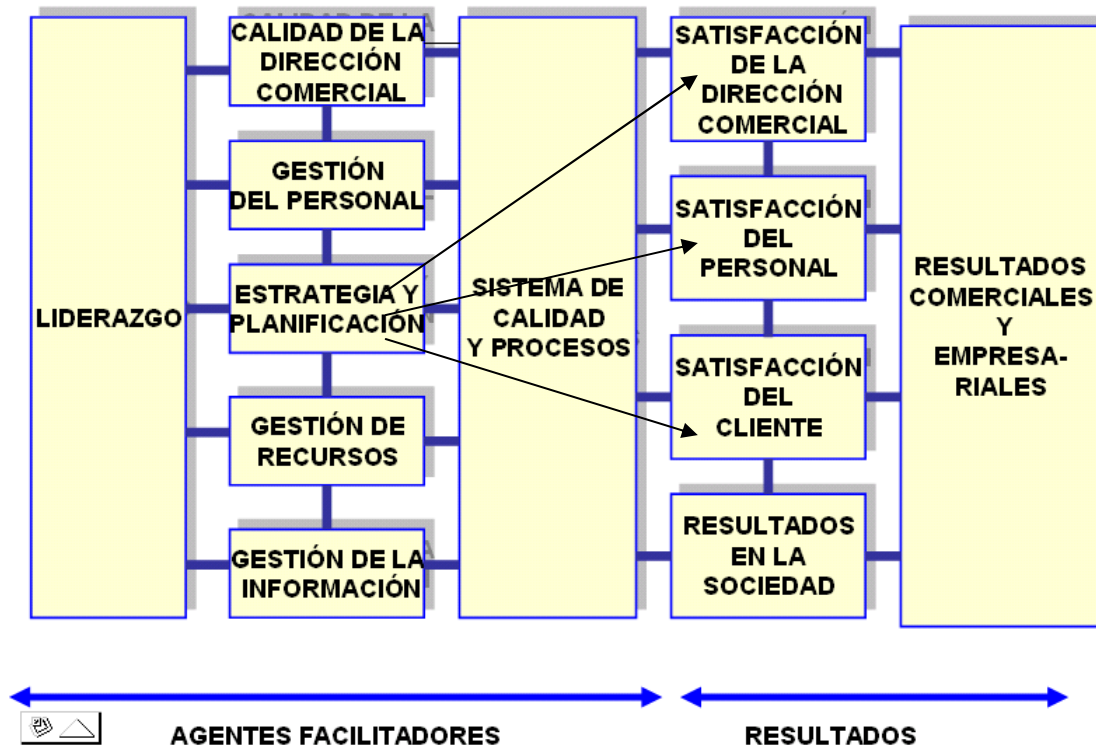


Figura 3-13 Modelo II Hipótesis de dependencias H10-1, H10-2 y H10-3  
Fuente: Elaboración propia

### Calidad de la Dirección Comercial

**H11-1** La Calidad de la Dirección Comercial influye positivamente en la Satisfacción del Cliente

En un estudio anterior se encontró correlación significativa entre estas variables (Coef. Pearson 0,43\*\*) (González 2003: 413).

**H11-2** La Calidad de la Dirección Comercial influye positivamente en la Satisfacción del Personal

En un estudio anterior, se encontró correlación significativa entre estas variables (Coef. Pearson 0,34\*\*) (González 2003: 415).

**H11-3** La Calidad de la Dirección Comercial influye positivamente en los Resultados Comerciales y Empresariales

Esta hipótesis fue parcialmente contrastada en un estudio anterior, en base a un modelo de regresión que explica el 11% de la varianza (González 2003: 465-468).



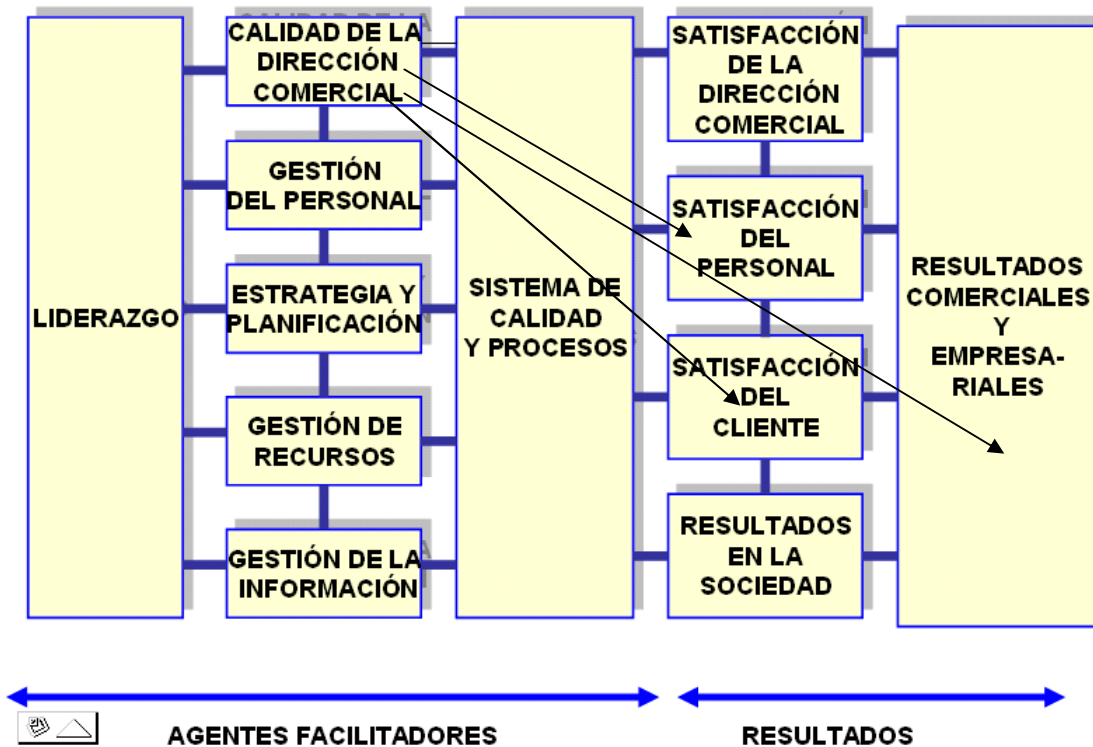


Figura 3-14 Modelo II Hipótesis de dependencias H11-1, H11-2 y H11-3  
 Fuente: Elaboración propia

### Gestión de Personal

**H12-1** La Gestión de Personal influye positivamente en la Satisfacción del Cliente

Esta hipótesis fue parcialmente contrastada en un estudio anterior, en base a un modelo de regresión que explica el 59% de la varianza (González 2003: 465-468).

**H12-2** La Gestión de Personal influye positivamente en la Satisfacción de la Dirección Comercial

En un estudio anterior se encontró correlación significativa entre estas variables (Coef. Pearson 0,46\*\*) (González 2003: 413).

**H12-3** La Gestión de Personal influye positivamente en la Satisfacción del Personal

En un estudio anterior se encontró correlación significativa entre estas variables (Coef. Pearson 0,39\*\*) (González 2003: 414).

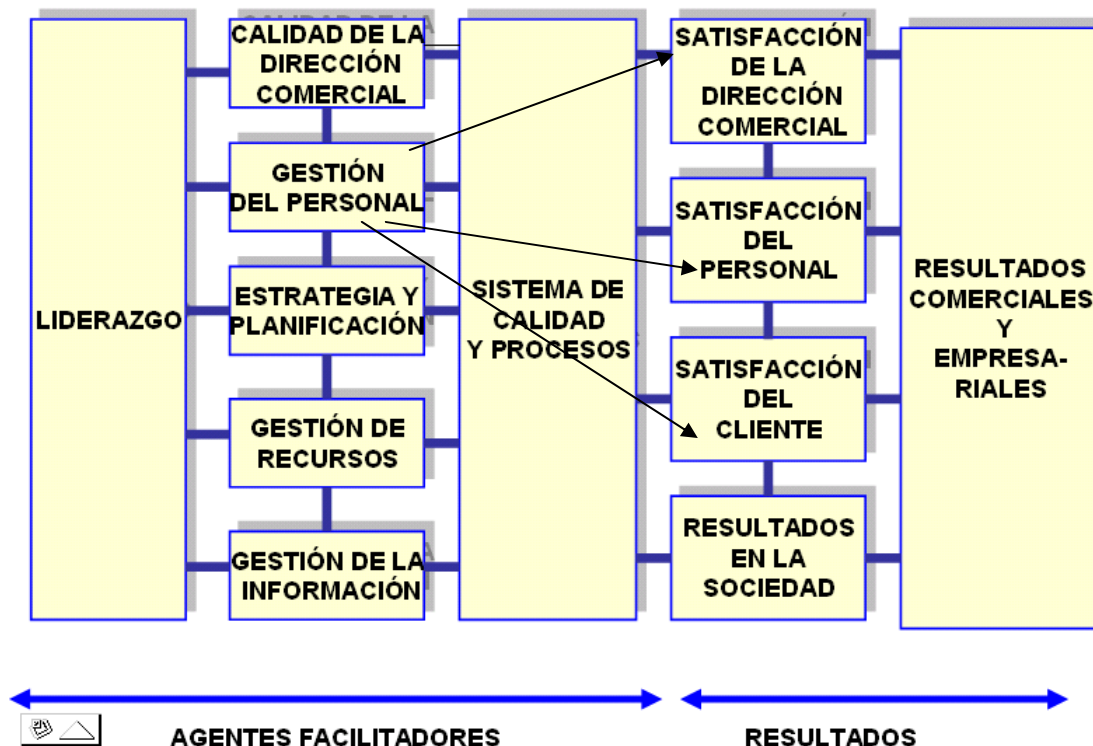


Figura 3-15 Modelo II Hipótesis de dependencias H12-1, H12-2 y H12-3  
Fuente: Elaboración propia

### Gestión de Recursos

**H13-1** La Gestión de Recursos influye positivamente en la Satisfacción del Cliente

En un estudio anterior se encontró correlación significativa entre estas variables (Coef. Pearson 0,55\*\*) (González 2003: 413).

**H13-2** La Gestión de Recursos influye positivamente en la Satisfacción de la Dirección Comercial

En un estudio anterior se encontró correlación significativa entre estas variables (Coef. Pearson 0,38\*\*) (González 2003: 414).

**H13-3** La Gestión de Recursos influye positivamente en la Satisfacción del Personal

En un estudio anterior se encontró correlación significativa entre estas variables (Coef. Pearson 0,38\*\*) (González 2003: 415).

**H13-4** La Gestión de Recursos influye positivamente en los Resultados Comerciales y Empresariales

Esta hipótesis fue parcialmente contrastada en un estudio anterior, en base a un modelo de regresión que explica el 24% de la varianza (González 2003: 465-468).

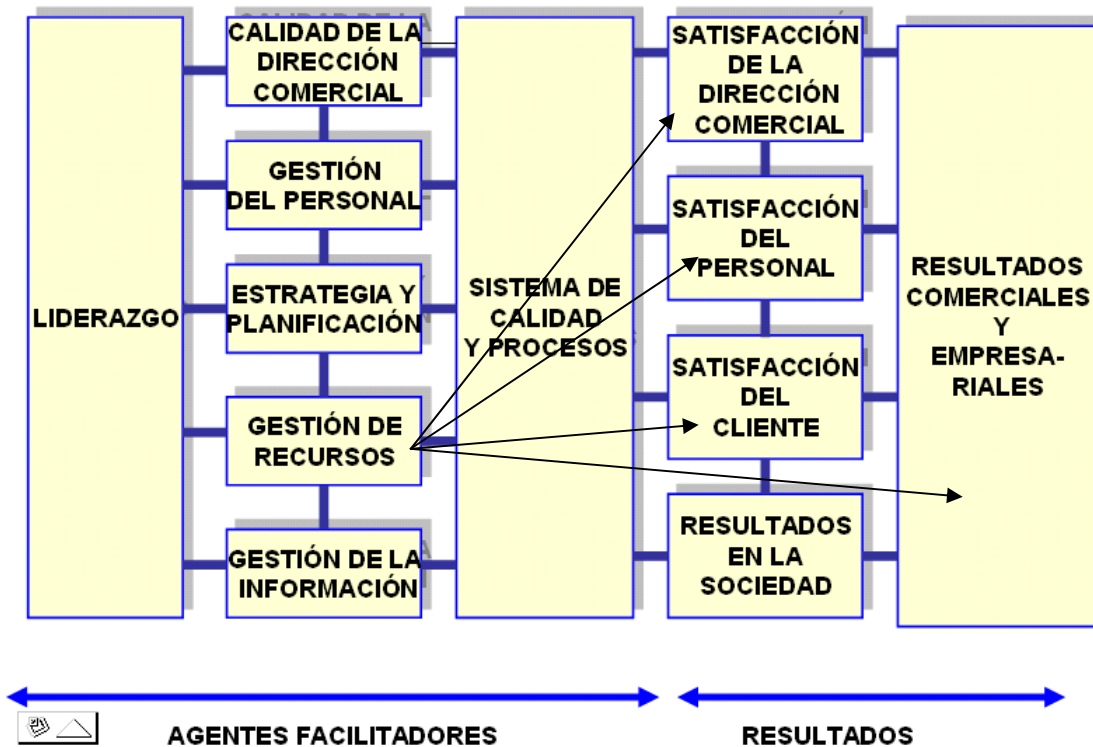


Figura 3-16 Modelo II Hipótesis de dependencias H13-1, H13-2, H13-3 y H13-4  
Fuente: Elaboración propia

### Gestión de la Información

**H14-1** La Gestión de la Información influye positivamente en la Satisfacción del Cliente

Esta hipótesis fue parcialmente contrastada en un estudio anterior, en base a un modelo de regresión que explica el 59% de la varianza (González 2003: 465-468).

**H14-2** La Gestión de la Información influye positivamente en la Satisfacción de la Dirección Comercial

Esta hipótesis fue parcialmente contrastada en un estudio anterior, en base a un modelo de regresión que explica el 38% de la varianza (González 2003: 465-468).

**H14-3** La Gestión de la Información influye positivamente en la Satisfacción del Personal

Esta hipótesis fue parcialmente contrastada en un estudio anterior, en base a un modelo de regresión que explica el 23% de la varianza y rechazada para el sector del mueble (González 2003: 465-468).

**H14-4** La Gestión de la Información influye positivamente en los Resultados Comerciales y Empresariales

En un estudio anterior se encontró correlación significativa entre estas variables (Coef. Pearson 0,26\*\*) (González 2003: 417).

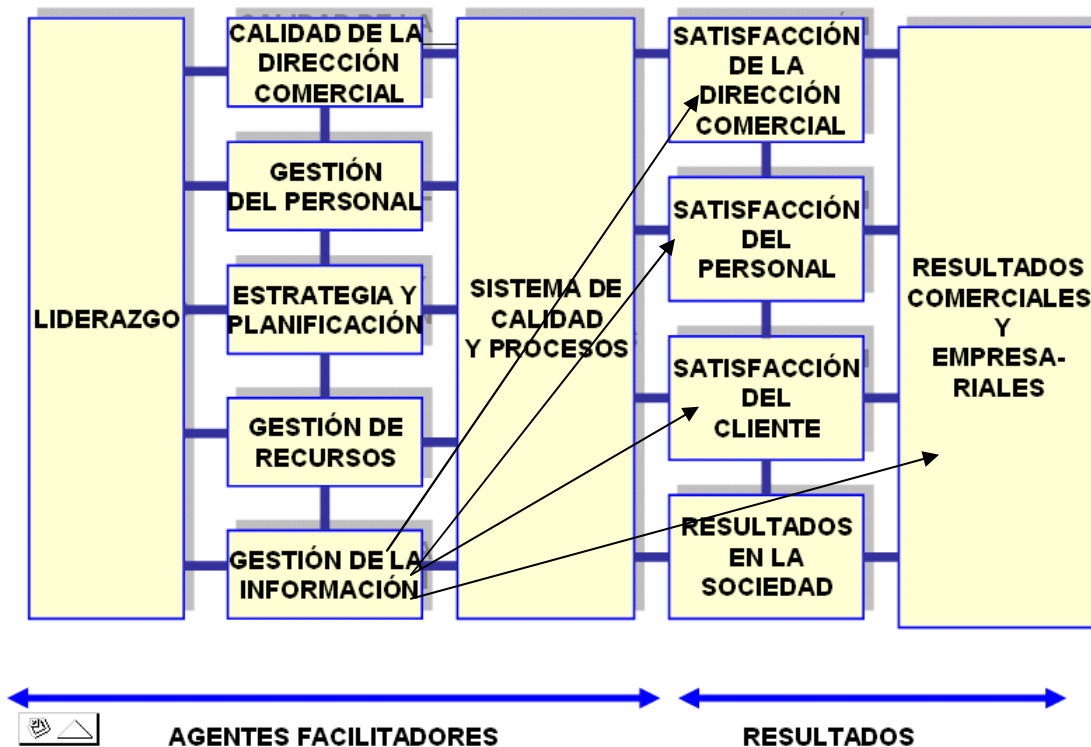


Figura 3-17 Modelo II Hipótesis de dependencias H14-1, H14-2, H14-3 y H14-4  
Fuente: Elaboración propia

### Sistema de Calidad y Procesos

Calvo-Mora et al. (2005: 741ss) llevan a cabo un estudio en profundidad de la estructura causal del Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup>, considerando los agentes en su conjunto como determinantes de los resultados, poniendo de manifiesto la lógica interna que subyace. Estos autores presuponen, y posteriormente encuentran interrelaciones entre los criterios causa y resultado, aunque el modelo no las haya establecido específicamente. Esta presunción indica algo más que el simple proceso aditivo, consistente en sumar las puntuaciones de cada criterio. Encuentran que la Gestión de Procesos es el punto de enlace entre los criterios causa y los resultado. En nuestro caso, al ser un sector de servicios los procesos clave varían de los de una industria. Para Zink y Schmidt (1995 cit. en Calvo-Mora et al. 2005: 748) una vez identificados los procesos clave, no debe haber diferencias con respecto a los procesos industriales en cuanto a formas de gestión y mejora.

**H15-1** El Sistema de Calidad y Procesos influye positivamente en la Satisfacción del Cliente

Esta hipótesis fue parcialmente contrastada en un estudio anterior, en base a un modelo de regresión que explica el 59% de la varianza (González 2003: 465-468).

**H15-2** El Sistema de Calidad y Procesos influye positivamente en la Satisfacción de la Dirección Comercial

Esta hipótesis aunque fue rechazada en un estudio anterior, fue parcialmente contrastada para el sector del mueble, en base a un modelo de regresión que explica el 47% de la varianza (González 2003: 465-468).

**H15-3** El Sistema de Calidad y Procesos influye positivamente en la Satisfacción del Personal

Esta hipótesis fue parcialmente contrastada en un estudio anterior, en base a un modelo de regresión que explica el 23% de la varianza (González 2003: 465-468).

Esta hipótesis ha sido también contrastada por Kristensen y Westlund (2004).

Esta hipótesis también ha sido probada en el estudio realizado por Calvo-Mora et al. (2005) sobre Calidad en la Gestión de la Universidades Españolas.

**H15-4** El Sistema de Calidad y Procesos influye positivamente en los Resultados Comerciales y Empresariales

En un estudio anterior se encontró correlación significativa entre estas variables (Coef. Pearson 0,17#) (González 2003: 417).

Esta hipótesis también ha sido probada en el estudio realizado por Calvo-Mora et al. (2005) sobre Calidad en la Gestión de la Universidades Españolas.

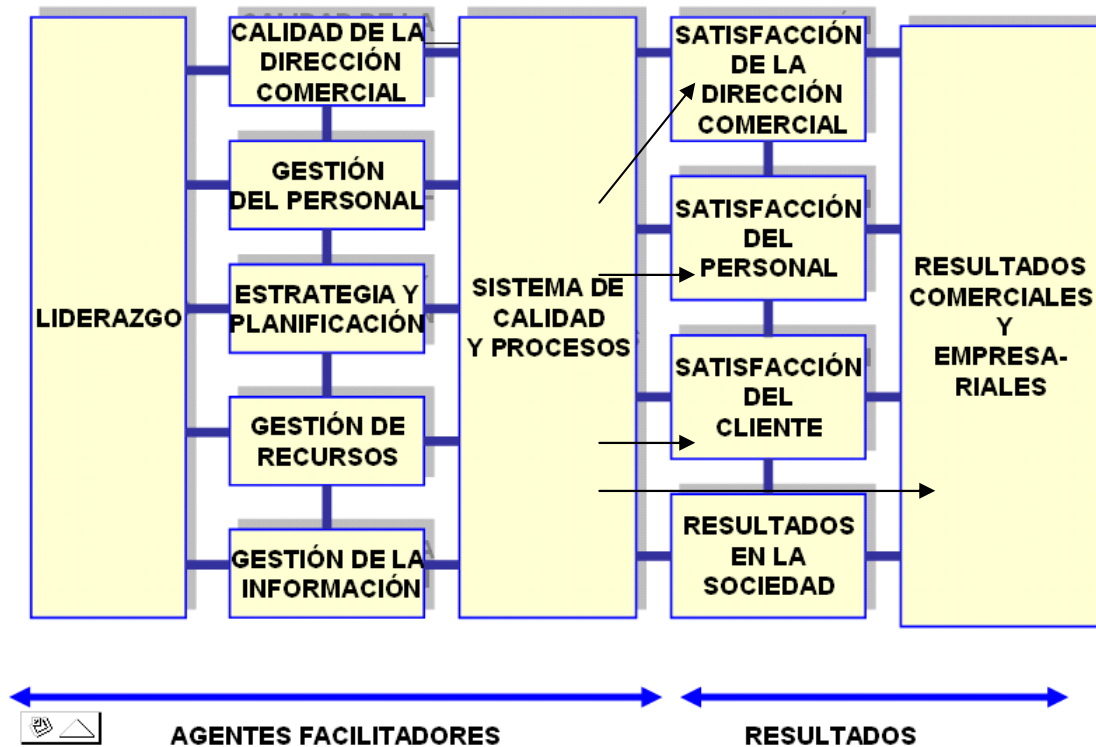


Figura 3-18 Modelo II Hipótesis de dependencias H15-1, H15-2, H15-3, y H15-4  
Fuente: Elaboración propia

### 3.3.4 Hipótesis de dependencia entre criterios causa

Los criterios de Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup> están interrelacionados y por lo tanto el tener éxito en algunas áreas individuales no es suficiente para ser excelente (Tamimi 1998 y Naylor 1999 cit. en Calvo-Mora et al. 2005: 744).

En base al modelo causal propuesto por Kristensen y Westlund (2004), nos planteamos en primer lugar las siguientes hipótesis:

- El Liderazgo influye positivamente en la Gestión del Personal
- La Gestión del Personal influye positivamente en el Sistema de Calidad y Procesos

Estas hipótesis y otras hipótesis de dependencia entre los criterios causa están probadas teórica y empíricamente por algunos autores, tales como Ahire et al. (1996), Anderson et al. (1995) o Flynn et al. (1994). En particular Eskildsen y Dahlgaard (2000) encuentran relación positiva significativa entre Liderazgo, Gestión de Personal, Política y Estrategia e Información y Análisis y también entre Gestión de Alianzas y Gestión de Procesos (Calvo-Mora et al. 2005: 744-748). Formulamos nuestras hipótesis por orden de criterio causa:

**H16-1** El Liderazgo influye positivamente en la Gestión del Personal

**H16-2** El Liderazgo influye positivamente en la Estrategia y Planificación

- H16-3** El Liderazgo influye positivamente en la Gestión de Recursos<sup>7</sup>
- H16-4** La Estrategia y Planificación influyen positivamente en la Gestión del Personal
- H16-5** La Estrategia y Planificación influyen positivamente en la Gestión de Recursos
- H16-6** La Estrategia y Planificación influyen positivamente en el Sistema de Calidad y Procesos
- H16-7** La Gestión del Personal influye positivamente en el Sistema de Calidad y Procesos
- H16-8** La Gestión de Recursos influye positivamente en el Sistema de Calidad y Procesos

Siguiendo la línea de investigación abierta por González (2003: 465-468), planteamos la siguiente hipótesis, que fue parcialmente contrastada, en base a un modelo de regresión que explica el 42% de la varianza.

- H16-9** La Gestión de la Información influye positivamente en el Sistema de Calidad y Procesos



Figura 3-19 Modelo II Hipótesis de dependencias H16-1, H16-2, H16-3, H16-4, H16-5, H16-6, H16-7, H16-8, y H16-9  
Fuente: Elaboración propia

<sup>7</sup> De estas ocho hipótesis, ésta es la única que no fue totalmente probada, sino sólo parcialmente, en el estudio realizado por Calvo-Mora et al. (2005) sobre Calidad en la Gestión de la Universidades Españolas, con un modelo derivado del Modelo EFQM de Excelencia®

### 3.3.5 Hipótesis de dependencia entre criterios resultado

Kristensen y Westlund (2004) sostienen que aunque no exista estructura de relaciones explícita entre los diferentes criterios resultado del Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup>, sí se han realizado estudios empíricos al respecto, que demuestran que estas estructuras existen. En particular se ha encontrado que los resultados en la sociedad influyen de forma significativa los resultados en las personas, los cuales a su vez influyen en los resultados en los clientes. También refieren evidencia empírica de que el criterio de resultados en los clientes influye positivamente en los resultados financieros. Formulamos estas hipótesis:

**H17-1** La Satisfacción del Personal influye positivamente en la Satisfacción del Cliente

Para Koys (2001 cit. en Calvo-Mora et al. 2005: 748) un equipo de trabajo motivado realizará mejor sus tareas y de forma más eficiente, resultando favorablemente en satisfacción del cliente y resultados empresariales.

Esta hipótesis formulada como “Los Resultados en el Personal<sup>8</sup> influyen positivamente en Los Resultados del Estudiante” ha sido probada en el estudio realizado por Calvo-Mora et al. (2005) sobre calidad en la gestión de la universidades españolas.

**H17-2** Los Resultados en la Sociedad influyen positivamente en la Satisfacción del Cliente

**H17-3** Los Resultados en la Sociedad influyen positivamente en la Satisfacción del Personal

**H17-4** La Satisfacción del Cliente influye positivamente en los Resultados Comerciales y Empresariales

Esta hipótesis fue parcialmente contrastada, en base a un modelo de regresión que explica el 11% de la varianza y rechazada para el sector del mueble (González 2003: 465-468).

Esta hipótesis formulada como “Los Resultados del Estudiante influyen positivamente en Los Resultados del Centro” ha sido contrastada en el estudio realizado por Calvo-Mora et al. (2005) sobre calidad en la gestión de la universidades españolas.

La idea subyacente del Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup> es que uniendo la satisfacción del empleado, la satisfacción del cliente y un impacto beneficioso en la sociedad, se producen excelentes resultados (Westlund 2001 cit. en Calvo-Mora et al. 2005: 748). Formulamos adicionalmente estas hipótesis:

**H17-5** La Satisfacción del Personal influye positivamente en los Resultados Comerciales y Empresariales

---

<sup>8</sup> En este contexto los Resultados en el Personal no miden solamente la satisfacción, sino también la mejora del conocimiento y la gestión de los incidentes negativos y los Resultados del Estudiante mide también esta gestión y su satisfacción, basada ésta en varios indicadores



Basado también en Koys (2001 cit. en Calvo-Mora et al. 2005: 748), ya mencionado, y en González (2003: 546), que encontró correlación significativa entre estas variables (Coef. Pearson 0,18#)

Esta hipótesis formulada como “Los Resultados en el Personal influyen positivamente en Los Resultados del Centro” ha sido contrastada en el estudio realizado por Calvo-Mora et al. (2005) sobre calidad en la gestión de la universidades españolas.

**H17-6** Los Resultados en la Sociedad influyen positivamente en los Resultados Comerciales y Empresariales

Para Van der Woerd y van den Brink (2004) no sólo los resultados en la sociedad (Planet) influyen en los Resultados Empresariales (Profit), lo que justifica la hipótesis anterior, sino que esta asociación es biyectiva. Waddock y Graves (1997-a) encontraron evidencias de que las inversiones en Responsabilidad Social Corporativa tienen influencia en los resultados empresariales futuros. Por otra parte supeditan estas inversiones a los resultados financieros previos.

Por tanto justificamos adicionalmente la siguiente hipótesis:

**H17-7** Los Resultados Comerciales y Empresariales influyen positivamente en los Resultados en la Sociedad

Esta hipótesis también ha sido probada en el estudio realizado por Calvo-Mora et al. (2005) sobre Calidad en la Gestión de la Universidades Españolas.

Además, como se ha comentado en este mismo capítulo, Lusk et al. (2006: 105, 111-112) sostienen que las acciones de Responsabilidad Social Corporativa pueden ser importantes inductores del mercado

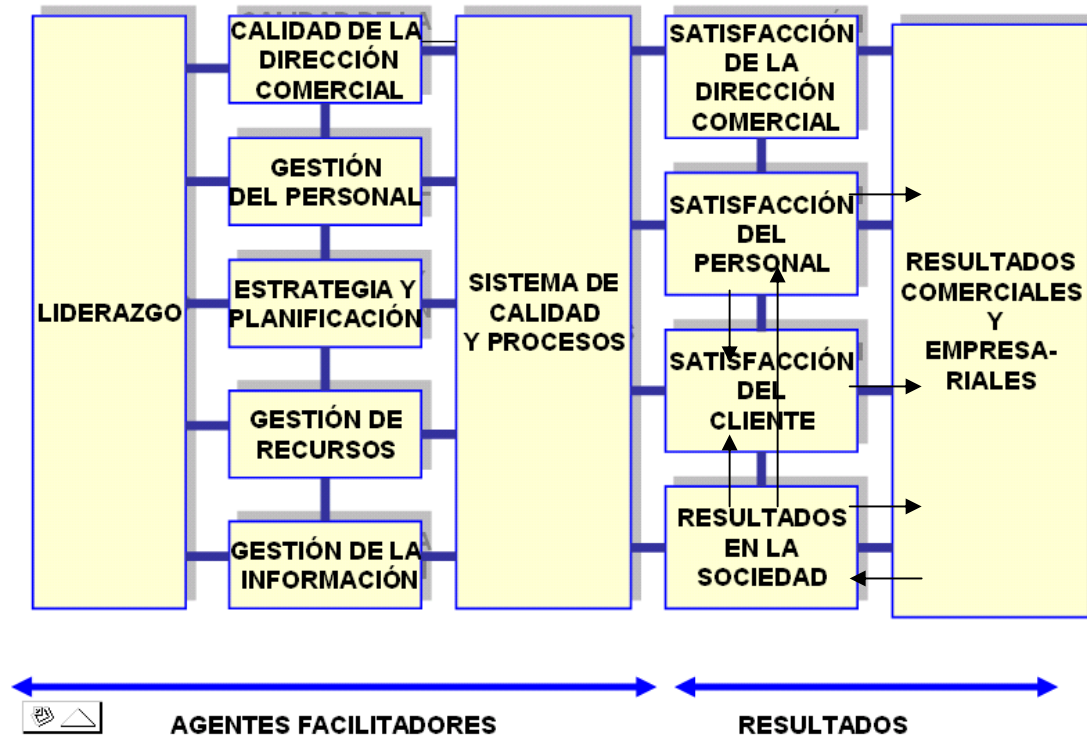


Figura 3-20 Modelo II Hipótesis de dependencias H19-1, H19-2, H19-3, H19-4, H19-5, H19-6 y H19-7  
Fuente: Elaboración propia

### 3.4 Las propuestas de valor

Adicionalmente a los dos modelos propuestos y relacionado con las propuestas de valor consideradas en la Perspectiva del Cliente del CMI, estudiamos el alineamiento con esas tres estrategias. Para ello se definen tres variables, cuyo cálculo se muestra en el anexo V, y se analiza la relación entre ellas y las correspondientes propuestas de valor. Son éstas:

- Alineamiento con la estrategia de relación con el cliente
- Alineamiento con la estrategia de liderazgo en el producto
- Alineamiento con la estrategia de excelencia operativa

**CAPÍTULO 4**  
**ESTADO DE LA POBLACIÓN**



## 4 ESTADO DE LA POBLACIÓN

La población objeto de nuestro estudio son la Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana.

### 4.1 Características

Son numerosas las definiciones de Caja Rural que encontramos en la literatura:

Caja Rural es una sociedad cooperativa cuyos fines son el fomento del ahorro entre sus asociados y el empleo de dicho ahorro en la concesión de créditos a los mismos con destino a la financiación de las operaciones agrícolas, mediante la garantía común, con bajo tipo de interés y en condiciones de reembolso adaptadas a las necesidades de la producción agraria (Rodero 1974: 47 cit. en Martín Mesa 1988: 19)

... son sociedades de carácter cooperativo que desarrollan actividad crediticia encaminadas a cubrir las necesidades del sector agrario. Como cooperativas de crédito tienen como objetivo social exclusivo servir a las necesidades de financiación de las entidades cooperativas a ellas asociadas y a las de los socios de éstas. Las cooperativas de crédito agrario pueden llamarse Caja Rural si:

- a) están constituidas por cooperativas del campo, sociedades agrarias de transformación, cooperativas de trabajo exclusivamente agrarias, así como miembros singulares de dichas entidades. También por agrupación de Cajas Rurales de ámbito territorial inferior y
- b) limitan sus operaciones activas a los sectores agrícola, forestal o ganadero y a la financiación de operaciones encaminadas a la mejora de vida en el medio rural (Martín Mesa 1988: 17-19)

Casilda (1992: 93-94) destaca cuatro puntos:

- carácter rural, pudiendo financiar sólo agricultura, ganadería, sector forestal y pesquero y actividades que mejoren la vida en el ámbito rural
- promovidas por cooperativas de campo
- actividades propias de las entidades de crédito
- locales, comarcales o provinciales

Las Cajas Rurales tienen una doble naturaleza, ya que de un lado son intermediarios financieros y de otro sociedades cooperativas (Melián 1998: 27). Se distinguen de las cooperativas de crédito profesionales y populares por su vinculación al sector agrario.

Las actividades de las Cajas Rurales son las propias de las entidades de crédito, es decir tienen como actividad típica y habitual recibir fondos del público con obligación de restitución y los aplican por cuenta propia a la concesión de créditos. Su objetivo social es servir a las necesidades de los socios y de terceros. En este sentido pueden realizar operaciones de pasivo captando depósitos de socios y de terceros, no distinguiéndose de la Banca Privada y Cajas de Ahorros. Sin embargo, las operaciones de activo con no socios están limitadas al 15% de sus recursos (Casilda 1992).

Por su origen como cooperativas, las Cajas Rurales reflejan en sus estatutos los principios del cooperativismo. En el anexo III se hace referencia al paralelismo entre estos principios y los del pacto mundial de responsabilidad social (*Global Compact*).

La característica más significativa de las Cajas Rurales es su carácter local, o usando la expresión que aparece en las Webs corporativas de muchas Cajas Rurales "arraigo local". Son entidades muy especializadas en el sector primario, aunque abiertas a economías domésticas y pymes. Basan su estrategia en la relación con el cliente, en una alta profesionalización de sus empleados y en una clara adaptación al desarrollo tecnológico. Apuestan en definitiva por adaptar sus productos y servicios a la realidad zonal, contribuyendo al desarrollo social y económico.

## 4.2 Antecedentes

Dentro del sector de Cooperativismo de Crédito cabe distinguir dos modalidades:

1. Cooperativas de Crédito, que trabajan para socios y terceros. Las operaciones activas están limitadas a los socios, mientras que pueden efectuar operaciones pasivas con terceros no socios.
2. Secciones de Crédito, que trabajan para los socios y para la propia cooperativa. No son componentes del sistema financiero español y no tienen personalidad jurídica propia.

Las cooperativas de crédito podemos a su vez subdividirlas en:

- 1) Cajas Rurales
- 2) Cooperativas de Crédito populares y profesionales

Las actuales Cajas Rurales proceden de la transformación jurídica de las Secciones de Crédito de las cooperativas agrícolas. Estas Secciones de Crédito surgen para llevar a cabo la gestión financiera de las cooperativas, careciendo de personalidad jurídica propia y funcionando al amparo de la Cooperativa Agrícola. Las Cajas Rurales constituyen el núcleo principal de las Cooperativas de Crédito (Rodenés y Moncaleano 2003: 24).

La razón que impulsó a muchas de estas secciones de crédito, a adquirir personalidad jurídica propia, fue que en virtud del Decreto 2396/1971 de 13 de agosto, las secciones de crédito debían limitar sus operaciones activas y pasivas al seno de la cooperativa a la que pertenecieran, *'no estando facultadas para aceptar depósitos de terceros, ni otorgar préstamos o créditos cuya finalidad no sea la financiación de las actividades propias de la cooperativa agrícola; con la salvedad o posibilidad de facilitar a los socios anticipos por tales actividades'* (Rodenés y Moncaleano 2003: 24).

Según la Ley 13/1989 de 26 de mayo de Cooperativas de Crédito:

... Para constituir una Cooperativa de Crédito con la denominación Caja Rural, el grupo promotor deberá incluir, al menos, una Cooperativa agraria o cincuenta socios personas físicas titulares de explotaciones agrarias. ... Sólo las Cooperativas de Crédito cuyo objeto principal consista en la prestación de servicios financieros en el medio rural podrán utilizar, conjuntamente o por separado de la denominación Cooperativa de Crédito, la expresión Caja Rural

### 4.3 Evolución

La primera Caja Rural Española se crea el 3 de Junio de 1901 (Terrón 1987), pero para analizar lo ocurrido a principios del siglo XX la dificultad estriba en una casi total inexistencia de fuentes estadísticas. Esto, según Martí Rodríguez (cit. en Terrón 1987: 10) se debe al secretismo de los rectores de las Cajas Rurales y a la desvinculación de éstas del control del Banco de España.

En un principio las Cajas Rurales tienen un carácter mutual coincidiendo impositores y perceptores de crédito, ya que éste se limita a los asociados. Se amplía la función bancaria permitiendo a terceros efectuar depósitos, aunque no pueden pedir créditos (Martín Mesa: 1988).

En la década de 1950 se produce un despegue de las secciones de crédito cooperativo, tanto de las secciones de crédito, sin personalidad jurídica independiente de las cooperativas de las que forman parte, como de las cooperativas de crédito (Juliá 1991 cit. en Rodenes y Moncaleano 2003: 24).

En los primeros años de la década de 1980 las Cajas Rurales, que se agrupaban en torno a la Caja Rural Nacional, sufrieron una dispersión con motivo de la intervención del Ministerio de Economía para su saneamiento. Las que tenían escasos problemas optaron por entrar en grupos más fuertes regionales. Las que tenían problemas, tuvieron que acogerse al convenio ofrecido por el Banco de Crédito Agrícola en 1984. Algunas fueron vendidas. Sin embargo, en 1988 se producen las primeras escisiones, ya que las negociaciones con el Banco de Crédito Agrícola para renovar el convenio no fueron satisfactorias. Un grupo de Cajas Rurales, inicialmente 23, se liga a la Asociación de Cooperativas de Crédito<sup>9</sup>, cuyos responsables pretenden crear una estructura global de servicios para todos los asociados. Estas Cajas Rurales constituyeron el Banco Cooperativo Español con un capital de tres millardos de pesetas, donde el DZ Bank<sup>10</sup> alemán tenía el 15% (Casilda 1992: 270-273).

Desde septiembre de 1982 existe un fondo de garantía de depósitos para las cooperativas de crédito.

Las cooperativas de crédito inscritas en el registro especial del Banco de España alcanzan el carácter de entidades de crédito gracias al Real Decreto Ley 1298/1986 de 28 de junio, por el que se adaptan las normas legales en materia de establecimientos de crédito al ordenamiento jurídico de la Comunidad Económica Europea (Casilda 1992)

Con respecto al reto de la Europa Comunitaria, la banca cooperativa no es ajena a la situación de libre circulación de capitales, de libertad de establecimiento y prestación de servicios. En febrero de 1992 entra en vigor el Real Decreto 1861/1991 de liberalización plena. A partir de 1993 los bancos deben ser eficaces y estar dispuestos a ofrecer a sus clientes nacionales toda la gama de servicios comunitarios europeos. Los bancos locales de escasa entidad no pueden hacer frente a la situación de forma autónoma. La dispersión

---

<sup>9</sup> La Asociación Española de Cooperativas de Crédito cambió su nombre posteriormente a Asociación Española de Cajas Rurales

<sup>10</sup> *Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank*

y el individualismo que en la década de 1990 caracterizaba el sector crediticio español, no era el mejor modo de consolidar en España un sector bancario de tan importante implantación en Europa. En Europa la Banca Cooperativa se encuentra estructurada en torno a instituciones centrales, que facilitan la tarea de renovación tecnológica necesaria (Casilda 1992: 270-273). Esto lo tratamos en un apartado posterior.

Además de la desregularización y de la integración europea, cabe citar la mejor educación financiera de los ciudadanos y el uso creciente de las tecnologías de la información. Esto lleva a una competencia activa en la que aparecen nuevos productos y servicios.

En 1992 se produce una profunda crisis económica acompañada de una profunda crisis bancaria. Los agentes bancarios necesitan saneamiento, reestructuración, modernización, replanteamiento de funciones y servicios; en definitiva, adaptación al nuevo mercado. Un fenómeno a mencionar es la aparición de la desintermediación, es decir que ahorradores e inversores entran en relación directa. Esto lleva consigo el que bajen los costes de intermediación, bien sea porque no hay intermediario o porque si lo hubiera se ve obligado a bajar su coste de intermediación. Como ejemplo de desintermediación cabe citar los pagarés de empresa, los títulos de deuda pública o las letras negociables en bolsa. "El sector de crédito cooperativo ha sido el más afectado por la crisis económica debido al hecho de que, al estar hasta hace poco limitadas a sus socios las operaciones activas, se acentuaba la concentración del riesgo" (Casilda 1992: 106).

En diciembre de 1995 el Banco de Crédito Agrícola es absorbido por Caja Postal S.A.

En las últimas décadas del siglo XX toma importancia el concepto de Grupo Financiero. El Banco individual es un componente de una unidad económica superior. Esto conlleva nuevos criterios de gestión, de segmentación de mercado y de introducción de actividades más o menos relacionadas con la actividad bancaria. Como consecuencia se produce reducción de costes, aumento de la rentabilidad e incorporación de nuevos clientes (Casilda 1992).

Las Cajas Rurales españolas están vinculadas al Grupo Caja Rural, que tiene funciones de una parte de coordinación y representación, y de otra operativas. Para el primer grupo de funciones se forma la Asociación Española de Cajas Rurales, ya mencionada, que administra un fondo privado de garantía. Las funciones operativas recaen en las propias Cajas Rurales y en el ya nombrado Banco Cooperativo Español (BCE). Existen otras asociaciones, tales como la Unión de Entidades Cooperativas de Crédito Agrario y Rural (UNESCAR) y la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (UNACC).

La Asociación Española de Cajas Rurales actúa como instrumento de coordinación y foro de debate, sirviendo esta institución también para fijar las prioridades, estrategias y políticas del Grupo Caja Rural. A esta asociación pertenecen 73 de las 77 Cajas Rurales españolas, estando todas las de la Comunidad Valenciana asociadas. Con respecto al Banco Cooperativo Español, son accionistas 74 Cajas Rurales, entre ellas todas las de la Comunidad Valenciana.



## 4.4 Situación actual

### 4.4.1 Normativa vigente

Según la orden del 29 de octubre de 1981 sobre cooperativas de crédito del Ministerio de Economía y Comercio<sup>11</sup>, el Banco de España puede calificar las Cajas Rurales si cumplen estas condiciones:

- Más de 5 años de actuación
- Más de 100 millones de pesetas de recursos

Si están calificadas pueden:

- Emitir certificados de depósito
- Acceder al redescuento del Banco de España
- Acceder al crédito del Banco de España
- Participar en la distribución del crédito oficial

El tribunal constitucional en sentencia 155/1993 de 6 de mayo, publicada en el BOE núm. 127, se refiere a las cooperativas de crédito

...que siendo en principio englobables en el género común de las cooperativas, la especialidad dimanante de su actividad crediticia las ha asimilado y terminado por incorporar al género de las entidades o establecimientos de crédito.

Las cooperativas de crédito en la medida en que son entidades cooperativas están sometidas a la Ley General de Cooperativas de abril de 1987 (anteriormente lo estuvieron a la Ley General de diciembre de 1974). Están sometidas también a la legislación sobre cooperativas propias de cada comunidad autónoma. En la medida en que son entidades crediticias, la legislación es estatal.

Las normas que rigen las Cajas Rurales son similares a las de la Banca y Cajas de Ahorros en cuanto a coeficientes, normas de contabilización, inspección, sanciones, etc.

El marco regulador es la Ley 13/1989 de 26 de mayo para Cooperativas de Crédito, que establece la normativa básica y su reglamento de desarrollo el Real decreto 84/1999 de 22 de enero. La normativa de desarrollo es competencia de las disposiciones estatales o de comunidades autónomas. Las Cajas Rurales están sujetas también a las normas que con carácter general regulan la actividad de las comunidades de crédito y a la legislación sobre cooperativas (Balaguer 1995: 2-11).

Ante la dualidad cooperativas-entidades de crédito la citada Ley 13/1989 quiso dejar bien claro que las cooperativas de crédito son ante todo entidades de crédito y las normas que con carácter general regulan la actividad de estas entidades lo son de aplicación como decreto principal, mientras que la legislación cooperativa tiene tan solo carácter suplementario (Balaguer 1995: 61). La disposición final segunda de esta ley fue declarada inconstitucional en la ya mencionada sentencia del Tribunal Constitucional nº 155/1993.

---

<sup>11</sup> BOE n. 275 de 17/11/1981

Según la Ley 13/1989 de 26 de mayo de Cooperativas de Crédito:

El Banco de Crédito Agrícola S.A. y las Cajas Rurales o cualesquiera otras Cooperativas de Crédito pertenecientes al grupo asociado Banco de Crédito Agrícola-Cajas Rurales Asociadas podrán utilizar, conjuntamente o por separado y mientras formen parte de dicho grupo, la expresión crédito agrícola.

Según la Disposición adicional primera Real Decreto 84/1993, de 22 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley 13/1989, de 26 de mayo, de Cooperativas de Crédito:

El Grupo asociado Banco de Crédito Agrícola-Cajas Rurales Asociadas estará constituido por el mencionado Banco y las Cajas Rurales que suscriban el convenio con el mismo, teniendo plena capacidad jurídica y de obrar para el cumplimiento de sus fines, y rigiéndose en cuanto a sus órganos de gobierno y actividades por lo dispuesto en dicho convenio. A dicho grupo podrán adherirse otras cooperativas de crédito según lo previsto en el artículo tercero, 3, párrafo segundo, de la Ley 13/1989.

#### **4.4.2 Las Cajas Rurales en otros países de la Unión Europea**

Para Mateu y Palomo (2005: 51-52) los sistemas de banca cooperativa en los países europeos más desarrollados constituyen un modelo organizativo con unas características propias y que puede servir de referencia a otros países del este de Europa, Asia o Latinoamérica. Se caracteriza por la formación de sistemas de banca cooperativa, que agrupan sociedades cooperativas de crédito y que suponen una estrategia adecuada en el entorno de elevada competencia al que esta sometida esta banca en los países desarrollados.

Para Palomo (1995 cit. en Mateu y Palomo 2005: 51) se denomina banca cooperativa:

al conjunto de las instituciones crediticias cuya actividad se desarrolla subordinada a la forma jurídica de sociedad cooperativa de crédito, así como a otras entidades de crédito que, aun cuando no tienen forma jurídica de sociedad cooperativa, actúan con especial dedicación hacia las anteriores.

Este modelo de banca cooperativa se compone de las siguientes entidades:

- Sociedades cooperativas de crédito de base
- Entidades de segundo nivel
- Bancos cooperativos
- Entidades de representación o confederaciones

#### **Alemania**

En Alemania las Cajas Rurales tienen una historia de más de 150 años. Se denominan *Raiffeisenbanken* en honor a Friedrich Wilhelm Raiffeisen, impulsor del cooperativismo de ahorro y crédito en su país natal Alemania. El término *Raiffeisenbanken* se utiliza no sólo en los países de habla germana, sino también en otros como por ejemplo Luxemburgo. Estas cooperativas de crédito rurales se agrupan con las de tipo profesional o popular, llamadas *Volksbanken*. En total son 1.254 cooperativas de crédito con casi 16 millones de socios y 30 millones de clientes. A nivel federativo se agrupan en la

*Bundesverband der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken* (BVR) a través de 8 federaciones regionales.

Más del 80% de estas cooperativas son accionistas del banco cooperativo central *Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank* (DZ BANK), que tiene ámbito nacional. Las 231 restantes están vinculadas al WGZ Bank de ámbito local en Renania del Norte-Westfalia.

### **Francia**

En Francia se han desarrollado cuatro grupos de cooperativas, siendo éstas:

1. El grupo *Crédit Agricole Mutuel*. Está formado por 2.543 cajas locales vinculadas asociativamente a 39 cajas regionales. Tanto las unas como las otras forman parte de la Federación Nacional del *Crédit Agricole*.
2. El grupo *Crédit Mutuel*. Se define a sí mismo como una banca de proximidad cooperativa y mutualista con un fuente anclaje regional y local, que la convierte en la segunda fuerza bancaria de la agricultura. Utiliza la economía de escala y las sinergias comerciales para beneficio de sus clientes. Las cajas locales se adhieren a través de 18 federaciones regionales, formando la Confederación nacional del *Crédit Mutuel*.
3. El grupo de Bancos Populares formado por cooperativas de crédito regionales, bancos regionales y un banco nacional CASDEN-Banco Popular, que es el banco de los trabajadores de la enseñanza.
4. El grupo de Cajas de Ahorros. Éstas son desde 1999 sociedades cooperativas, ya que cambiaron su forma jurídica (Mateu y Palomo 2005: 57)

### **Holanda**

Los bancos cooperativos locales holandeses se vinculan al banco cooperativo central *Rabobank Nederland*, careciendo de una estructura federativa propiamente dicha, quedando esta función asumida por el banco (Mateu y Palomo 2005: 57-58).

### **Italia**

En Italia hay dos grupos de banca cooperativa:

1. El sistema de bancos cooperativos, que tiene su origen en las cajas rurales y de artesanos.
2. El sistema de bancos populares vinculados con la Asociación Nacional de Bancos Populares y con el Instituto Central de los Bancos Populares Italianos.

#### **4.4.3 Las Cajas Rurales en la Comunidad Valenciana**

El organismo Federación de Cajas Rurales Valencianas aglutina las 36 Cajas Rurales presentes en esta comunidad. Es el único órgano de representación del sector y también el interlocutor de las propuestas de cooperación entre todas las Cajas Rurales. Las Cajas Rurales representan la tercera fuerza económica del sistema financiero de la Comunidad Valenciana, siendo los primeros en cuanto al número de sucursales.

Los objetivos de la Federación de Cajas Rurales Cooperativas de Crédito de la Comunidad Valenciana, según la web institucional, son:

- a) Desempeñar la defensa y representación institucional del movimiento cooperativo de crédito de la Comunidad Valenciana, realizando a tal fin ante los organismos, instituciones, departamentos, órganos de gobierno y autoridades autonómicas, estatales e internacionales, cuantas actuaciones estime pertinentes, incluso el ejercicio de acciones judiciales.
- b) Representar a las Cooperativas de Crédito en cuantas cuestiones le fueren expresamente confiadas o delegadas por éstas.
- c) Ejercer la conciliación en los conflictos que pudieren surgir entre las Cooperativas de Crédito asociadas.
- d) Fomentar la difusión de los principios cooperativos y promover la educación y formación cooperativa, directamente por sí misma y/o en colaboración con otras instituciones u organismos.
- e) Organizar, financiar o prestar a sus entidades asociadas, servicios de asesoramiento, de auditoría de cuentas, de asistencia jurídica, técnica o cualesquiera otros que fueren convenientes para los intereses de sus miembros, en orden a facilitar el desenvolvimiento y eficacia en la gestión de cada una de ellas.
- f) Fomentar el desarrollo del cooperativismo de crédito, especialmente en el ámbito de la Comunidad Autónoma Valenciana
- g) Ejercer cualquier otra actividad de naturaleza análoga a las anteriores y todas aquellas que pudieren serle asignadas en los Estatutos o en virtud de disposiciones oficiales, e incluso por acuerdos de su Asamblea General, siempre que en este último caso dicho acuerdo no se oponga a lo dispuesto en los Estatutos o en la normativa legal aplicable.

En la siguiente tabla se muestran las Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana:

<b>PROVINCIA DE ALICANTE</b>	<b>OFICINAS</b>	<b>EMPLEADOS</b>
CAIXA RURAL ALTEA	16	97
CAIXA RURAL DE CALLOSA D'ENSARRIA	12	57
CAJA DE CRÉDITO DE PETREL	9	55
CAJA RURAL CENTRAL DE ORIHUELA	70	275
TOTAL ALICANTE	107	484
<b>PROVINCIA DE CASTELLÓN</b>	<b>OFICINAS</b>	<b>EMPLEADOS</b>
CAJA RURAL DE ALCORA	3	19
CAJA RURAL DE ALMASSORA	4	24
CAJA RURAL DE ALMENARA	1	7
CAJA RURAL DE ALQUERIAS	1	11
CAJA RURAL DE BETXI	2	13
CAIXA RURAL BENICARLO	5	25
CAJA RURAL DE BURRIANA	4	41
CAJA RURAL CASTELLÓN	19	106
CAJA RURAL DE CUEVAS DE VINROMÁ	1	6
CAJA RURAL DE CHILCHES	1	9
CAJA RURAL DE NULES	4	24
CAJA RURAL DE ONDA	5	36
CAJA RURAL LA VALL S.I	6	54
CAJA RURAL "S.V.F." DE VALL D'UXO	3	21
CAJA RURAL DE VILLAFAMES	1	4
CAJA RURAL DE VILA-REAL	9	72
CAJA RURAL DE VILAVELLA	1	8
CAJA RURAL DE VINAROS	1	19
TOTAL CASTELLÓN	71	499
<b>PROVINCIA DE VALENCIA</b>	<b>OFICINAS</b>	<b>EMPLEADOS</b>
CAJA RURAL DEL MEDITERRÁNEO, RURALCAJA	468	1.855
CAJA RURAL DE ALBAL	2	14
CAJA RURAL DE ALBALAT	2	14
CAJA RURAL DE L'ALCUDIA	3	21
CAJA RURAL DE ALGEMESÍ	5	43
CAJA RURAL DE ALGINET	3	21
CAJA RURAL DE CASINOS	1	8
CAJA RURAL DE CHESTE	4	21
CAJA CAMPO	75	278
CAJA RURAL DE TORRENT	34	194
CAJA RURAL DE TURÍS	1	16
CAJA RURAL DE VILLAR	1	10
CAIXA POPULAR	56	304
CREDIT VALENCIA, CAJA RURAL	29	141
TOTAL VALENCIA	684	2.940
<b>TOTAL COMUNIDAD VALENCIANA</b>	<b>862</b>	<b>3.923</b>

Tabla 4-1 Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana  
Fuente: Federación de Cajas Rurales Valencianas (Web corporativa<sup>12</sup> mayo 2008)

<sup>12</sup> <<http://www.cajasruralesfv.com/entidades.html>>

El 54% de las oficinas pertenecen a la Caja Rural del Mediterráneo Ruralcaja, la cual surgió como fusión de Caja Rural Alicante, Caja Rural Credicoop y Caja Rural Valencia, uniéndose en 2003 Caja de Elche. Es una entidad en crecimiento. En 2006 obtuvo un beneficio neto atribuido de 47,14 millones de euros, lo que supone un incremento de 36,68% con respecto a 2005. En el primer semestre de 2007 obtuvo un resultado después de impuestos de 29,51 millones de euros, lo que supone un incremento del 26,71 % respecto al mismo periodo del año anterior. Ruralcaja, con un activo a 31 de diciembre de 2006 de 7.543,27 millones de euros, supone el 48,83% del total de las cajas rurales de la Comunidad Valenciana. En contraposición, la caja de menor entidad, Caja Rural "San Isidro" de Vilafames tenía a esa fecha un activo de 19,36 millones de euros contando con una única oficina y cuatro empleados.

Con respecto a la totalidad de Cajas Rurales se observa un fuerte crecimiento, como se ve en los logros conseguidos en la última década (Fuente: Federación de Cajas Rurales Valencianas<sup>13</sup>):

Triplicar sus recursos propios, superando los 1.1500 millones de euros.

Duplicar sus beneficios netos. En el 2007 han sido de 127.266 miles de euros.

Tener una inversión crediticia cercana a los 14.500 millones de euros.

Merecer la confianza de sus más de 439.000 socios.

Administrar más de 14.000 millones de euros a través de una red comercial de 862 oficinas en más de 400 poblaciones de la Comunidad Valenciana.

Disponer de una plantilla de 3.923 empleados.

Incrementar su cuota de mercado del 9 al 14 %, lo que supone un nivel de crecimiento muy por encima de la media del sector financiero, tanto autóctono como foráneo.

A continuación se muestra el balance agregado de las Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana y el patrimonio neto a 31 de diciembre de 2007, y la evolución de las cifras financieras a lo largo de los últimos diez años.

---

<sup>13</sup> <<http://www.cajasruralesfv.com/sectorcv.html>>

<b><u>ACTIVO</u></b>		<b>Euros (miles)</b>
1	Caja y Banco de España	130.457
2	Intermediarios financieros	1.430.301
3	Crédito al sector público	97.682
4	Crédito al sector privado	14.419.354
5	Cartera de títulos	733.554
6	Inmovilizado	435.175
7	Cuentas de periodificación	6.718
8	Otros activos	19.780
	<b>Total activo</b>	<b>17.273.021</b>
<b><u>PASIVO</u></b>		<b>Euros (miles)</b>
1	Intermediarios financieros	802.642
2	Acreedores sector público	482.529
3	Acreedores sector privado	13.693.903
4	Pasivos cartera de títulos	841.893
5	Cuentas de periodificación	54.308
6	Otros pasivos	124.194
	<b>Total pasivo</b>	<b>15.999.469</b>

Tabla 4-2 Balance agregado del las Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana a 31 de diciembre de 2007  
Fuente: Federación de Cajas Rurales Valencianas (Web corporativa mayo 2008)

<b><u>PATRIMONIO NETO</u></b>		<b>Euros (miles)</b>
1	Dotaciones de capital	178.649
2	Reservas	956.337
3	Otros instrumentos de capital	138.566
	<b>Total patrimonio neto</b>	<b>1.273.552</b>

Tabla 4-3 Patrimonio neto de las Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana a 31 de diciembre de 2007  
Fuente: Federación de Cajas Rurales Valencianas (Web corporativa mayo 2008)

	1998	1999	2000	2001	2002
Recursos propios	425.757	475.502	530.762	604.807	647.298
Recursos totales	5.363.889	5.836.691	6.383.164	7.429.462	7.960.385
Coficiente de garantía	7,94	8,15	8,32	8.14	8.47
Activos totales	5.914.692	6.444.581	7.049.037	8.209.179	8.633.036
Inversión crediticia	3.478.352	4.239.344	4.880.956	5.559.871	6.279.408
Pasivo administrado	4.938.132	5.361.189	5.852.402	6.824.655	7.286.087
	2003	2004	2005	2006	2007
Recursos propios	732.220	794.832	965.785	1.030.176	1.150.867
Recursos totales	8.683.949	9.737.683	13.364.576	15.322.714	17.150.336
Coficiente de garantía	8.43	8.16	7.23	6.72	6.71
Activos totales	9.471.926	10.805.644	13.444.732	15.428.970	17.273.021
Inversión crediticia	7.333.730	8.623.514	10.499.254	12.475.532	14.517.036
Pasivo administrado	7.951.729	8.942.851	11.247.407	13.013.619	14.176.432

Tabla 4-4 Evolución del resumen del balance agregado en miles de euros de las Cajas Rurales valencianas en los últimos diez años

Fuente: Federación de Cajas Rurales Valencianas (Web corporativa)

En este estudio no nos paramos a analizar la rentabilidad del cliente, como paso previo para priorizar los clientes de alto valor, ya que la estrategia de las Cajas Rurales postula ofrecer un servicio independiente de los recursos del cliente. En concreto RuralCaja muestra en su sitio Web: "Nuestros socios y clientes reciben un trato personal y diferenciado del resto de entidades de crédito, dado que nuestra razón de ser es prestar el mejor servicio independientemente de los recursos económicos del cliente"<sup>14</sup>.

#### 4.4.4 Comparativa con el resto de España

Con respecto al total nacional cabe destacar que las Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana representan el 47%<sup>15</sup> en cuanto a entidades y el 20% en cuanto al total activo. El sector de Cajas Rurales y Cooperativas de crédito se encuentra en expansión. El activo total de las Cajas Rurales españolas se ha incrementado de 2005 a 2006 desde 64.274,01 millones de euros a 75.941,59 suponiendo un crecimiento de 18,2%. Para el caso de las Cajas Rurales valencianas, este crecimiento fue de 13.444,73 a 15.428,97 suponiendo el 15,8%.

La siguiente tabla representa el número de Cajas Rurales por provincias para toda España. La Caja Rural más importante considerando todas las magnitudes (volumen de

<sup>14</sup> RuralCaja Web corporativa <[http://www.ruralcaja.es/comunes/memoria/marco\\_mem.htm](http://www.ruralcaja.es/comunes/memoria/marco_mem.htm)>

<sup>15</sup> Las cifras que se muestran en este párrafo corresponden al anuario de 2006 publicado por la UNACC y que puede accederse desde su página web <<http://www.unacc.com/documentos/Anuario/anuario2006.pdf>>



negocio, recursos propios, oficinas, empleados, etc.) es CAJAMAR Caja Rural, también conocida por su denominación anterior, Caja Rural Intermediterránea, con domicilio social en Almería. Una idea de su magnitud la dan sus más de 500.000 socios, es decir que cuenta con más socios que las 36 Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana en conjunto. Cajamar se creó fusionando las Cajas Rurales de Almería y Málaga en el 2000 e integrando posteriormente las cooperativas del campo de Cartagena y Grumeco. En febrero de 2008 absorbe a Caja Rural del Duero. Aunque Cajamar mantiene una atención preferente a la actividad agroalimentaria y al desarrollo del medio rural, está más diversificada que la mayoría de las Cajas Rurales, atendiendo a profesionales y autónomos y a la pequeña y mediana empresa. Cajamar representa alrededor del 25% de los recursos propios, depósitos de clientes, etc. del total de Cajas Rurales de toda España. Con los mismos criterios en cuanto a volumen, la Caja Rural más pequeña es la Caja Rural Sant Fortunat Castellidans en Lleida, que cuenta con una única oficina y tres empleados. En España hay 18 Cajas Rurales que disponen de una única oficina, estando 10 de ellas en la Comunidad Valenciana.

PROVINCIA	CAJAS RURALES	PROVINCIA	CAJAS RURALES
ALBACETE	4	LUGO	1
<b>ALICANTE</b>	<b>4</b>	MURCIA	1
ALMERÍA	1	NAVARRA	1
ASTURIAS	2	SALAMANCA	1
BADAJOS	2	SEGOVIA	2
BALEARS	1	SEVILLA	2
BURGOS	1	SORIA	1
<b>CASTELLÓN</b>	<b>18</b>	TENERIFE	1
CIUDAD REAL	1	TERUEL	1
CUENCA	2	TOLEDO	1
CÓRDOBA	5	<b>VALENCIA</b>	<b>14</b>
GRANADA	1	VALLADOLID	1
HUESCA	1	VIZCAYA	1
JAÉN	1	ZAMORA	1
LAS PALMAS	1	ZARAGOZA	1
LLEIDA	2	<b>TOTAL</b>	<b>77</b>

Tabla 4-5 Cajas Rurales por provincia

Fuente: Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (UNACC)

En la siguiente tabla se muestra la contribución de las Cajas Rurales valencianas con respecto al total de Cajas Rurales españolas.

	<b>CCRR VALENCIANAS</b>		<b>CCRR VALENCIANAS</b>
Recursos propios	19,44%	Activo total	20,92%
Recursos propios medios	20,58%	Activo total medio	21,01%
Depósitos de clientes	21,55%	Beneficios	16,80%
Rec.total medios	20,99%	Socios	23,83%
Créditos s/cliente	20,42%	Empleados	22,79%
Cartera de valores	19,83%	Oficinas	19,38%

Tabla 4-6 Contribución de las Cajas Rurales valencianas con respecto al total de España a 31 de diciembre de 2005<sup>16</sup>  
Fuente: adaptado de UNACC

#### **4.5 Las Tecnologías de la Información en el sector bancario**

“La innovación tecnológica se ha convertido en la fuerza más importante en el proceso de cambio que está experimentando el sector de servicios financieros” (Hudson Institute of New York 1982).

El informe Pactel sobre las previsiones de inversión en Tecnologías de la Información de 1980 a 1990 indicaba que en Europa la mayoría de los bancos realizaban inversiones de mecanización con fines defensivos, es decir reducir costes y mantener el servicio. Se lleva a cabo la mecanización intensiva de todos los departamentos y oficinas, y el tratamiento de datos generalizado (Casilda 1992: 294).

Revell (1983 cit. en Casilda 1992: 294) identifica tres tendencias:

- Los sistemas de transferencia electrónica en la banca comercial reducirá sus márgenes de beneficio derivados de las operaciones crediticias tradicionales.
- La adopción de tecnologías de la información en cajeros o terminales dará paso a mayor cantidad de descubiertos
- Los terminales domésticos reducirán a largo plazo las redes de sucursales.

Las entidades de crédito tienen que enfrentarse al proceso de transformación que se produce por el desarrollo de nuevas tecnologías. Hay una tendencia de cambio en el sector financiero por innovación financiera y tecnológica. Aparecen nuevos productos y servicios bancarios.

Las Tecnologías de la Información (TI) se presentan como una fuente de nuevos servicios, no limitándose a una estrategia de reducción de costes. Se utilizan para la toma de decisiones, transformando la gestión. La mejora tecnológica es condición necesaria para la innovación, aunque no suficiente. Melián (1998: 78-84) considera la innovación tecnológica como amenaza en la matriz DAFO de las Secciones de Crédito y la formación tecnológica como oportunidad. Se aplica TI para crear o mejorar actividades de negocio, jugando importante papel la llamada Banca Electrónica. Dado que las inversiones son elevadas, hace falta una adecuada dimensión bancaria. “La formación tecnológica tiene

<sup>16</sup> Mostramos estos datos a diciembre de 2005, pues este estudio se ha realizado con datos financieros hasta 2005 inclusive

sentido cuando se plantea como una partida más de la inversión, inversión en capital humano, y no como un gasto”.

Casilda (1992) identifica como aspectos negativos de las Tecnologías de la Información tres factores:

- La parcelación del trabajo en tareas monótonas y repetitivas
- La necesidad de fuertes inversiones
- El riesgo de rápida obsolescencia

Como retos identifica la adecuada elección del sistema informático y la reconversión del personal mediante formación especializada. En cuanto a las etapas de informatización de las entidades financieras distingue tres:

- El proceso de datos
- El tratamiento de la información
- La adopción de sistemas expertos

Esta última etapa la identifica este autor como una amenaza para los técnicos de grado medio, viendo como positivo que la actividad de los expertos bancarios pueda orientarse hacia labores de creatividad e innovación. A este reto no responden de igual forma todas las entidades.

La sociedad Rural Servicios Informáticos (RSI), inicialmente denominada Rural Informática, es una de las empresas participadas del grupo Caja Rural. Fue fundada en septiembre de 1986 por 46 Cajas Rurales y el Banco de Crédito Agrícola, siendo hoy en día una empresa que cubre todas las necesidades de explotación de datos de las Cajas Rurales asociadas, constituyendo el *outsourcing* más importante de éstas. El equilibrio ingresos-gastos no lo alcanza esta empresa de servicios hasta 1992. A partir de entonces empieza a conseguir un decremento paulatino de los costes de explotación, mediante economía de escala. La incorporación de numerosas Cajas ha permitido que los costes repercutidos a éstas mantengan una tendencia decreciente.

El portal de servicios <<http://www.ruralvia.com>> ofrece una plataforma *on-line* de banca, con acceso a los sitios Web de todas la Cajas Rurales asociadas.



Figura 4-1 Portal de servicios de Caja Rural

***CAPÍTULO 5***  
**METODOLOGÍA**



## 5 METODOLOGÍA

En este capítulo se describe la metodología seguida en la investigación. Se detalla tanto el procedimiento de toma de datos, como los cálculos de las diferentes variables y el protocolo estadístico seguido. Se dedica un apartado a la muestra y su incidencia en la inferencia de las conclusiones a la población.

### 5.1 Toma de datos

Para la toma de datos se parte de una encuesta preexistente, utilizada en pymes de la Comunidad Valenciana de diversos sectores, principalmente del mueble, pero que no se había utilizado en la banca. Se adapta el cuestionario a las características de este sector y se procede a la realización de una prueba piloto en la que participaron dos Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana. En esta prueba se vio la necesidad de corregir determinados enunciados.

Posteriormente se incorporan nuevas preguntas de acuerdo a las necesidades de este estudio. Lo más característico es la adición de un bloque de preguntas de Responsabilidad Social Corporativa, ya que este tema no había sido tratado en los estudios anteriores.

En la primera fase de este estudio, en el segundo semestre de 2005, se crea un sitio Web en el que se incorpora un formulario con el cuestionario de esta investigación, con excepción del bloque de Responsabilidad Social Corporativa, todavía no incorporado. Se crea un usuario para cada Caja Rural y se les invita a tomar parte en la investigación. De una población de 36 Cajas Rurales 22 participan en el estudio contestando el formulario. En el sitio Web donde responden a la encuesta obtienen al finalizar ésta y de forma inmediata el diagnóstico de su gestión, tanto en las variables del modelo derivado del de EFQM, como en las cuatro perspectivas del CMI. Este diagnóstico se representa también de forma gráfica. Además obtienen un análisis del objetivo estratégico de su Caja Rural con respecto a las tres estrategias (liderazgo en el producto, excelencia operativa y relación con el cliente), así como el posicionamiento real al respecto, todo esto representado también gráficamente.

Con estos datos se realiza un primer análisis, que incluye un análisis clasificatorio de conglomerados (*cluster*). Se presentan los resultados globales y de grupo a las Cajas Rurales en la sede de la Federación de Cajas Rurales Valencianas.

En una fase posterior se amplía la encuesta de acuerdo con los modelos de este trabajo y se vuelve a pasar a las cajas rurales en el último trimestre de 2006. Se amplía la muestra al resto de de España y colaboran en el estudio dos Cajas Rurales de Aragón y una Caja de Ahorros de Cataluña.

Los datos financieros necesarios para evaluar la evolución de los resultados, los proporciona la Federación de Cajas Rurales Valencianas y la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito

### 5.1.1 Interfaz de toma de datos

El acceso al cuestionario que debe contestarse para participar en el estudio se hace, utilizando usuario y contraseña específicos para cada caja, en la web: <<http://www.itio.upv.es/>>

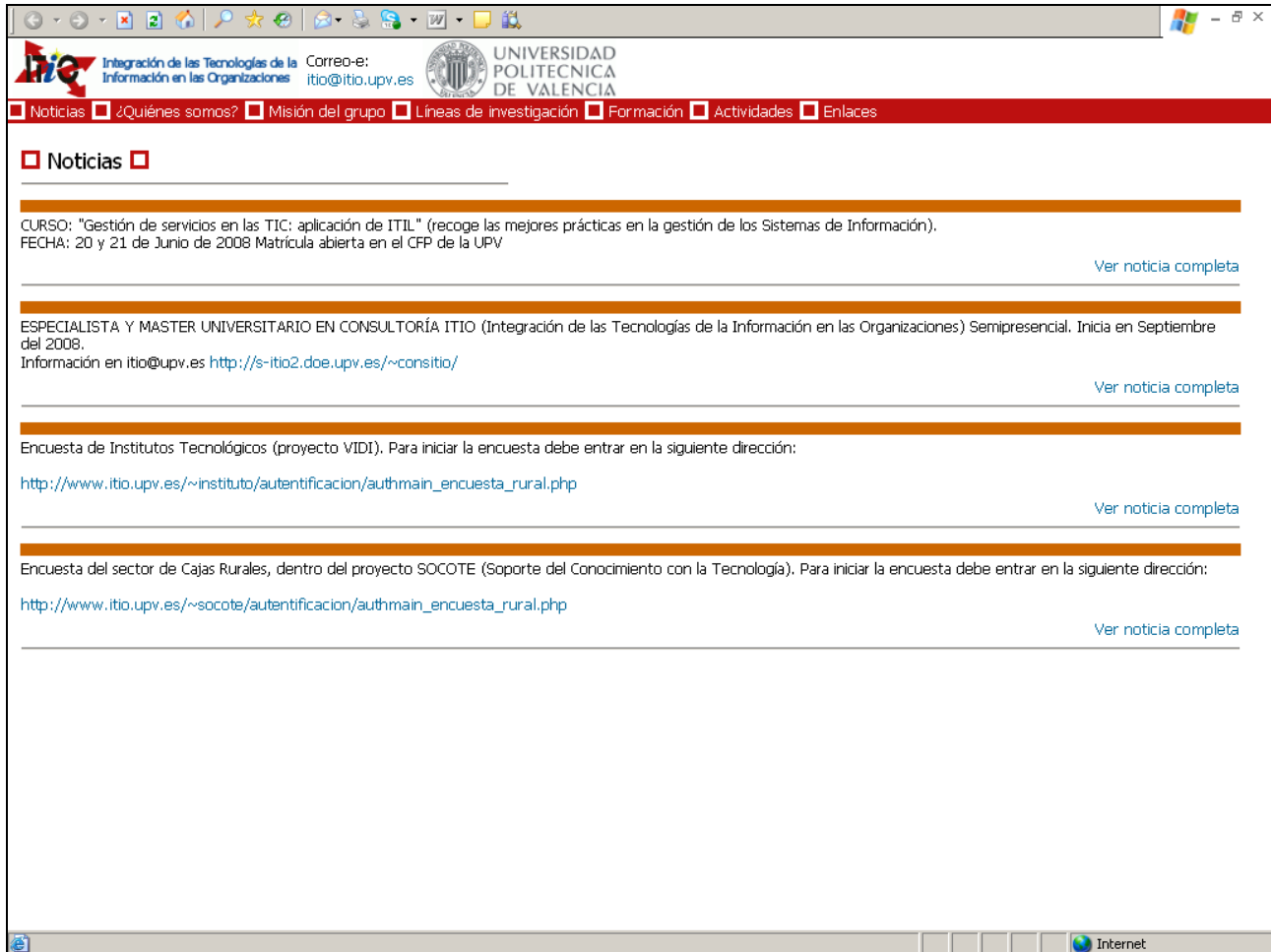


Figura 5-1 Web grupo ITIO

Una vez identificado, el usuario puede empezar a responder la encuesta, que está dividida en bloques. En el anexo VI puede verse el detalle del cuestionario. El ejemplo mostrado en la siguiente figura es una imagen de la pantalla correspondiente al bloque número cinco.



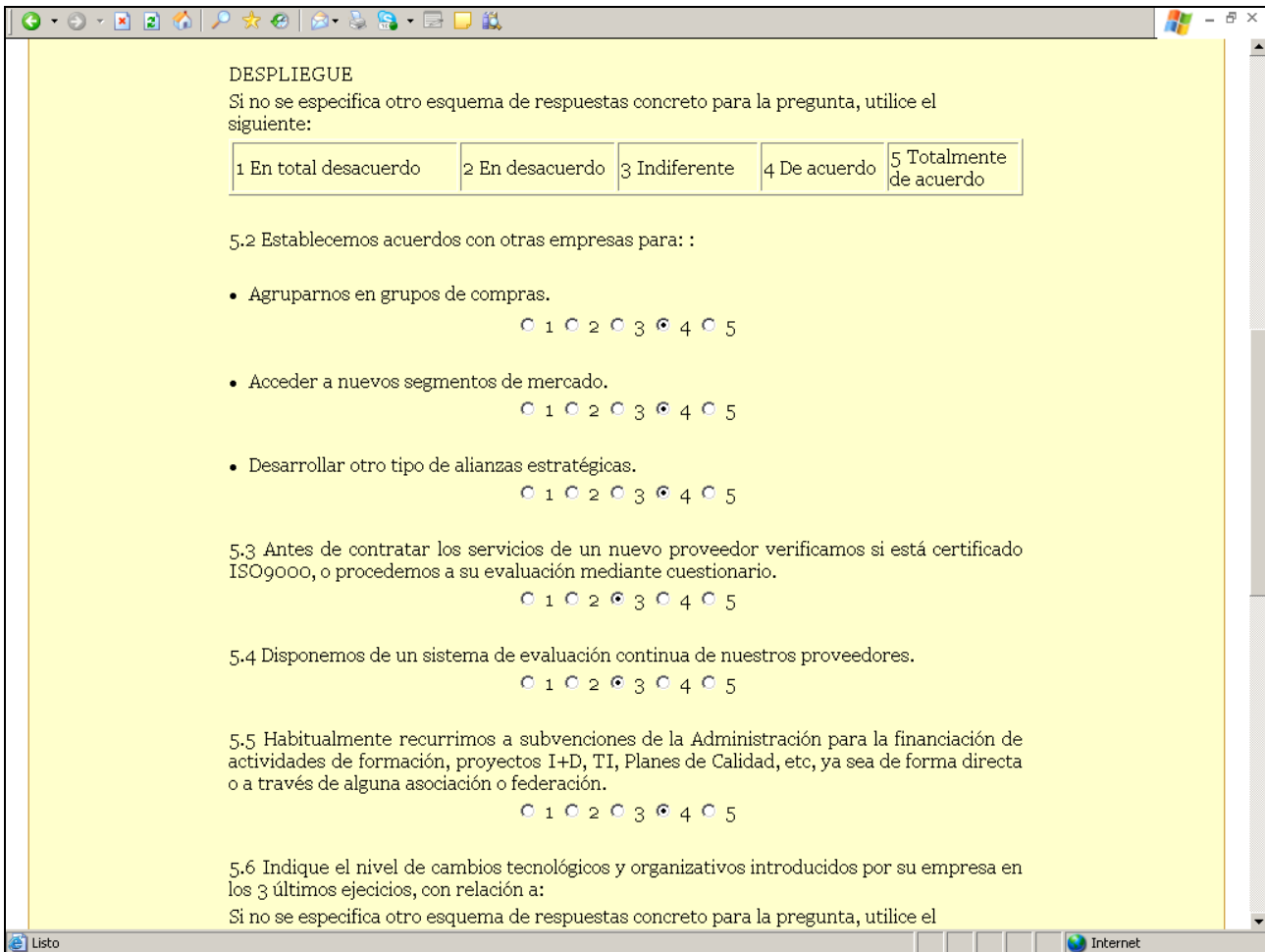


Figura 5-2 Acceso al cuestionario en la Web

Una vez se ha terminado de responder el cuestionario, se obtiene de forma inmediata información gráfica y en texto, que proporciona un diagnóstico. Se obtiene el perfil EFQM, el del Cuadro de Mando Integral y varios gráficos que muestran las estrategias de propuestas de valor y los correspondientes alineamientos reales. A continuación se muestra un ejemplo<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Por confidencialidad los gráficos mostrados en este ejemplo corresponden a distintas Cajas Rurales

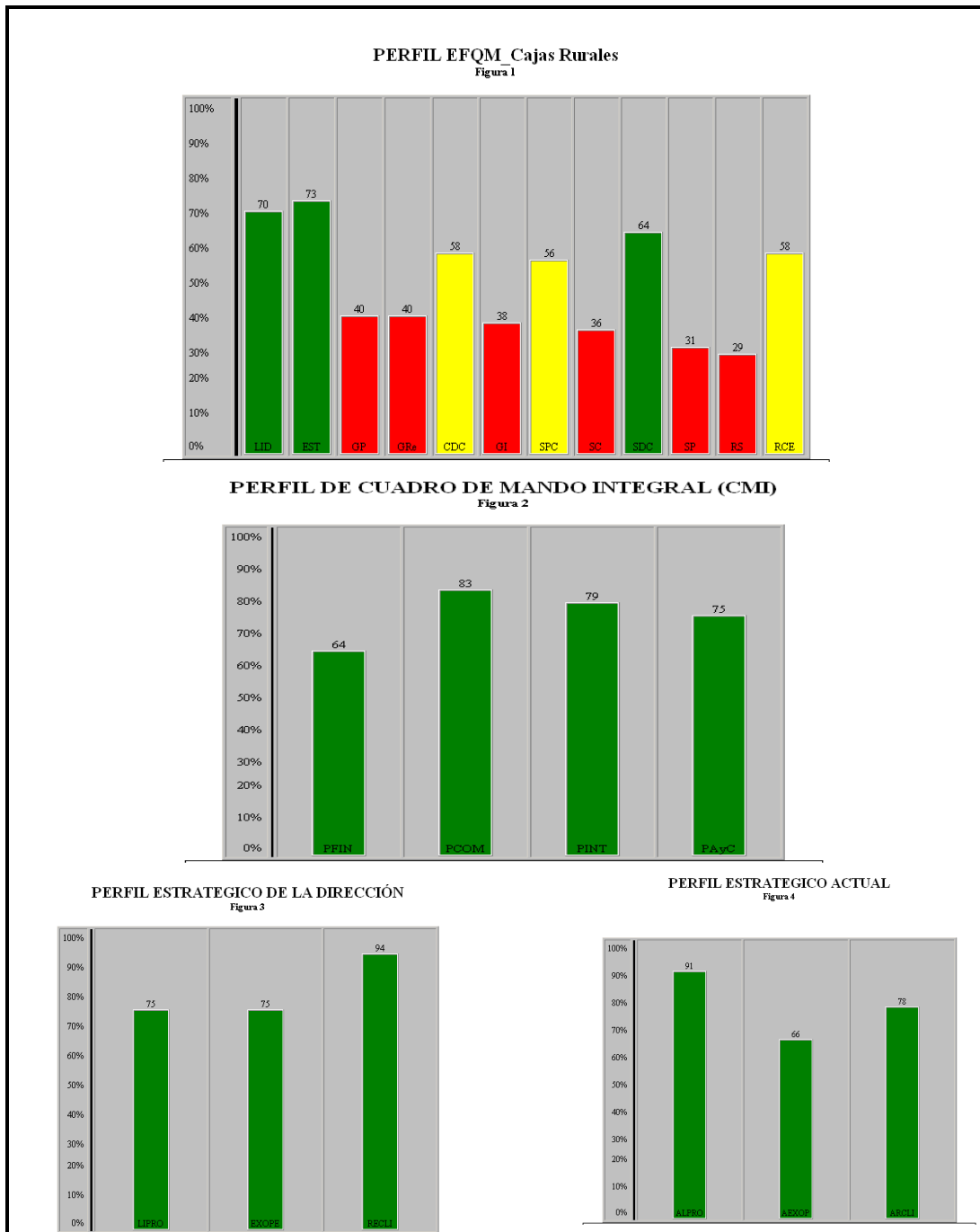


Figura 5-3 Gráficos de evaluación Web ITIO

Además de éstos y otros gráficos, la web ofrece explicaciones detalladas de cada concepto, consejos para mejorar los aspectos en que se han obtenido puntuaciones bajas y también los resultados del mejor grupo resultante en el análisis de conglomerados, para que cada caja pueda compararse.

## 5.2 Determinación de la Muestra

La proporción de Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana, cuyos datos se consideran en este estudio, con respecto a la población, se muestra en la siguiente tabla:

	POBLACIÓN		MUESTRA	
	Cantidad	%	Cantidad	%
<b>Alicante</b>	4	11,11	3	14
<b>Castellón</b>	18	50	10	45
<b>Valencia</b>	14	38,88	9	41
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Tabla 5-1 Población y muestra de las Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana

En la siguiente tabla puede verse la muestra total por comunidades autónomas:

	POBLACIÓN	
	Cantidad	%
<b>Aragón</b>	2	8
<b>Cataluña</b>	1	4
<b>Comunidad Valenciana</b>	22	88
<b>TOTAL</b>	25	100

Tabla 5-2 Proporción de la muestra por Comunidades autónomas

Con respecto a la inferencia estadística para el total de la población de Cajas Rurales en la Comunidad Valenciana, el tamaño de la muestra para poblaciones finitas y muestreo aleatorio viene dado por la siguiente fórmula (Miquel et al. 1996: 148-151) y (Ortega 1990: 322-323):

$$n = \frac{z^2 \sigma^2 N}{e^2 N + z^2 \sigma^2} \text{ siendo:}$$

$z$  = % de fiabilidad deseada para la media muestral

$e$  = error máximo permitido para la media muestral

$\sigma^2$  = varianza de la población

$N$  = tamaño de la población

Desconocida la varianza poblacional, utilizamos (Ortega 1990: 873):

$$n = \frac{z^2 pq N}{e^2 (N - 1) + pq \cdot z^2} \text{ donde:}$$

$p$  = % de veces que se supone ocurre el fenómeno en la población

$q$  = no ocurrencia del fenómeno (=1-p)

Exigiendo un grado de confianza del 95,5%,  $z=2$  y suponiendo el peor caso ( $p=q=0,5$ ), para este estudio con una muestra de 22 sobre una población de 36, se obtiene un error de 0,13.

### 5.3 Variables

Para las variables analizadas en la investigación se han utilizado tres formas de nomenclatura para denominarlas:

- Para las variables principales se han utilizado abreviaturas de su significado. Por ejemplo: LID para LIDerazgo o EXOP para EXcelencia OPerativa.
- Para los indicadores que se corresponden directamente con alguna pregunta del cuestionario, se hace referencia al bloque del cuestionario en el que figura la pregunta. Por ejemplo: EST2\_9 es la pregunta 9 del bloque 2, el cual se refiere a EStrategia. Las variables recodificadas lo indican en su sufijo. Por ejemplo la variable CDC3\_6RE está recodificada de la variable CDC3\_6, la cual se ha contestado en la pregunta 6 del bloque 3, el cual se refiere a Calidad de la Dirección Comercial. GI6\_8\_4 Hace referencia al subapartado 4 de la pregunta 8 del bloque 6, el cual trata de Gestión de la Información.
- Algunas variables, que se forman por cálculo de indicadores más elementales, se las denomina por abreviatura de su significado. P.e. DESPTI corresponde a despliegue de TI y CAPIINF a Capital de la Información.

En el anexo IV se muestran las variables de la investigación, agrupadas en los siguientes apartados:

- Variables del modelo I
- Variables causa del modelo II
- Variables resultado del modelo II
- Otras variables del modelo

En el anexo V se describe en detalle el cálculo de las variables.

Muchas de las preguntas del cuestionario se expresan como una aseveración a la que el encuestado tiene que responder marcando una de cinco posibilidades, que van desde el 1 para "en total desacuerdo" hasta el 5 para "totalmente de acuerdo". Estos ítems constituyen una escala de Likert de 5 puntos. Numerosos estudios utilizan estas escalas. Para Morgan et al. (2004: 40) este tipo de variables se pueden considerar como variables numéricas, siempre que su distribución de frecuencias sea aproximadamente normal.

Para algunas de las variables numéricas financieras, tales como el Margen de Explotación o los Beneficios antes de impuestos, se ha considerado su evolución en los últimos tres años. Es decir, no se valora si los resultados financieros son favorables, sino si han evolucionado favorablemente. Éstas y otras variables se reescalan de 0 a 100. La relación de estas variables se muestra en el anexo IV y su cálculo en el anexo V.

## 5.4 Protocolo Estadístico

El análisis de datos se realiza utilizando las siguientes herramientas informáticas:

- SPSS 12.0 para Windows
- Microsoft® EXCEL 2003
- MBPLSPM<sup>18</sup> de Arteaga (Arteaga et al. 2008) implementado con MATLAB

### 5.4.1 Fiabilidad de las escalas

Como se muestra en el anexo V, algunas variables se calculan por adición de otras variables. Para ellas se evalúa la fiabilidad de la escala, efectuando el cálculo del  $\alpha$  de Cronbach del grupo de ítems que forman la variable. Algunas de las variables ya habían sido probadas y evaluada su fiabilidad en otros estudios previos.

El método MBPLSPM no calcula las variables latentes por adición de sus factores, sino que utiliza su propio algoritmo.

### 5.4.2 Análisis descriptivo

Para todas las variables se ha realizado un análisis descriptivo, cuyos resultados se muestran en el capítulo seis. Los objetivos principales de este análisis es comprobar la normalidad de las distribuciones y detectar datos erróneos, faltantes e influyentes (*outliers*). Las pruebas realizadas son:

- Cálculo de estadísticos principales: máximo, mínimo, media, mediana y desviación típica
- Cálculo de coeficientes de asimetría y curtosis, ambos con su error
- Pruebas de normalidad: Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilks
- Histograma de frecuencias
- Gráfico de caja y bigotes

Para la evaluación de la normalidad se han realizado dos pruebas y se consideran también los coeficientes de asimetría y curtosis, ambos con su correspondiente error. Esto se hace así, porque al haber pocos casos en el estudio, el resultado de una única prueba puede resultar demasiado favorable.

### 5.4.3 Análisis de Componentes Principales

Para cada bloque de variables se realiza un análisis de componentes principales con el propósito de reducir la dimensionalidad, utilizando las componentes en lugar de los ítems para la identificación de las relaciones causa-efecto. Se pretende identificar componentes que por si solos puedan explicar la mayor parte de la variabilidad, simplificando las relaciones complejas poniendo en relación a las aparentemente no relacionadas variables (Lévy et al. 2003: 329). Previo a la descomposición en

---

<sup>18</sup> MBPLSPM = *Multiblock Partial Least Square Path Modeling*

componentes principales, se evalúa la idoneidad de la muestra para este tratamiento estadístico. Para ello se hacen las siguientes pruebas:

- Matriz de correlaciones y su determinante
- Medida de adecuación de la muestra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)
- Contraste de esfericidad de Bartlett<sup>19</sup>

Para las variables que son adecuadas para este análisis se realiza además del análisis de componentes principales, una rotación de éstos con el método Varimax con Kaiser y se obtiene:

- Matriz de correlaciones antiimagen con las medidas de adecuación de la muestra para cada una de las variables
- Cuadro de comunalidades para evaluar la calidad del ajuste para cada ítem
- Cuadro de varianzas total explicada
- Matriz de componentes
- Matriz de componentes rotados

Se obtienen además las representaciones gráficas pertinentes para la interpretación de los componentes.

#### **5.4.4 Análisis de Regresión Lineal Bivalente**

Para cada par de variables causa-resultado y para sus componentes principales se realiza análisis de regresión lineal. Los resultados significativos se exponen en el capítulo seis de esta memoria.

#### **5.4.5 Análisis Multivariante**

##### **5.4.5.1 Regresión Lineal**

Se realiza análisis de regresión lineal múltiple para contrastar las relaciones causa-efecto entre los indicadores identificados como causa en nuestro modelo y los indicadores resultado. Esto se hace tanto para las variables obtenidas por escala, como para sus componentes principales, prestando especial atención a las correlaciones entre variables independientes. Como el número de casos de la muestra es pequeño, independientemente de que sea significativo para la población, es importante que se incluyan pocas variables causa en los modelos de regresión, pues el nivel de significatividad se ve afectado por el tamaño de la muestra. En el capítulo seis de esta memoria se exponen los resultados más significativos.

Dentro del análisis de regresión bivalente y multivariante se ha prestado especial atención a identificar relaciones transitivas. Los resultados más significativos de este análisis de caminos se exponen en el capítulo seis.

---

<sup>19</sup> Como esta prueba sólo es válida para variables que siguen una distribución normal, sólo se ha tenido en cuenta este resultado en los casos en que se había contrastado la normalidad de los ítems.

#### 5.4.5.2 *Multiblock Partial Least Square Path Modeling (MBPLSPM)*

El análisis de caminos, mencionado en el punto anterior, se completa con el método *Multiblock Partial Least Square Path Modeling* (MBPLSPM). Esta técnica considera los diferentes indicadores como reflectivos de las variables latentes, cuyas relaciones de causalidad se pretende analizar.

La herramienta utilizada para este análisis es la desarrollada por Arteaga et al. (2008) implementada con MATLAB. Utiliza una adaptación para estimación de modelos causales del método *Multiblock Partial Least Square* (MBPLS) usado habitualmente en otro tipo de aplicaciones, tales como farmacéuticas o químicas. Este procedimiento es una alternativa al clásico *Latent Variable Partial Least Square* (LVPLS). Se trata de una adaptación del algoritmo MBPLS de Wangen y Kowalski, el cual a su vez se basa en el algoritmo original de Wold.

El procedimiento comienza con un tratamiento de los datos faltantes en función de la totalidad de datos obtenidos en todos los indicadores.

El objetivo del PLS es la predicción de las variables dependientes, adaptándose mejor al análisis exploratorio, aunque también se puede usar para análisis confirmatorio, resultando adecuado para modelos complejos. Utiliza modelización flexible y se emplea en diseños de investigación no experimentales, con gran número de variables latente y manifiestas, y en particular cuando el número de casos a estudiar es demasiado grande o por el contrario escaso (Cepeda y Roldan 2004: 8-11).

El MBPLSPM es un método confirmatorio, que en su análisis no aísla las relaciones causales postuladas, sino que considera el modelo en su totalidad. De esta forma, una variable puede actuar como endógena y exógena, valorándose ambas circunstancias conjunta y simultáneamente.

La justificación para utilizar PLS en este estudio se basa principalmente en el tamaño muestral. La recomendación es de cinco a diez casos por el máximo número de caminos que apuntan a una variable latente en el modelo estructural, siempre que se trabaje con indicadores reflectivos, como es nuestro caso (Chin 1997). Un ejemplo lo encontramos en Majchrzak et al. (2005) que con sólo 17 casos analiza un modelo estructural con seis variables latentes y un caso extremo es un análisis con diez casos de dos variables latentes y 27 indicadores (Wold 1989 cit. en Chin 1997).

#### 5.4.6 **Análisis de Conglomerados y Análisis Discriminante**

Extrayendo de la muestra las Cajas que no pertenecen a la Comunidad Valenciana, se realiza un análisis de conglomerados, dividiendo las Cajas Rurales valencianas en cuatro grupos. En el capítulo seis se muestra el dendograma y el gráfico de dispersión.

En base a los resultados de este análisis, se realiza análisis discriminante para las perspectivas del cuadro de mando integral y para las estrategias de propuestas de valor. En cada uno de ellos se realiza la prueba de igualdad de medias y se calcula el estadístico Lambda de Wilk. A continuación se realiza una comparativa del promedio de todas las Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana con el mejor grupo resultante del análisis de conglomerados. Los resultados de todos estos análisis pueden consultarse en el capítulo seis.





***CAPÍTULO 6***  
**ANÁLISIS DE DATOS**



## 6 Análisis de datos

En este capítulo se describen los resultados de las diferentes pruebas estadísticas realizadas y su interpretación. El protocolo seguido se describe en el capítulo cinco.

### 6.1 Modelo I

#### 6.1.1 Fiabilidad de las escalas

Los resultados de la prueba  $\alpha$  de Cronbach para cada grupo de ítems que constituyen las perspectivas del Cuadro de Mando Integral se muestran en la siguiente tabla.

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	$\alpha$ de CRONBACH	INDICADORES
PAC	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	,925	72
PI	Perspectiva de los Procesos Internos	,934	46
PC	Perspectiva del Cliente	,936	46
PF	Perspectiva Financiera	,627	9

Tabla 6-1 Resultados del análisis de fiabilidad de las escalas. Perspectivas del CMI

Vemos que la única variable que no alcanza el resultado deseado es la correspondiente a la Perspectiva Financiera.

La siguiente tabla muestra los resultados de la prueba  $\alpha$  de Cronbach para cada grupo de ítems que constituyen las principales variables del modelo.

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	$\alpha$ de CRONBACH	INDICADORES
CAPAEMP	Capacitación del empleado	,459	6
MOTIEMP	Motivación del empleado	,627	8
TRABAEQ	Trabajo en equipo	,590	2
CONCOMP	Conocimiento compartido	,098	2
COMINT	Comunicación interna arriba y abajo	,649	5
CAPIORG	Capital Organizacional	,827	10
DESPTI	Despliegue de TI	,782	24
CAPACITI	Capacitación TI	,485	4
GESTCOM	Gestión Comercial	,795	9
GESTCAL	Gestión de la Calidad	,907	17
GESTINNO	Gestión de la Innovación	,644	6
GESTTI	Gestión de TI	,897	6
SATISCLI	Satisfacción Cliente	,771	13
RECLI	Relación con el Cliente	,790	3
LIDPROD	Liderazgo en el Producto	,766	4
EXOP	Excelencia Operativa	,524	5
ARECLI	Alineamiento con Relación con el Cliente	,869	19
ALIDPROD	Alineamiento con Liderazgo en el Producto	,852	11
AEXOP	Alineamiento con Excelencia Operativa	,887	20

Tabla 6-2 Resultados del análisis de fiabilidad de las escalas. Modelo I

La variable CONCOMP (Conocimiento Compartido) está compuesta por dos indicadores, que no están correlacionados ( $r(22)=,05$ ,  $p=,810$ ). Uno de ellos (CDC3\_5) mide si se realizan reuniones periódicas o convenciones en el área comercial para compartir información, mientras que el otro (GR5\_1\_1) mide los recursos tecnológicos empleados en compartir el conocimiento. Estos indicadores están también incluidos en la variable CAPIORG, donde junto con otros ocho indicadores, alcanzan un  $\alpha$  de Cronbach de ,827, no mejorando este coeficiente al eliminar ninguno de ellos. Por tanto no se va a utilizar la variable CONCOMP en el contraste de hipótesis, aunque sí CAPIORG.

La variable CAPACITI (Capacitación en TI) está formada por cuatro indicadores, uno mide el personal del departamento de informática (GI6\_5REC<sup>20</sup>), dos de ellos la participación en el diseño y explotación de las bases de datos (GI6\_14 y GI6\_16), mientras que el cuarto mide la formación del personal a cargo de las empresas proveedoras de software (GI6\_25). Ninguno de los indicadores supera las pruebas de normalidad. El único indicador que presenta correlaciones significativas es el GI6\_14, participación en el diseño de bases de datos, y lo hace con GI6\_16, explotación de bases de datos ( $r_s(22)=,50$ ,  $p=,014$ ), y GI6\_25, formación del personal a cargo de los proveedores de software ( $r_s(22)=,55$ ,  $p=,005$ ). El coeficiente de fiabilidad  $\alpha$  de Spearman-Brown toma el valor 0,492 para esta variable.

La variable EXOP (Experiencia Operativa) está formada por cinco indicadores, ninguno de los cuales supera las pruebas de normalidad. No mejora la fiabilidad de la escala sustancialmente eliminando alguno de ellos. Los cinco indicadores están extraídos del bloque que se refiere a la estrategia y planificación y muestran la apuesta empresarial por una estrategia de excelencia operativa.

Para todas las demás variables el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach toma valores superiores a 0,7 ratificando la fiabilidad de la escala.

---

<sup>20</sup> En el anexo V se puede ver el cálculo de este indicador que se relativiza con respecto al total de la plantilla y se distribuye en intervalos definidos mediante un análisis cluster.

## 6.1.2 Análisis descriptivo

### 6.1.2.1 Perspectivas

#### Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento PAC

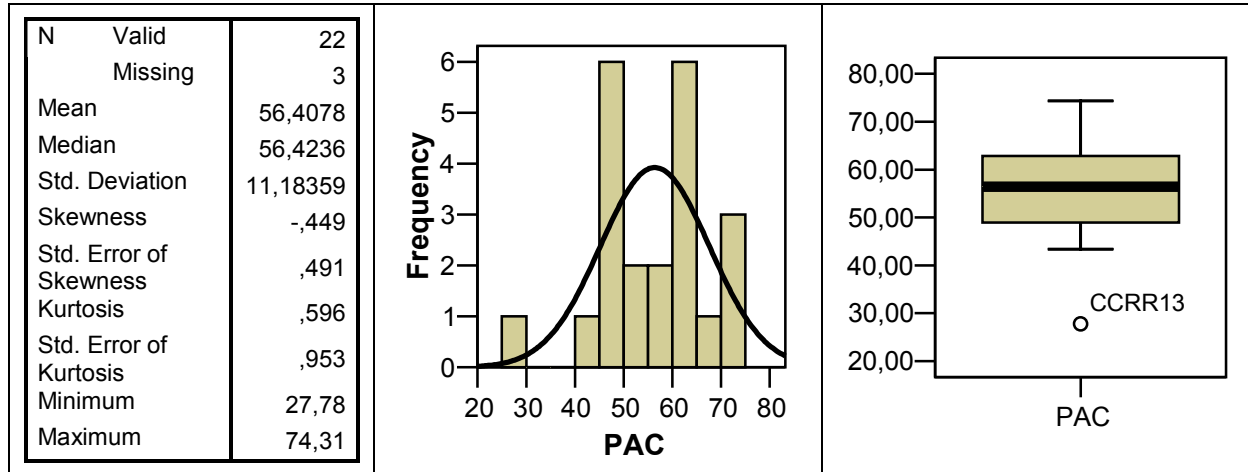


Figura 6-1 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En esta variable la mediana y la media casi coinciden. Los coeficientes de asimetría y curtosis son pequeños y la homogeneidad en la respuesta elevada, como muestra el coeficiente de variación (19,83%)<sup>21</sup>. La variable supera los test de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y de Shapiro-Wilk. Se observa un caso influyente, correspondiente a la caja rural de código 13.

#### Perspectiva de los Procesos Internos PI

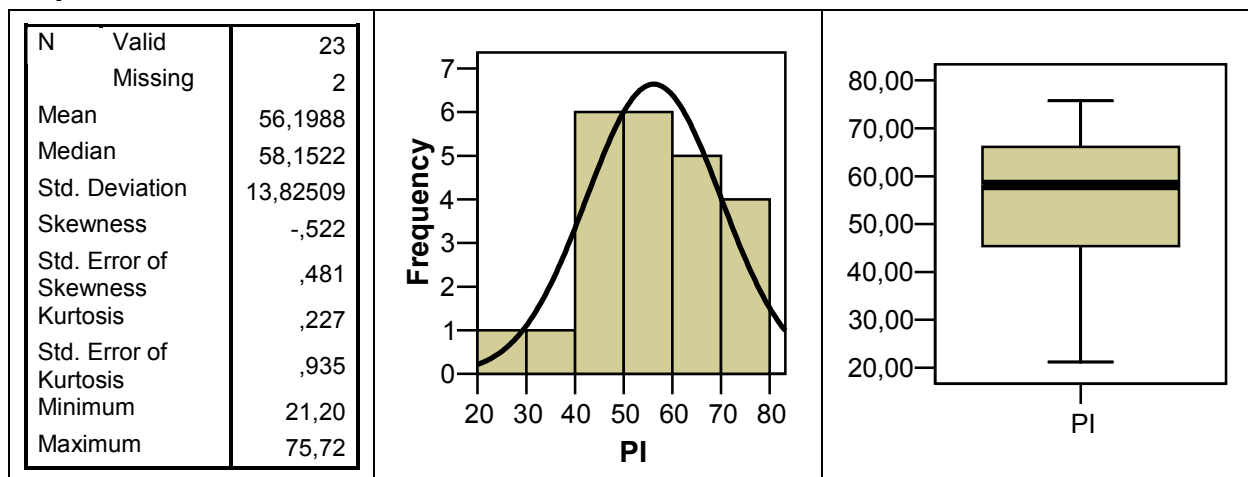


Figura 6-2 Perspectiva de los Procesos Internos

Variable de distribución simétrica con mediana ligeramente superior a la media. Los coeficientes de asimetría y curtosis son pequeños, siendo la distribución simétrica y

<sup>21</sup> Coeficiente de variación = Desviación Típica \* 100 / media

mesocúrtica. Hay poca distribución en la muestra con un coeficiente de variación del 24,60% y no hay casos influyentes. La variable supera los test de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y de Shapiro-Wilk.

**Perspectiva del Cliente PC**

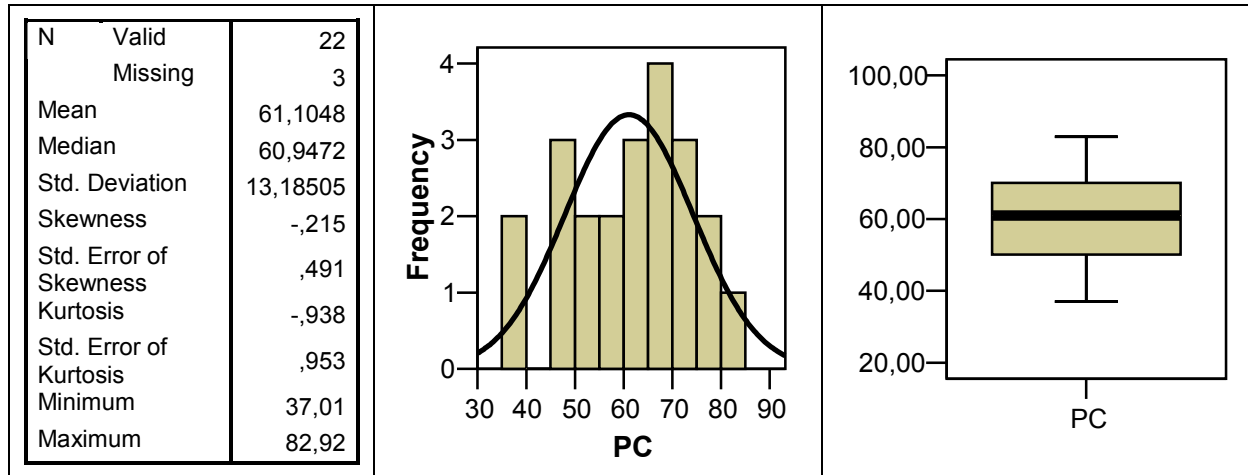


Figura 6-3 Perspectiva del Cliente

Esta variable supera los test de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y de Shapiro-Wilk mostrando una distribución simétrica con media y mediana casi coincidentes. El coeficiente de variación es del 21,58% y no hay casos influyentes.

**Perspectiva Financiera PF**

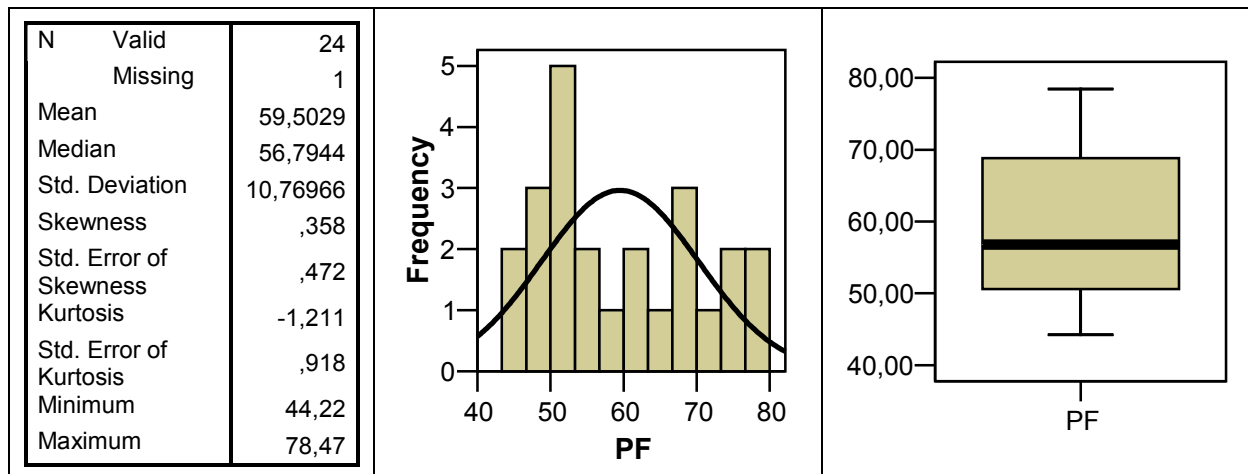


Figura 6-4 Perspectiva Financiera

Esta variable supera todas las pruebas de normalidad. Se observa una distribución simétrica con media superior a la mediana. No se observan casos influyentes. Tiene un coeficiente de variación del 18,10% lo que indica poca dispersión en la muestra.

### 6.1.2.2 Otras variables del modelo

#### Capacitación del empleado CAPAEMP

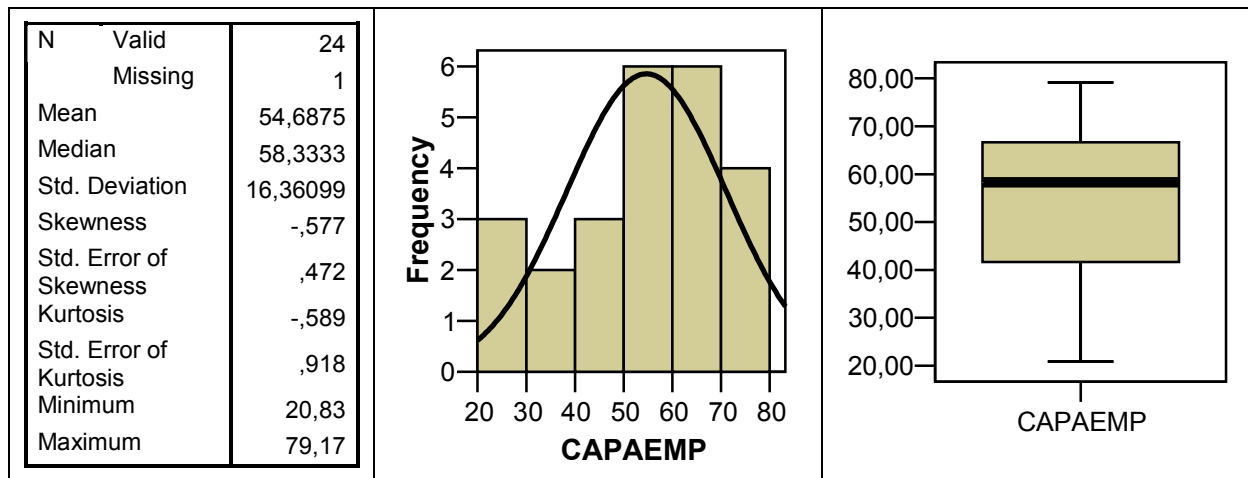


Figura 6-5 Capacitación del Empleado

Esta variable no pasa la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, aunque sí la de Shapiro-Wilk, siendo su coeficiente de asimetría pequeño. La distribución tiene un coeficiente de curtosis negativo y de poco valor, pudiéndose considerar simétrica y mesocúrtica. La mediana supera la media y el coeficiente de variación es del 29,92%. No se observan casos influyentes. La media M-Huber<sup>22</sup> toma el valor 56,78.

#### Motivación del empleado MOTIEMP

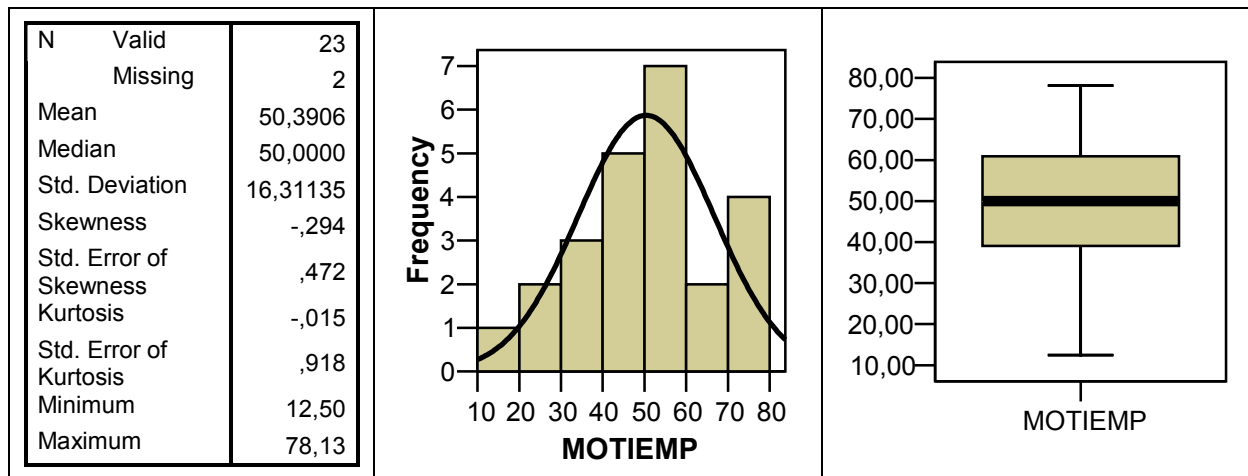


Figura 6-6 Motivación del Empleado

Esta variable que mide la motivación de los empleados supera las pruebas de normalidad. La media y mediana son casi idénticas. La distribución es simétrica y mesocúrtica. El coeficiente de variación es del 25,15%, no observándose casos influyentes.

<sup>22</sup> La media M-Huber es un estadístico más robusto para variables que no superan del todo las pruebas de normalidad.

**Capital Intelectual CAPIINT**

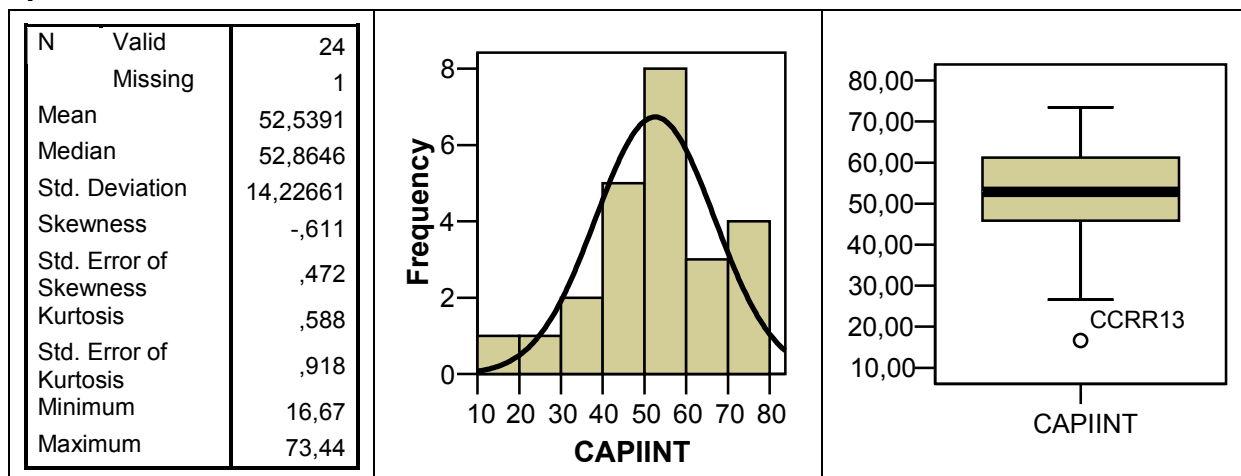


Figura 6-7 Capital Intelectual

Esta variable que aúna la capacitación y la motivación de los empleados supera las pruebas de normalidad. La distribución es simétrica y mesocúrtica, con media y mediana casi iguales. El coeficiente de variación es 27,08%. Se observa un caso influyente, correspondiente al código nº 13.

**Trabajo en equipo TRABAEQ**

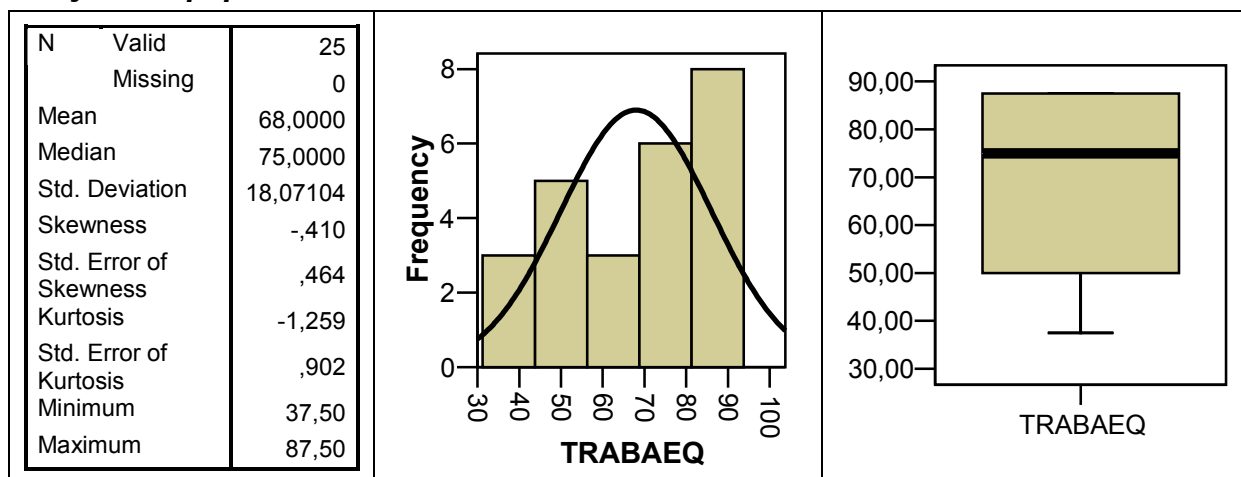


Figura 6-8 Trabajo en Equipo

Esta variable no supera la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, aunque sí la de Kolmogorov-Smirnov, siendo la mediana superior a la media. La distribución puede considerarse simétrica y mesocúrtica. El coeficiente de variación toma el valor de 26,58%. No se observan casos influyentes. La media M-Huber toma el valor 71,69.



**Comunicación interna arriba y abajo COMINT**

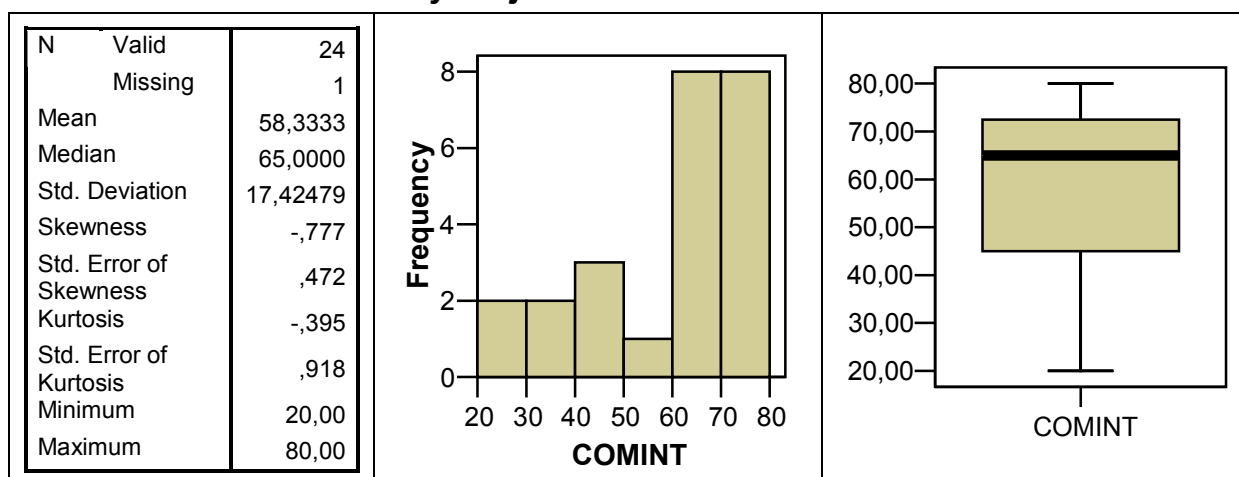


Figura 6-9 Comunicación Interna arriba y abajo

Esta variable no supera las pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov ni de Shapiro-Wilk, aunque presenta una distribución simétrica y mesocúrtica sin casos influyentes. El coeficiente de variación toma el valor de 29,87%. La media es inferior a la mediana y la media M-Huber toma el valor 61,90.

**Capital Organizacional CAPIORG**

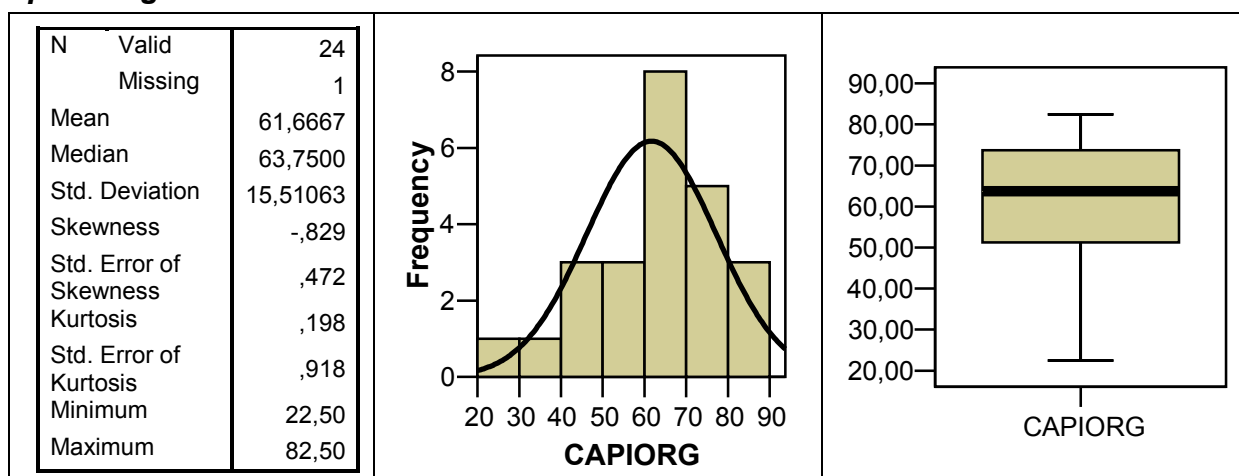


Figura 6-10 Capital Organizacional

Distribución ligeramente asimétrica y mesocúrtica de esta variable, que supera la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, aunque no la de Kolmogorov-Smirnov, con mediana superior a la media y un coeficiente de variación del 25,15%. No presenta casos influyentes.

**Despliegue de TI DESPTI**

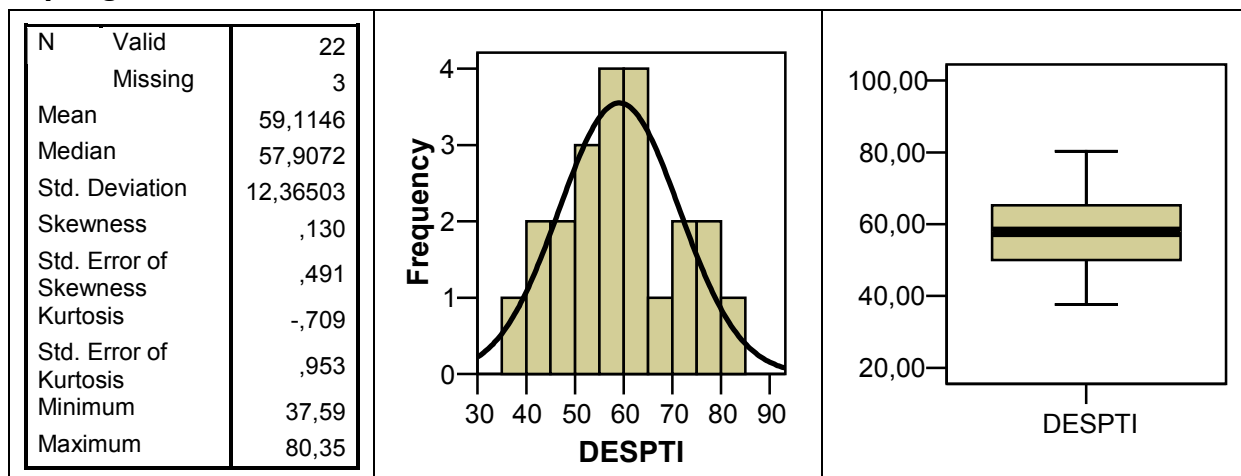


Figura 6-11 Despliegue de TI

Esta variable, que mide el despliegue de las Tecnologías de la Información, supera todas las pruebas de normalidad, mostrando una distribución simétrica y mesocúrtica. La media supera ligeramente la mediana, mostrando el diagrama de caja y bigotes la simetría de la distribución. No se observan casos influyentes. El coeficiente de variación es del 20,92%.

**Capacitación en TI CAPACITI**

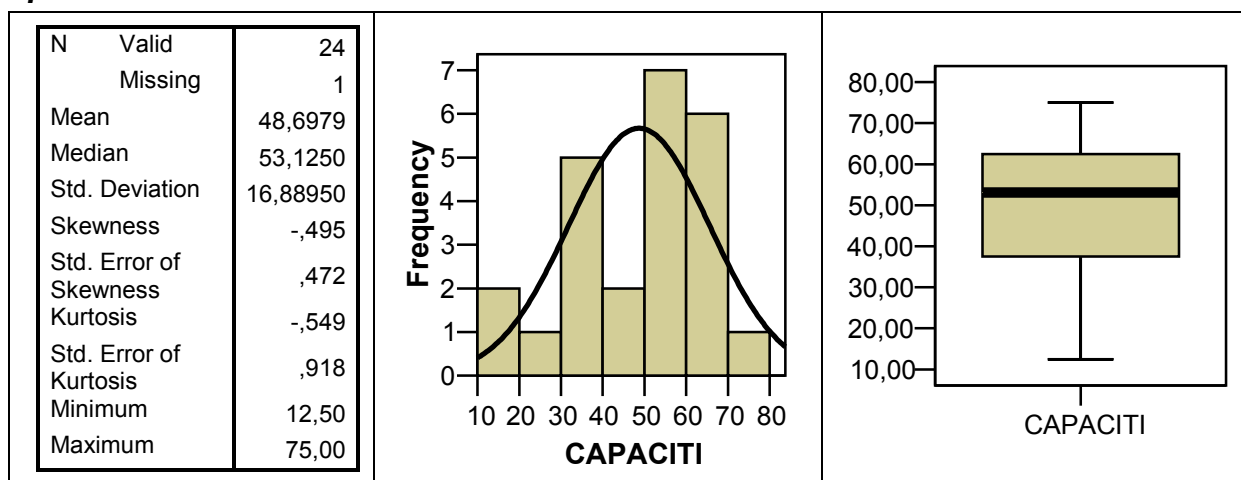


Figura 6-12 Capacitación en TI

Esta variable mide la capacitación de los empleados en las Tecnologías de la Información. Supera la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, pero no la de Kolmogorov-Smirnov, siendo la mediana superior a la media. La distribución es simétrica y mesocúrtica. EL coeficiente de variación es del 34,68%. No se observan casos influyentes. La media M-Huber toma el valor 50,21.

**Capital de Información CAPIINF**

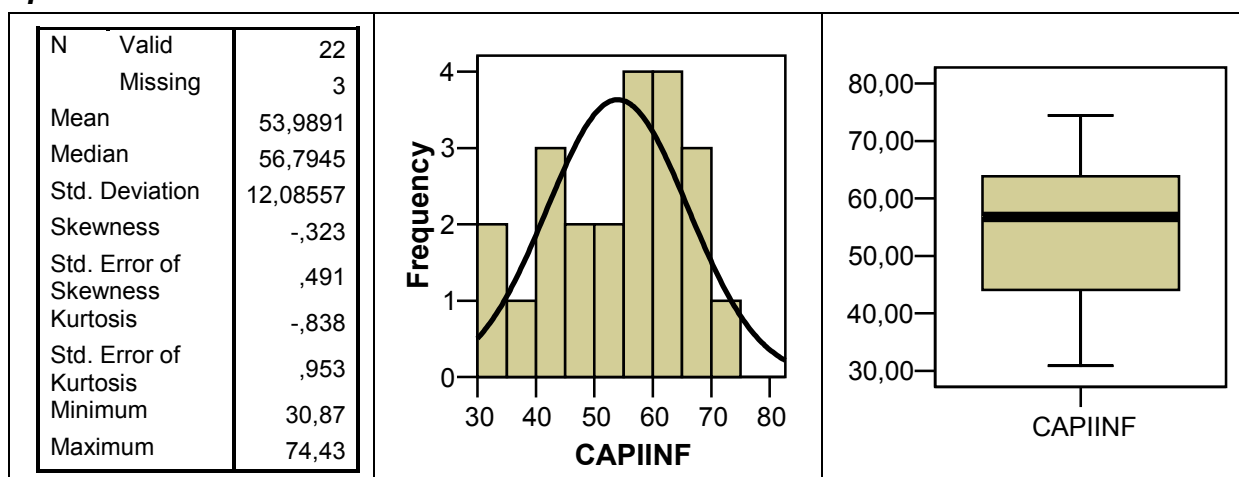


Figura 6-13 Capital de información

Conjugando el despliegue y la capacitación en TI, esta variable mide el capital de información. Con una media inferior a la mediana, simetría en la distribución y un coeficiente de apuntamiento relativamente pequeño, esta variable que supera todas las pruebas de normalidad, alcanza un coeficiente de variación del 22,39%. No se observan casos influyentes.

**Gestión Comercial GESTCOM**

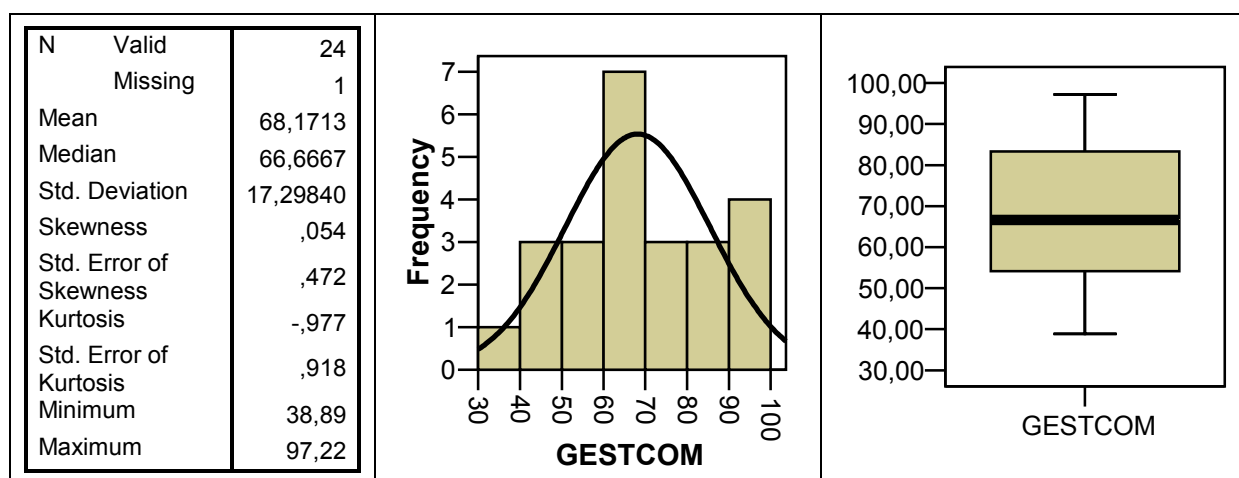


Figura 6-14 Gestión Comercial

En esta variable la media es algo superior a la mediana. Supera todas las pruebas de normalidad y alcanza un coeficiente de variación del 25,37%. La distribución es mesocúrtica con un coeficiente de asimetría muy pequeño.

**Gestión de la Calidad GESTCAL**

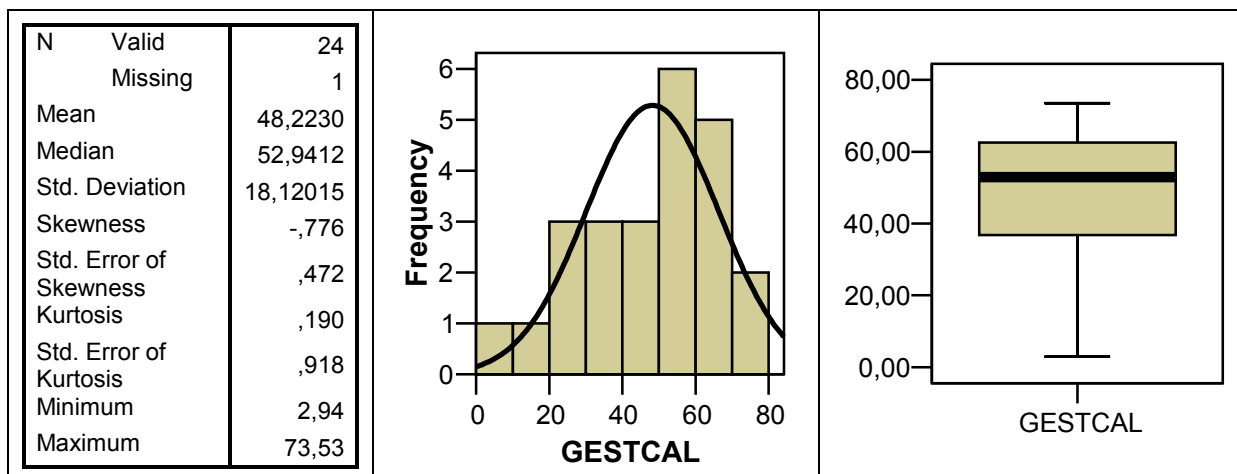


Figura 6-15 Gestión de la calidad

La distribución de esta variable es menos simétrica que las anteriores, pero puede considerarse dentro de la normalidad. Es mesocúrtica con un coeficiente de apuntamiento pequeño, superando tanto la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov como la de Shapiro-Wilk. La respuesta es algo más dispersa, con un coeficiente de variación del 37,58%. No se observan casos influyentes.

**Gestión de la Innovación GESTINNO**

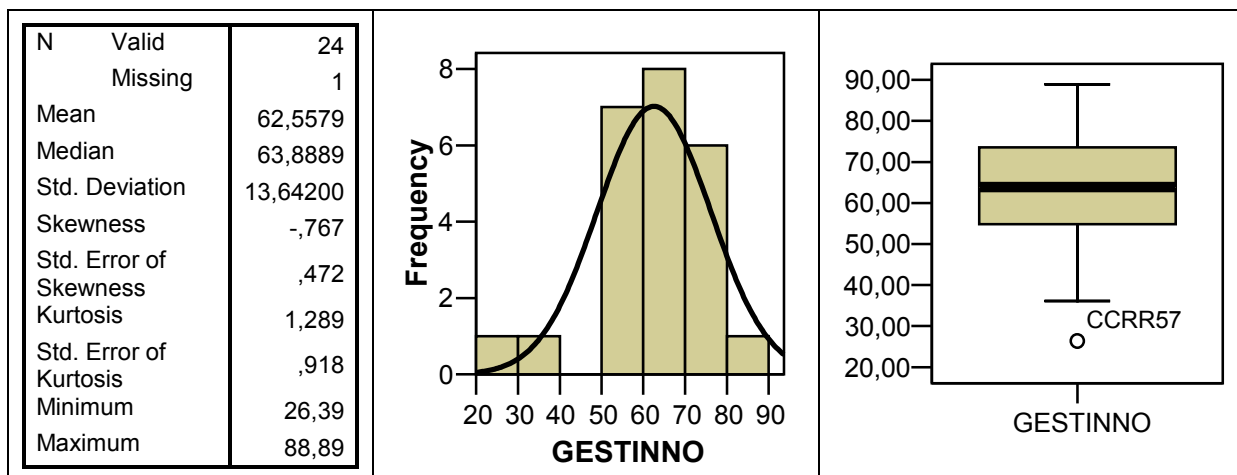


Figura 6-16 Gestión de la Innovación

En esta variable se observa un caso influyente, correspondiente al código nº 57. Los coeficientes de asimetría y curtosis son relativamente pequeños, lo suficiente para que pueda ser considerada normal. Además la variable supera las pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y de Shapiro-Wilk. La homogeneidad en la respuesta es elevada, como muestra el coeficiente de variación (21,81%).

### Gestión de TI GESTTI

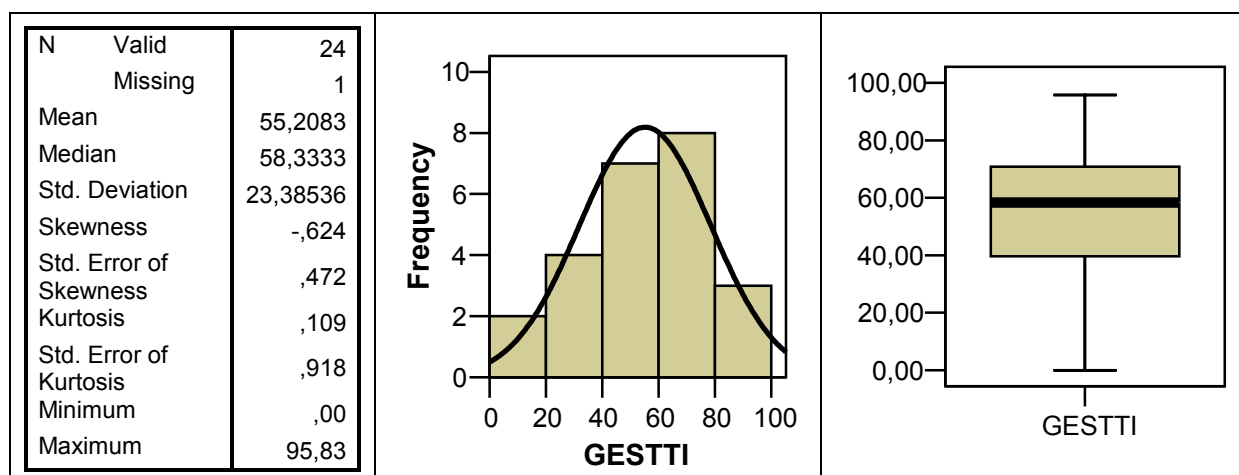


Figura 6-17 Gestión de TI

Variable mesocúrtica que supera todas las pruebas de normalidad. Su coeficiente de variación es del 42,36%. La media es inferior a la mediana. No se observan casos influyentes. Esta variable toma el valor 0 para una de las Cajas. No se observa en esa Caja ninguna otra característica destacable en cuanto a tamaño, resultados o valores extremos en otras variables.

### Satisfacción Cliente SATISCLI

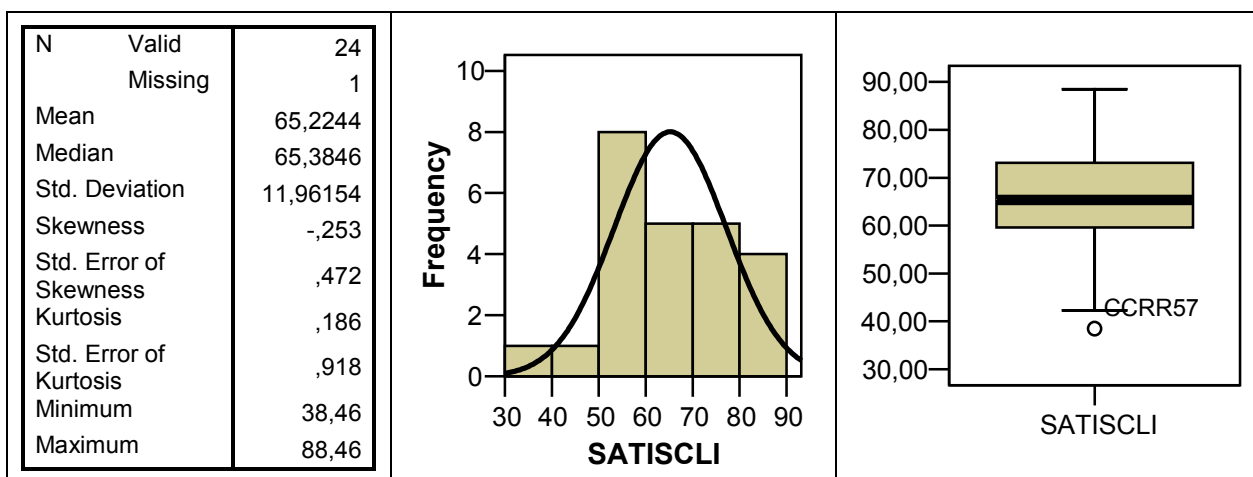


Figura 6-18 Satisfacción del Cliente

Esta variable, que mide la satisfacción del cliente, supera la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y la de Shapiro-Wilk. Los coeficientes de asimetría y curtosis se encuentran dentro de los rangos normales. La distribución es simétrica con un coeficiente de variación es del 18,34%, lo que da idea de homogeneidad en la respuesta. La mediana y la media son casi iguales. Hay un caso influyente (código 57).

**Relación con el Cliente RECLI**

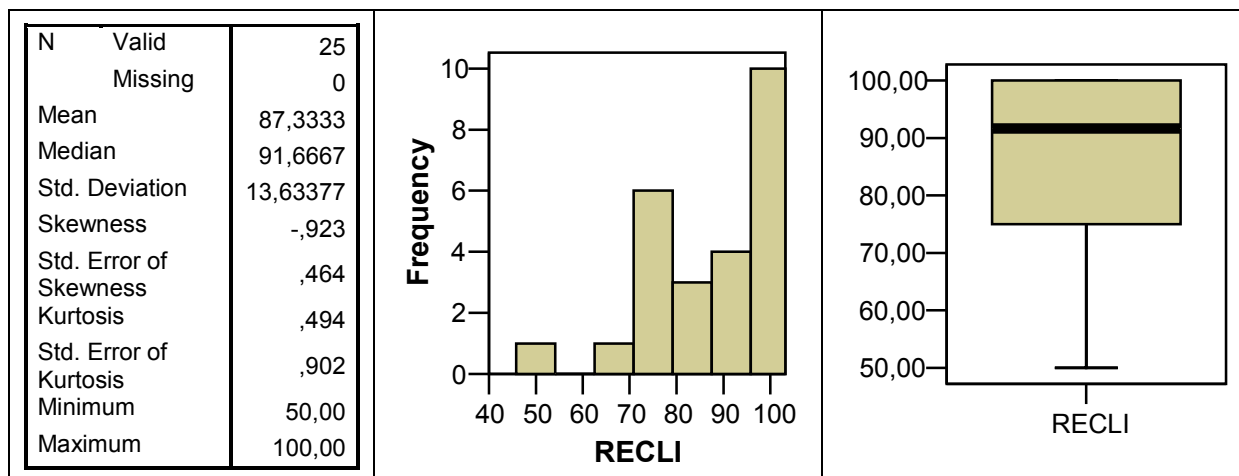


Figura 6-19 Propuesta de valor de Relación con el Cliente

En esta variable, que mide la propuesta de valor de relación con el cliente, la mediana es superior a la media, siendo ambas muy elevadas. Hay una gran homogeneidad en la respuesta, siendo su coeficiente de variación del 15,61%. La distribución es mesocúrtica pero asimétrica hacia la derecha. Esta asimetría puede ser la causa de que no supere la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, ni la de Shapiro-Wilk. No se observan casos influyentes. Los altos valores que toma esta variable dan una idea de la importancia que conceden las cajas rurales a esta estrategia de relación con el cliente. La media M-Huber toma el valor 89,86.

**Liderazgo en el Producto LIDPROD**

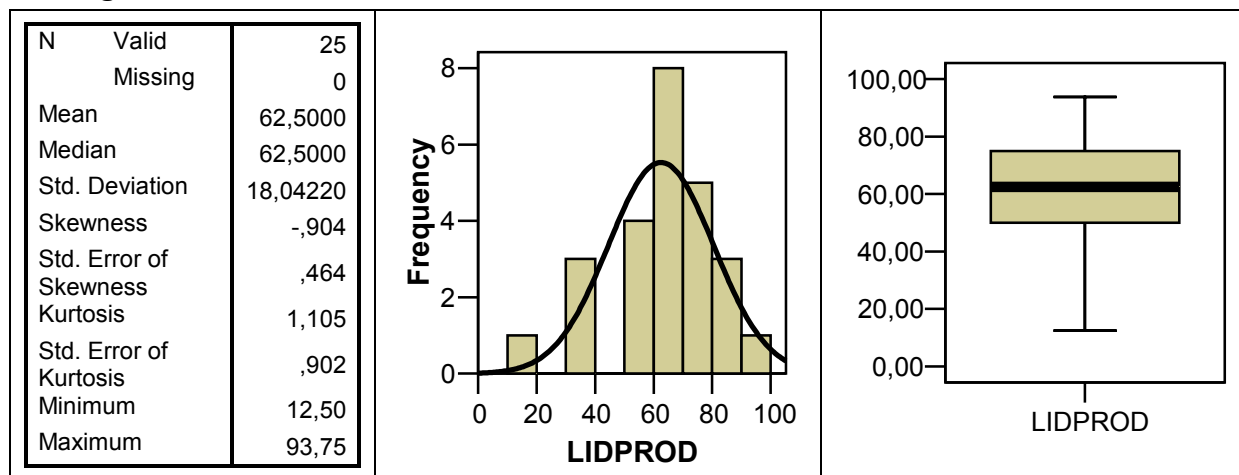


Figura 6-20 Propuesta de valor de Liderazgo en el Producto

En la variable que mide la propuesta de valor de liderazgo en el producto la media coincide exactamente con la mediana. La distribución es mesocúrtica y ligeramente asimétrica sin salir de la normalidad, superando todas las pruebas a este respecto. Sin casos influyentes, observamos un coeficiente de variación del 28,87%.

### Excelencia Operativa EXOP

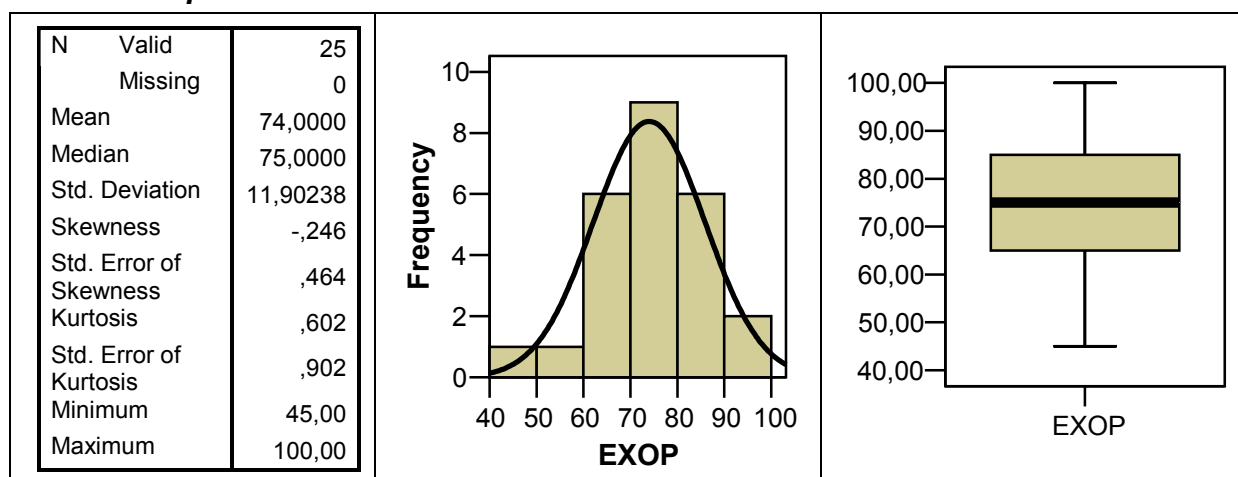


Figura 6-21 Propuesta de valor de Excelencia Operativa

La tercera propuesta de valor, la excelencia operativa, la mide esta variable que supera la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, pero no la de Kolmogorov-Smirnov. Presenta una distribución simétrica y mesocúrtica en la que la mediana es ligeramente superior a la media. La respuesta es muy homogénea, como muestra el coeficiente de variación del 16,08%. No se observan casos influyentes. La media M-Huber toma el valor 74,30.

### Índice de beneficios sobre recursos propios ROE

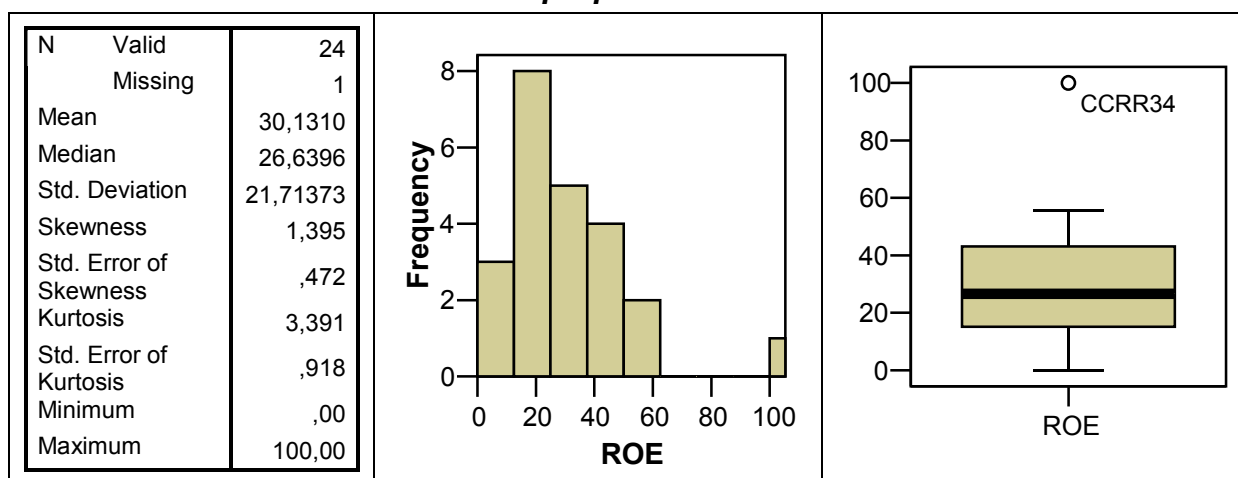


Figura 6-22 Índice de beneficios sobre recursos propios

Esta variable supera la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, pero no la de Shapiro-Wilk. El coeficiente de variación es alto, del 72,06%. La distribución es asimétrica y leptocúrtica, con un caso influyente (código 34). La media M-Huber toma el valor 27,74. Esta variable está calculada en base a los beneficios sobre recursos propios a lo largo de tres años<sup>23</sup>. Se le asigna el valor 0 a la Caja que ha tomado el mínimo valor y el 100 a la que toma el máximo, calculándose las demás según la distancia a estos

<sup>23</sup> El cálculo detallado de las variables se muestra en el Anexo V

valores. Las ocho variables que se muestran a continuación se han calculado también con este método.

**Índice de rentabilidad de los activos ROA**

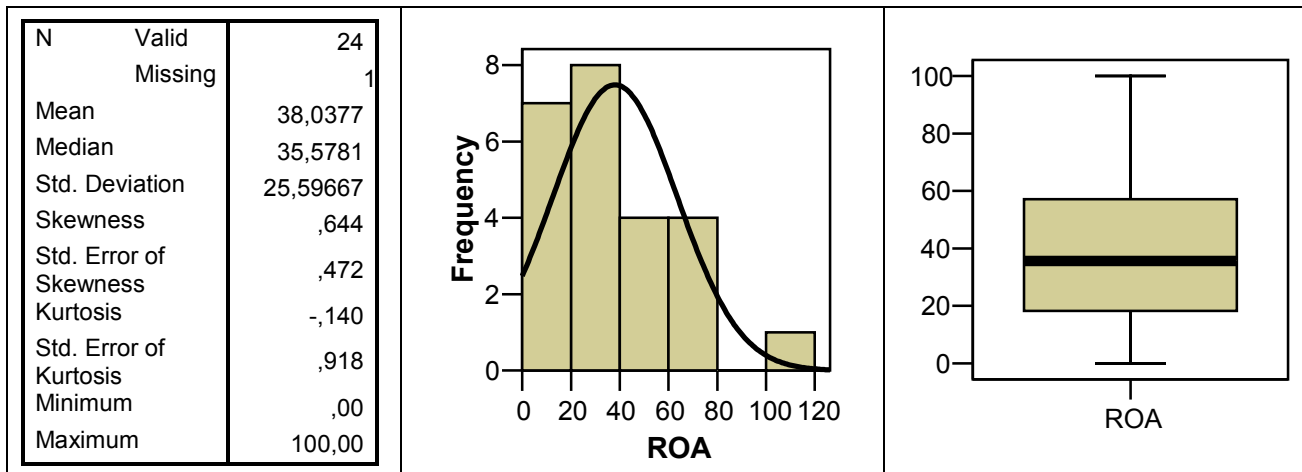


Figura 6-23 Índice de rentabilidad de los activos

Esta variable supera todas las pruebas de normalidad, no presentando casos influyentes. La media supera la mediana. Los coeficientes de asimetría y curtosis son pequeños. El coeficiente de variación es alto, del 67,29%.

**Índice del Ratio Coste / Negocio RCN**

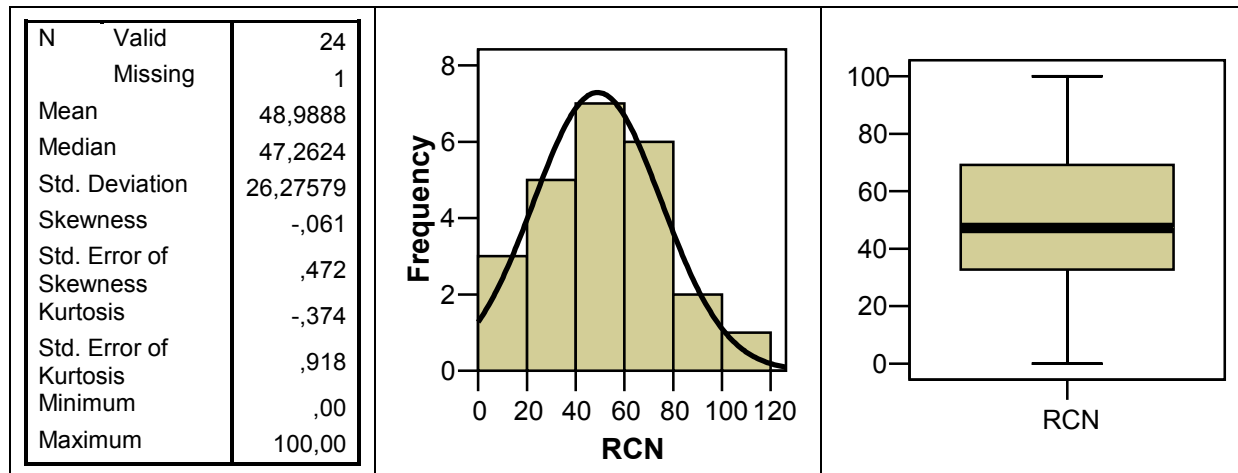


Figura 6-24 Índice del Ratio Coste / Negocio

Variable que supera todas las pruebas de normalidad con coeficientes pequeños tanto de asimetría como de curtosis, no presentando casos influyentes. El coeficiente de variación es del 53,64%, siendo la media superior a la mediana.



### Índice del Coeficiente de Solvencia CSOLVEN

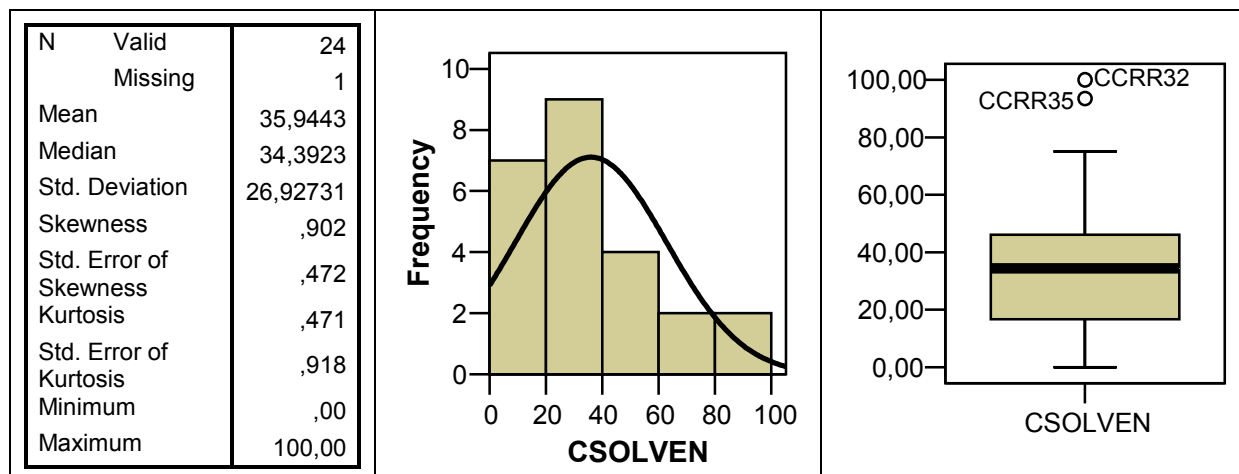


Figura 6-25 Índice del Coeficiente de solvencia

Con una media superior a la mediana, esta variable mesocúrtica y ligeramente asimétrica supera todas las pruebas de normalidad, alcanzando un coeficiente de variación del 74,91%. Se observan dos casos influyentes correspondientes a los códigos 34 y 35.

### Evolución del Volumen de Negocio EVVOLUM

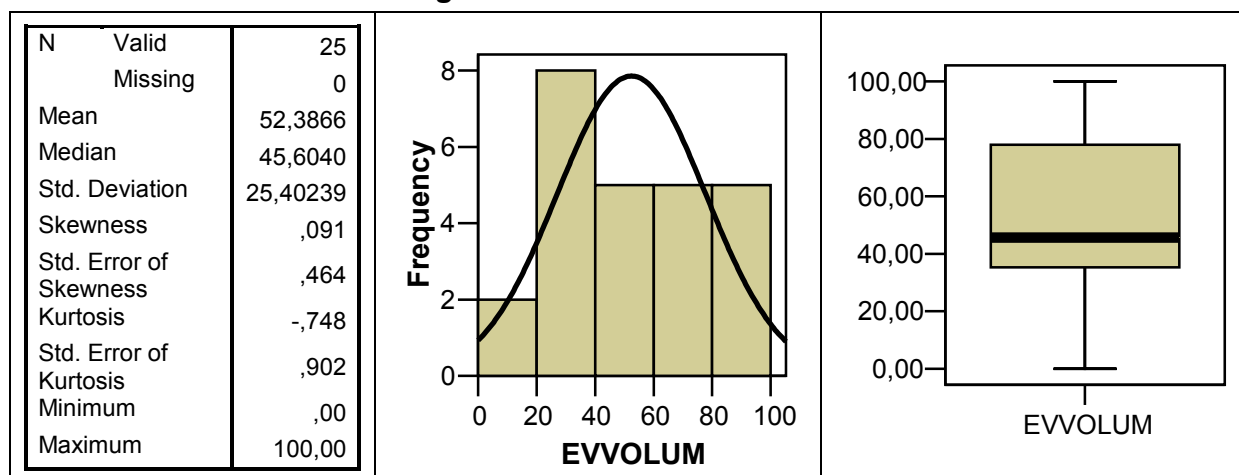


Figura 6-26 Evolución del volumen de negocio

Variable simétrica y mesocúrtica que supera las pruebas de normalidad y sin casos influyentes. La media supera la mediana y el coeficiente de variación es del 48,49%.

**Evolución del Margen Financiero EVMFIN**

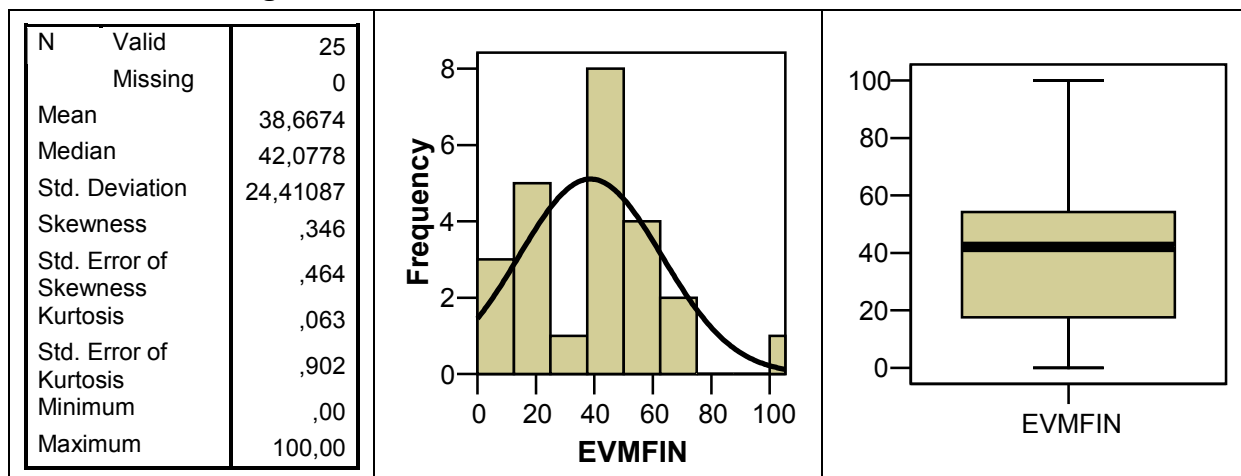


Figura 6-27 Evolución del margen financiero

Esta variable, que mide la evolución del margen financiero en tres ejercicios, presenta una distribución simétrica y mesocúrtica, superando todas las pruebas de normalidad. El coeficiente de variación es del 63,13%. La mediana supera la media.

**Evolución del BAI EVBAI**

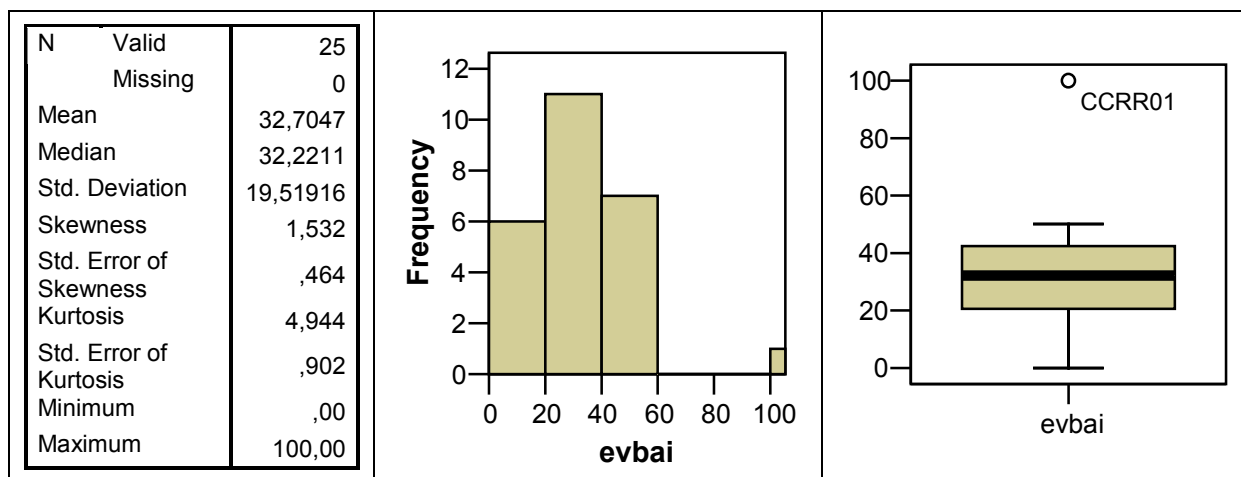


Figura 6-28 Evolución del BAI

Con un caso influyente, correspondiente al código 01, esta variable presenta una distribución leptocúrtica y fuertemente asimétrica. La variable supera la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, pero no la de Shapiro-Wilk. Media y mediana son casi coincidentes. El coeficiente de variación es del 59,68%. El valor de la media M-Huber es 31,33, inferior tanto a la media como a la mediana.

### Evolución del margen de explotación EVMEXPL

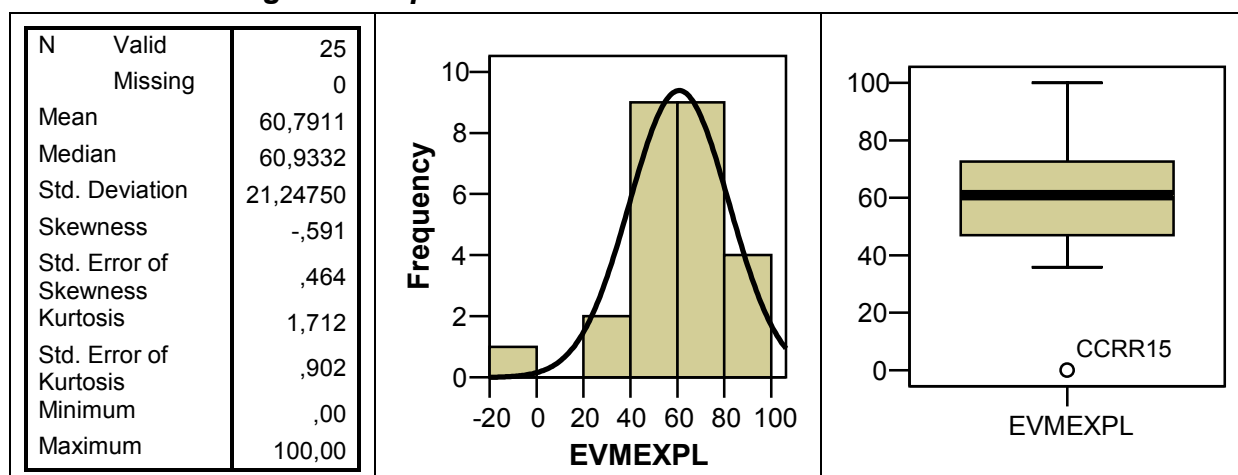


Figura 6-29 Evolución del margen de explotación

Esta variable supera los test de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y de Shapiro-Wilk. El coeficiente de variación es de 34,95%. La distribución es simétrica, algo leptocúrtica y con un caso influyente (código 15). La media y la mediana son casi coincidentes.

### Evolución del margen ordinario EVMORD

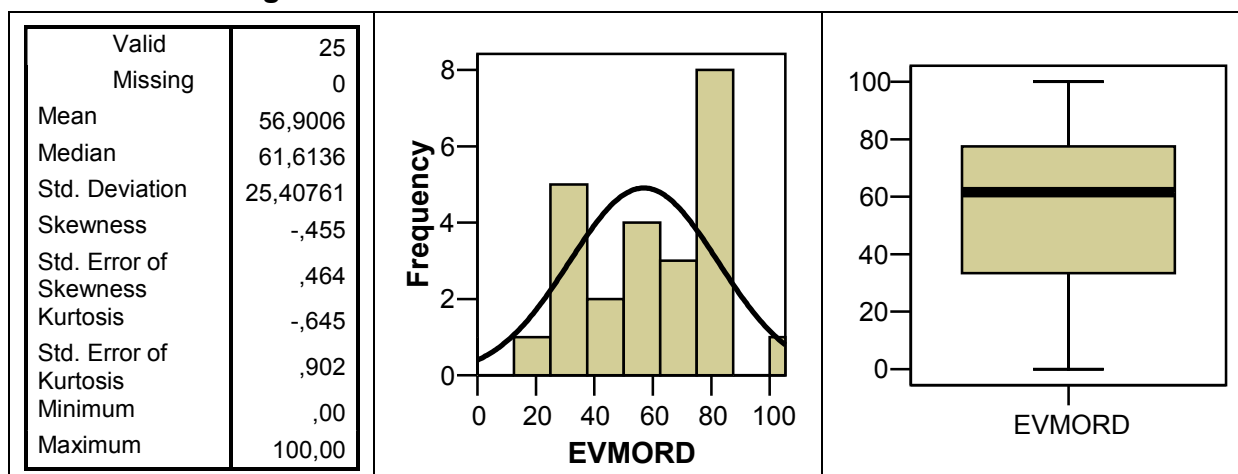


Figura 6-30 Evolución del margen ordinario

La variable que mide la evolución del margen ordinario presenta una distribución simétrica y mesocúrtica con la mediana superando la media. Supera todas las pruebas de normalidad y no presenta casos influyentes. El coeficiente de variación toma el valor 44,65%.

#### 6.1.2.3 Variables de Alineamiento

Presentamos en este apartado el análisis descriptivo de las variables de alineamiento con las propuestas de valor. Estas variables no están integradas dentro del modelo, ya que estas variables, con la excepción del alineamiento con Relación con el Cliente, están calculadas utilizando indicadores de diferentes perspectivas.

**Alineamiento con Relación con el Cliente ARECLI**

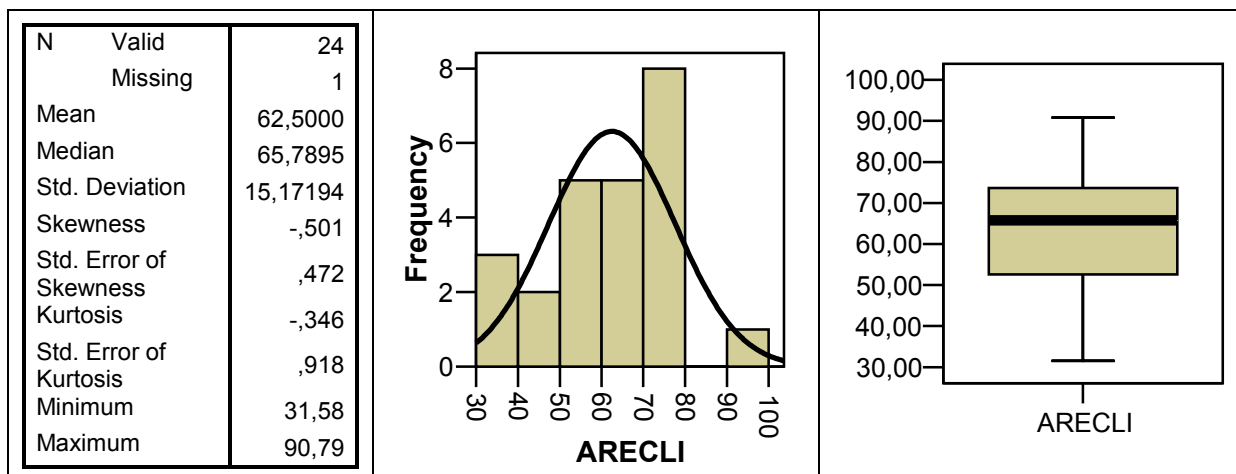


Figura 6-31 Alineamiento con Relación con el Cliente

Esta variable mide el alineamiento con la propuesta de valor de relación con el cliente. La mediana es superior a la media, siendo ambos valores bastante inferiores a los de la variable que mide la propuesta de valor correspondiente. También aquí podemos observar una homogeneidad en la respuesta, aunque no tan grande, siendo el coeficiente de variación del 24,28%. La distribución es mesocúrtica y simétrica. La variable supera la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y la de Shapiro-Wilk. No se observan casos influyentes.

**Alineamiento con Liderazgo en el Producto ALIDPROD**

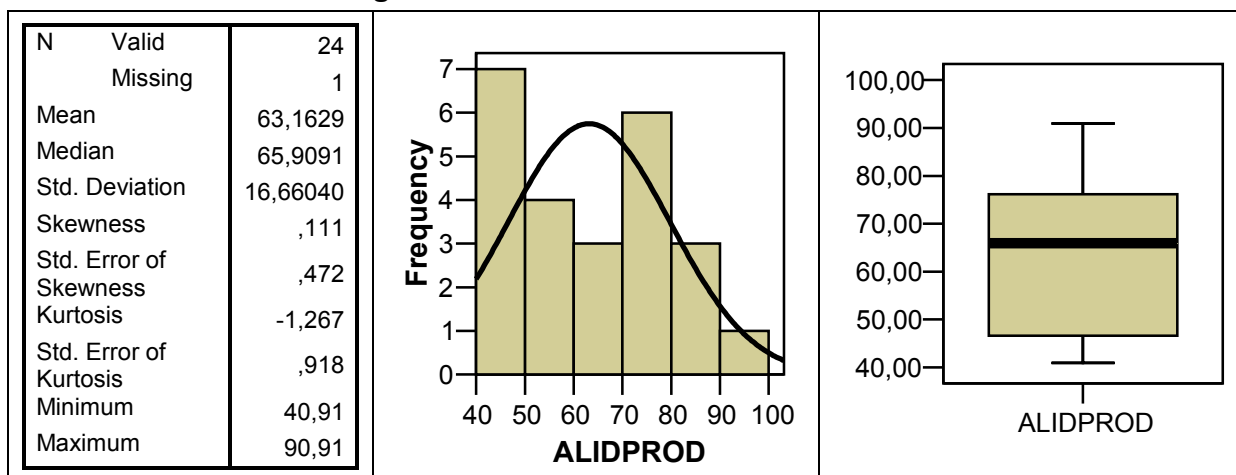


Figura 6-32 Alineamiento con Liderazgo en el Producto

Variable simétrica que supera todas las pruebas de normalidad. Mide el alineamiento con la propuesta de valor de liderazgo en el producto. El coeficiente de variación es del 23,38%. No presenta casos influyentes. Los valores que toma esta variable son similares a los de la propuesta de valor correspondiente.

**Alineamiento con Excelencia Operativa AEXOP**

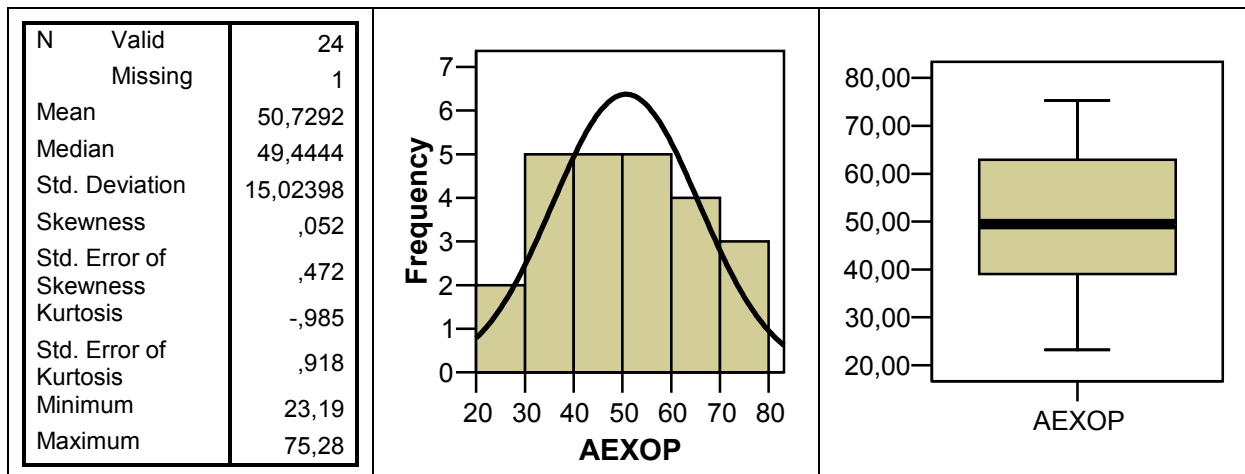


Figura 6-33 Alineamiento con Excelencia Operativa

Esta variable mide el alineamiento con la propuesta de valor de excelencia operativa. La mediana y la media presentan valores muy cercanos, siendo ambos valores inferiores a los de la variable que mide la propuesta de valor. El coeficiente de variación es del 29,62%. La distribución es mesocúrtica y simétrica. La variable supera todas las pruebas de normalidad. No se observan casos influyentes.

**6.1.3 Correlaciones**

La siguiente tabla muestra las correlaciones entre las perspectivas del modelo. Se han calculado los coeficientes de correlación de Pearson por ser todas las variables de escala y haber superado las pruebas de normalidad.

		PAC	PI	PC	PF
PAC	Pearson Correlation	1	,865(**)	,681(**)	,670(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,001	,001
	N	22	22	21	22
PI	Pearson Correlation	,865(**)	1	,829(**)	,517(*)
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,011
	N	22	23	22	23
PC	Pearson Correlation	,681(**)	,829(**)	1	,537(**)
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	.	,010
	N	21	22	22	22
PF	Pearson Correlation	,670(**)	,517(*)	,537(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,011	,010	.
	N	22	23	22	24

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabla 6-3 Correlaciones entre las principales variables del modelo I

Se han encontrado correlaciones significativas, que apoyan todas las hipótesis generales del primer modelo:

- HG-1** A mejor perspectiva de aprendizaje y crecimiento, mejor perspectiva de procesos internos  $r(20)=,87, p=,000$
- HG-2** A mejor perspectiva de procesos internos, mejor perspectiva de cliente  $r(20)=,83, p=,000$
- HG-3** A mejor perspectiva de cliente, mejor perspectiva financiera  $r(20)=,54, p=,010$
- HG-4** A mejor perspectiva de aprendizaje y crecimiento, mejor perspectiva del cliente  $r(19)=,68, p=,001$
- HG-5** A mejor perspectiva de aprendizaje y crecimiento, mejor perspectiva financiera  $r(20)=,67, p=,001$
- HG-6** A mejor perspectiva de procesos internos, mejor perspectiva financiera  $r(21)=,52, p=,011$

La siguiente tabla muestra los coeficientes de correlación de Pearson entre los indicadores del modelo, para contrastar las hipótesis específicas. Para las variables que no han superado las pruebas de normalidad se ha calculado el coeficiente de correlación de Spearman.

HIPÓTESIS	CAUSA	EFEECTO	CORRELACIÓN	CONTRASTADA
H1-1	CAPINIF	MOTIEMP	$r(20)=,38, p=,078$	SÍ de forma indicativa
H1-2	CAPINIF	CAPIORG	$r(20)=,43, p=,046$	<b>SÍ</b>
H2-1	CAPINIF	GESTTI	$r(20)=,70, p=,000$	<b>SÍ</b>
H2-2	CAPIORG	GESTCAL	$r(22)=,68, p=,000$	<b>SÍ</b>
H2-3	CAPINT	GESTCAL	$r(22)=,66, p=,000$	<b>SÍ</b>
H2-4	MOTIEMP	GESTINNO	$r(22)=,13, p=,551$	NO
H2-5	CAPINT	GESTINNO	$r(22)=,32, p=,125$	NO
H2-6	CONCOMP	GESTINNO	No se contrasta <sup>24</sup>	
H2-7	CAPIORG	GESTINNO	$r(22)=,62, p=,001$	<b>SÍ</b>
H2-8	CAPINIF	GESTINNO	$r(20)=,33, p=,134$	NO
H2-9	CAPIORG	GESTCOM	$r(22)=,48, p=,018$	<b>SÍ</b>
H3-1	MOTIEMP	SATISCLI	$r(21)=-,10, p=,790$	NO
H3-2	CAPINT	SATISCLI	$r(22)=,18, p=,407$	NO
H3-3	CAPINIF	SATISCLI	$r(20)=,35, p=,109$	NO
H4-1	MOTIEMP	ROA	$r(21)=,16, p=,463$	NO
H4-2	CAPINT	ROA	$r(21)=,24, p=,281$	NO
H4-3	CAPACITI	ROE	$r_s(21)=-,29, p=,184$	NO
H4-4	CAPACITI	ROA	$r(21)=,10, p=,633$	NO
H4-5	DESPTI	ROE	$r_s(19)=,35, p=,126$	NO
H4-6	DESPTI	ROA	$r(20)=,32, p=,153$	NO
H4-7	CAPINIF	ROA	$r(19)=,25, p=,478$	NO
H4-8	CAPINIF	ROE	$r_s(19)=,08, p=,733$	NO
H4-9	CAPACITI	EVVOLUM	$r(22)=-,08, p=,724$	NO
H4-10	CAPINIF	EVVOLUM	$r(20)=,16, p=,489$	NO
H5-1	GESTTI	GESTCOM	$r(22)=,59, p=,003$	<b>SÍ</b>
H5-2	GESTTI	GESTCAL	$r(22)=,21, p=,326$	NO
H6-1	GESTCOM	SATISCLI	$r(22)=,31, p=,139$	NO
H6-2	GESTCAL	SATISCLI	$r(22)=,26, p=,220$	NO
H6-3	GESTTI	SATISCLI	$r(22)=,04, p=,842$	NO
H6-4	GESTINNO	LIDPROD	$r(22)=,89, p=,000$	<b>SÍ</b>
H6-5	GESTINNO	EXOP	$r(22)=,67, p=,000$	<b>SÍ</b>
H6-6	GESTCAL	EXOP	$r(22)=,24, p=,253$	NO
H6-7	GESTCOM	RECLI	$r_s(23)=,56, p=,004$	<b>SÍ</b>
H7-1	GESTCAL	ROE	$r_s(21)=,13, p=,554$	NO
H7-2	GESTCAL	ROA	$r(21)=,31, p=,063$	SÍ de forma indicativa
H7-3	GESTCAL	RCN	$r(21)=-,26, p=,224$	NO
H7-4	GESTCAL	CSOLVEN	$r(21)=,31, p=,144$	NO
H7-5	GESTCAL	EVVOLUM	$r(22)=,07, p=,761$	NO
H7-6	GESTCAL	EVMFIN	$r(22)=,19, p=,369$	NO
H7-7	GESTCAL	EVBAI	$r_s(22)=,19, p=,364$	NO
H7-8	GESTCOM	ROE	$r_s(21)=,12, p=,562$	NO
H7-9	GESTCOM	ROA	$r(21)=,29, p=,186$	NO
H7-10	GESTCOM	RCN	$r(21)=-,37, p=,081$	NO
H7-11	GESTCOM	CSOLVEN	$r(21)=,16, p=,465$	NO
H7-12	GESTCOM	EVVOLUM	$r(22)=,42, p=,043$	<b>SÍ</b>
H7-13	GESTCOM	EVMFIN	$r(22)=,08, p=,729$	NO
H7-14	GESTCOM	EVBAI	$r_s(22)=-,25, p=,247$	NO
H8-1	SATISCLI	ROA	$r(21)=-,10, p=,665$	NO

Tabla 6-4 Correlaciones entre variables del modelo I

<sup>24</sup> No se contrasta por no haberse podido probar la fiabilidad de la escala de los indicadores que forman la variable CONCOMP

Basándonos en las correlaciones significativas encontradas, se procede a realizar el análisis de regresión bivalente para obtener una segunda evaluación de las hipótesis del modelo.

#### 6.1.4 Análisis de Regresión Bivalente

Mostramos los resultados del análisis de regresión para aquellas variables que han mostrado correlaciones significativas entre ellas:

HIP.	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> (corr.)	B (Error Típ.) β	F (Signif.)
HG-1	,747	,735	1,062 (,138) ,865**	59,197 (,000)
HG-2	,688	,672	,785 (,118) ,829**	44,016 (,000)
HG-3	,289	,253	,447 (,157) ,537*	8,113 (,010)
HG-4	,464	,436	,790 (,195) ,681**	16,455 (,001)
HG-5	,449	,421	,628 (,156) ,670**	16,290 (,001)
HG-6	,268	,233	,402 (,145) ,517*	7,670 (,011)
H1-1	,147	,105	,539 (,290) ,384 <sup>#</sup>	3,451 (,078)
H1-2	,184	,144	,570 (,268) ,429*	4,521 (,046)
H2-1	,484	,458	1,401 (,324) ,695**	4,328 (,000)
H2-2	,458	,434	,791 (,183) ,677**	18,614 (,000)
H2-3	,439	,414	,844 (,203) ,663**	17,244 (,000)
H2-7	,384	,356	,545 (,147) ,620**	13,703 (,001)
H2-9	,229	,194	,534 (,209) ,479*	6,538 (,018)
H5-1	,343	,313	,433 (,128) ,586**	11,482 (,003)
H6-4	,784	,775	1,197 (,134) ,886**	80,030 (,000)
H6-5	,451	,426	,516 (,121) ,672**	18,094 (,000)
H6-7	,305	,273	,422 (,136) ,552**	9,651 (,005)
H7-2	,155	,115	,538 (,274) ,394 <sup>#</sup>	3,856 (,063)
H7-12	,174	,137	,625 (,290) ,417*	4,638 (,043)

**p.<.01\*\* p.<.05 \* p.<.10#**

Tabla 6-5 Regresión bivalente entre variables del modelo I

A la vista de los resultados que se muestran en la tabla anterior, se pueden mantener todas las hipótesis generales del primer modelo :

HG-1 A mejor perspectiva de aprendizaje y crecimiento, mejor perspectiva de procesos internos

HG-2 A mejor perspectiva de procesos internos, mejor perspectiva de cliente



HG-3 A mejor perspectiva de cliente, mejor perspectiva financiera

HG-4 A mejor perspectiva de aprendizaje y crecimiento, mejor perspectiva del cliente

HG-5 A mejor perspectiva de aprendizaje y crecimiento, mejor perspectiva financiera

HG-6 A mejor perspectiva de procesos internos, mejor perspectiva financiera

Adicionalmente se mantienen las siguientes hipótesis:

H1-2 El Capital de Información influye positivamente en el Capital Organizacional

H2-1 El Capital de Información influye positivamente en la Gestión de TI

H2-2 El Capital Organizacional influye positivamente en la Gestión de la Calidad

H2-3 El Capital Intelectual influye positivamente en la Gestión de la Calidad

H2-7 El Capital Organizacional influye positivamente en la Gestión de la Innovación

H2-9 El Capital Organizacional influye positivamente en la Gestión Comercial

H5-1 La Gestión de TI influye positivamente en la Gestión Comercial

H6-4 La Gestión de la Innovación de producto influye positivamente en el Liderazgo en el Producto

H6-5 La Gestión de la Innovación de proceso influye positivamente en la Excelencia Operativa

H6-7 La Gestión Comercial influye positivamente en la Relación con el Cliente

H7-12 La Gestión Comercial influye positivamente sobre la evolución del Volumen de Negocio

Se han obtenido también resultados indicativos para las hipótesis:

H1-1 El Capital de Información influye positivamente en la Motivación de los Empleados

H7-2 La Gestión de la Calidad influye positivamente en la Rentabilidad de los Activos

### 6.1.5 Análisis de Regresión Lineal Multivariante

En este apartado se muestran los resultados del análisis de regresión lineal multivariante, para contrastar las hipótesis del modelo, analizando las relaciones entre más de dos variables. Se ha analizado si en las relaciones contrastadas previamente se puede incluir el efecto de variables adicionales sin que haya multicolinealidad. Previamente se han estudiado las correlaciones de estas variable entre sí y también con la dependiente.

Los resultados se muestran en tablas, comentándose a continuación.

#### 6.1.5.1 Variables que determinan la Gestión de la Calidad

La Gestión de la Calidad muestra correlación con la Motivación de los Empleados  $r(22)=,60$ ,  $p=,002$  (de Capital Intelectual), con Comunicación Interna  $r(22) =,66$ ,  $p=,000$

(de Capital Organizacional), y con Despliegue de TI  $r(20) = ,66$ ,  $p = ,001$  (de Capital de Información). Existe una fuerte correlación de la variable que mide Comunicación Interna con la de Motivación de los Empleados  $r(22) = ,57$ ,  $p = ,004$  y con Despliegue de TI  $r(20) = ,64$ ,  $p = ,001$ .

El análisis de regresión múltiple para explicar la Gestión de la Calidad no proporciona buenos resultados, debido a la multicolinealidad existente entre las variables explicativas. La mejor explicación la obtenemos mediante regresión simple con la variable Capital Organizacional. Como hemos visto en el contraste de la hipótesis H2-2, queda de esta forma explicada el 43% de la varianza.

La variable Capital Organizacional, sí queda explicada por regresión múltiple, como se muestra en la siguiente tabla.

<b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b>	<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>
	CAPITAL ORGANIZACIONAL
	<b>B (Error Típ.) β</b>
Motivación de los Empleados	,302 (,166) ,320 <sup>#</sup>
Despliegue de TI	,694 (,228) ,535**
<b>Mínimo autovalor</b>	,019
<b>Máximo índice de condición</b>	12,466
<b>R<sup>2</sup></b>	,558
<b>R<sup>2</sup> (corregida)</b>	,512
<b>F (Significatividad)</b>	12,018** (,000)

**p.<.01\*\* p.<.05 \* p.<.10#**

Tabla 6-6 Análisis de regresión lineal multivariante. Variables que determinan el Capital Organizacional

La mejor explicación de la variable Capital Organizacional mediante regresión lineal múltiple se muestra en la tabla anterior.

$$\text{CAPIORG} = 0,302 * \text{MOTIEMP} + 0,694 * \text{DESPTI} + 4,729$$

Como vemos, la Gestión de la Calidad aparece explicada por la Motivación de los Empleados y el Despliegue de TI de forma indirecta a través del Capital Organizacional.

### 6.1.5.2 Variables que determinan la Gestión Comercial

La variable que mide la Gestión Comercial está correlacionada con las siguientes variables de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Capacitación de los Empleados  $r(22) = ,513$ ,  $p = ,010$ , Comunicación Interna  $r(22) = ,465$ ,  $p = ,022$ , Capacitación en TI  $r(22) = ,459$ ,  $p = ,024$  y Despliegue de TI  $r(20) = ,811$ ,  $p = ,000$ . Tras eliminar las variables que suponen multicolinealidad, encontramos la solución que se muestra en la tabla siguiente, donde las variables Despliegue de TI y Gestión de TI explican el 71% de la varianza de Gestión Comercial.

VARIABLES INDEPENDIENTES	VARIABLE DEPENDIENTE
	GESTIÓN COMERCIAL
	<b>B (Error Típ.) β</b>
Despliegue de TI	,975 (,185) ,679**
Gestión de TI	,230 (,094) ,315*
<b>Mínimo autovalor</b>	,019
<b>Máximo índice de condición</b>	12,261
<b>R<sup>2</sup></b>	,740
<b>R<sup>2</sup> (corregida)</b>	,712
<b>F (Significatividad)</b>	27,008** (,000)

p.<.01\*\* p.<.05 \* p.<.10#

Tabla 6-7 Análisis de regresión lineal multivariante. Variables que determinan la Gestión Comercial

$$GESTCOM = 0,975*DESPTI + 0,230*GESTTI - 1,287$$

Las Gestión Comercial se explica por:

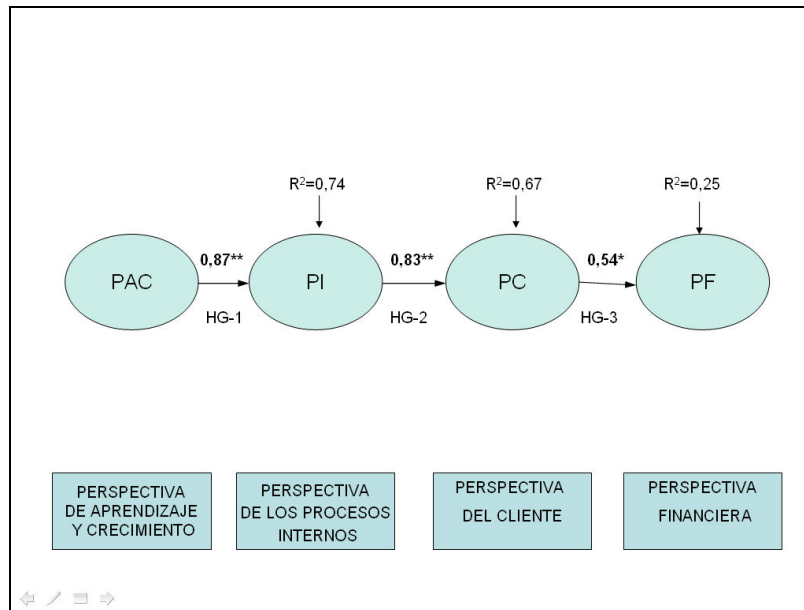
- Despliegue de TI. Esta variable mide por una parte la inversión e implementación de las Tecnologías de la Información y por otra la utilización de éstas como herramienta de comunicación, de ayuda para la toma de decisiones, y de apoyo y mejora de productividad en los procesos de la empresa
- Gestión de las Tecnologías de la Información. Esta variable mide fundamentalmente cómo se gestionan asuntos relacionados con las TI, tales como las relaciones con proveedores internos o externos de software y servicios informáticos.

### 6.1.6 Análisis de Caminos

Los siguientes diagramas están basados en los análisis de regresión bivalente y multivariante comentados en los apartados anteriores. Basándonos en las hipótesis generales HG-1 HG-2 y HG\_3 se han tenido en cuenta también posibles relaciones causa efecto entre variables, aunque no se hubiera postulado la hipótesis previamente. Por ejemplo, dada la relación de causalidad entre la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (PAC) y la Perspectiva de los Procesos Internos (PI), se ha estudiado cómo los indicadores de PAC influyen sobre los indicadores de PI.

Se han encontrado las siguientes relaciones, que se comentan a continuación. En todos los diagramas se muestra la R<sup>2</sup> corregida. En negrita se muestran los coeficientes β. Bajos los arcos se muestra el número de hipótesis.

La siguiente figura muestra los resultados del análisis de regresión simple para el contraste de las hipótesis de transitividad HG-1, HG-2 y HG-3. El análisis de regresión múltiple no aporta resultados significativos por colinealidad entre las variables causa.

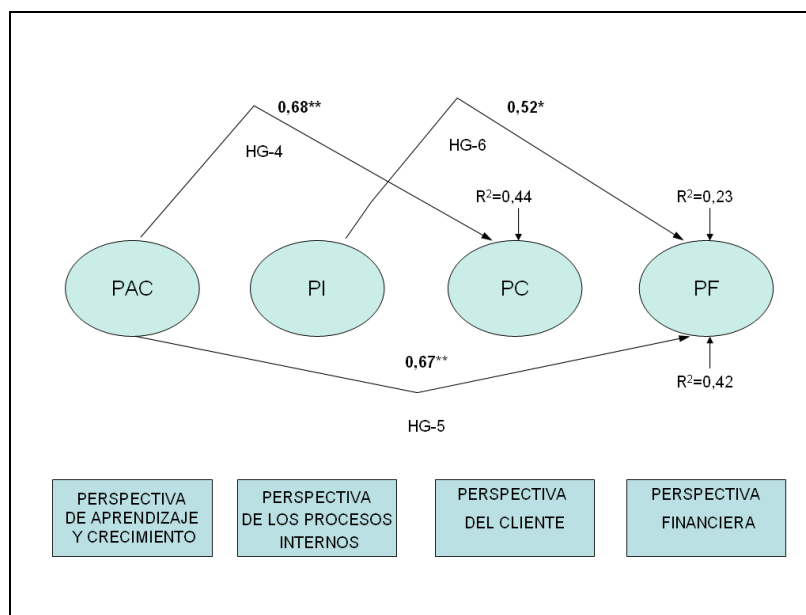


**p.<.01\*\* p.<.05 \* p.<.10#**

Figura 6-34 Diagrama de caminos mostrando el contraste de hipótesis HG-1, HG-2 y HG-3 mediante regresión simple  
Fuente: elaboración propia

La influencia más fuerte que se observa, es de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento sobre la Perspectiva Interna, explicando el 74% de la varianza. A su vez es también fuerte la influencia de esta perspectiva sobre la Perspectiva del Cliente, explicando el 67% de la varianza, mientras que la Perspectiva del Cliente sólo explica el 25% de la varianza de la Perspectiva Financiera.

Como vemos en el diagrama se pueden mantener las tres hipótesis HG-1, HG-2 y HG-3. Además, podemos mantener las hipótesis HG-4, HG-5 y HG-6 pues los resultados del análisis de regresión simple las confirman, como se muestra en la siguiente figura.



**p.<.01\*\* p.<.05 \* p.<.10#**

Figura 6-35 Diagrama de caminos mostrando el contraste de hipótesis HG-4, HG-5 y HG-6 mediante regresión simple  
Fuente: elaboración propia

A la vista de estos resultados podemos mantener las seis hipótesis generales de transitividad postuladas para este modelo.

Un mejor ajuste obtenemos mediante análisis con el algoritmo *Multiblock Partial Least Square Path Modeling* (MBPLSPM)<sup>25</sup>. Este método contempla el modelo en su conjunto sin aislar las distintas hipótesis. El resultado se muestra en la siguiente figura.

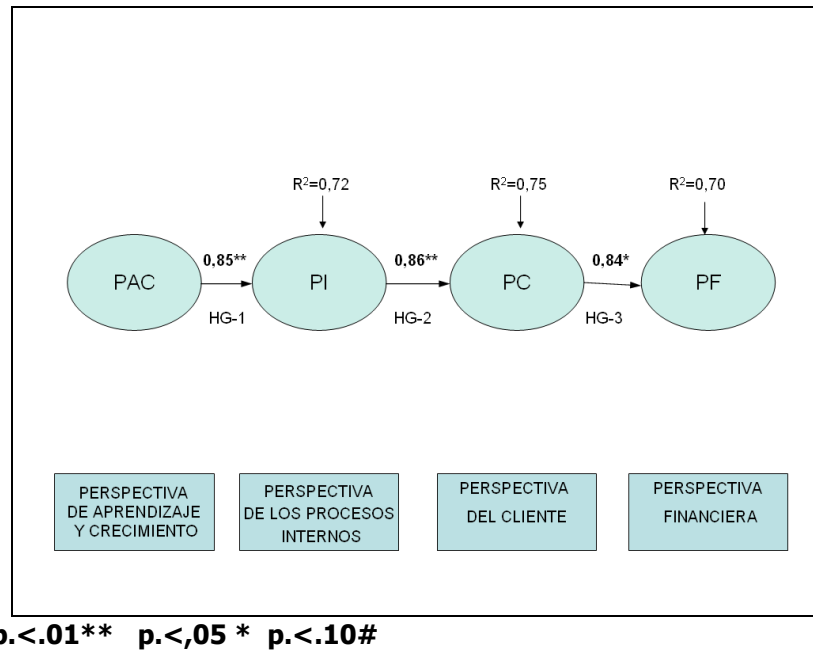
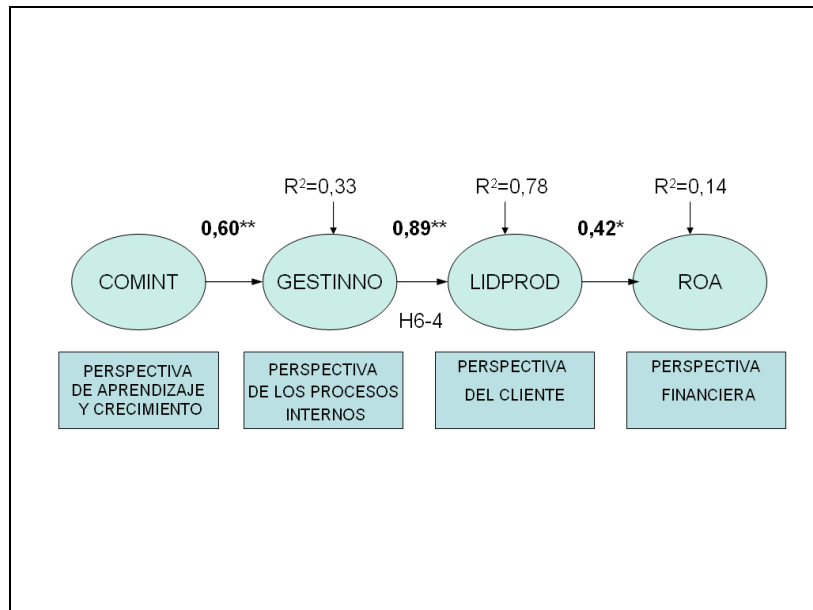


Figura 6-36 Diagrama de caminos mostrando el contraste de hipótesis HG-1, HG-2 y HG-3 mediante MBPLSPM  
Fuente: elaboración propia

De nuevo, hemos tenido que considerar solamente las hipótesis generales HG-1, HG-2 y HG-3, ya que si incluimos las otras tres hipótesis los resultados se ven alterados por multicolinealidad. Como se observa en la figura, mediante este método se explican mayores porcentajes de varianza de las variables endógenas.

A continuación mostramos los resultados de los análisis de regresión para indicadores de las diferentes perspectivas.

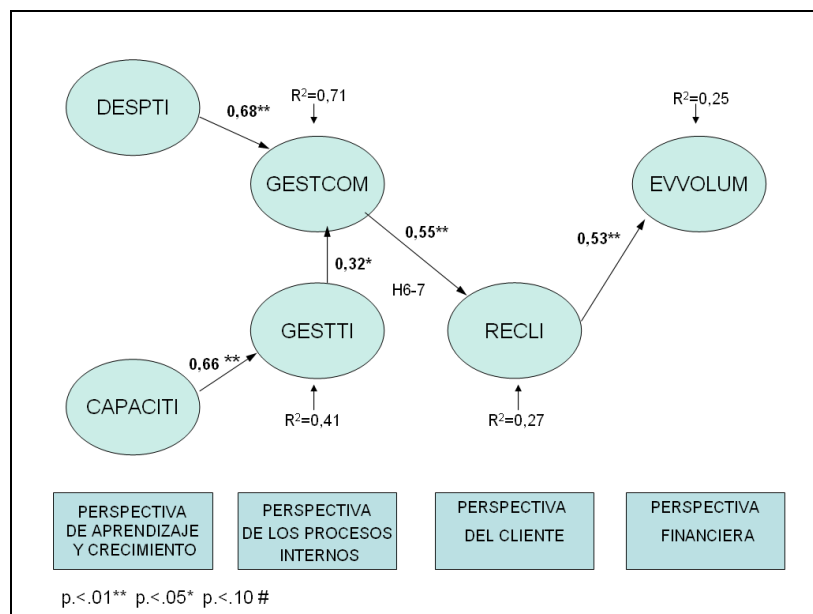
<sup>25</sup> Este método de análisis se describe brevemente en el capítulo cinco de esta memoria.



**p.<.01\*\* p.<.05 \* p.<.10#**

Figura 6-37 Diagrama de caminos desde Comunicación Interna a Rentabilidad de los Activos, obtenido mediante análisis de regresión simple  
Fuente: elaboración propia

La figura anterior muestra un camino a través de indicadores de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. La Comunicación interna tiene influencia positiva sobre la Gestión de la Innovación, explicando el 33% de su varianza. A su vez esta variable explica el 78% de la varianza de la estrategia de Liderazgo en el Producto. Esto se ha postulado en la hipótesis H6-4, que podemos mantener, dada la fuerza y significatividad de la relación. Por su parte la estrategia de Liderazgo en el Producto tiene efecto positivo sobre la Rentabilidad de los Activos, explicando el 14% de su varianza.



**p.<.01\*\* p.<.05 \* p.<.10#**

Figura 6-38 Diagrama de caminos. Del Despliegue y Capacitación de TI a la evolución del Volumen de Negocio obtenido mediante regresión simple y regresión multivariante  
Fuente: elaboración propia

La figura anterior muestra un diagrama de caminos entre indicadores de las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Se muestra la influencia de la Capacitación en TI sobre Gestión de TI y la influencia conjunta de las variables Despliegue de TI y Gestión de TI sobre la Gestión Comercial, llegando a explicar el 71% de la varianza. La Gestión comercial tiene influencia positiva y significativa sobre la estrategia de Relación con el Cliente. Esta estrategia explica el 25% de la varianza de la evolución del Volumen de Negocio.

## 6.2 Modelo II

### 6.2.1 Fiabilidad de las escalas

Los resultados de la prueba  $\alpha$  de Cronbach para cada grupo de ítems que constituyen las principales variables del modelo, se muestran en la siguiente tabla:

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	$\alpha$ de CRONBACH	INDICADORES
LID	Liderazgo	.818	5
EST	Estrategia y Planificación	.932	15
CDC	Calidad de la Dirección Comercial	.763	6
GP	Gestión del Personal	.792	5
GR	Gestión de Recursos	.783	6
GI	Gestión de la Información	.905	40
SCP	Sistema de Calidad y Procesos	.860	9
SC	Satisfacción del Cliente	.771	13
SDC	Satisfacción de la Dirección Comercial	.922	7
SP	Satisfacción del Personal	.546	3
RS	Resultados en la Sociedad	.722	11
TI	Tecnologías de la Información	.788	29

Tabla 6-8 Resultados del análisis de fiabilidad de las escalas. Modelo II

De Resultados en la Sociedad se ha prescindido de los indicadores relativos a Empleados en Prácticas y a Cursos de Prevención de Riesgos y de Educación Medioambiental (RS12\_10, RS12\_11 y RS12\_12). Esto se ha hecho tras un análisis de estas respuestas. Por ejemplo: Sólo hay una Caja en la que el porcentaje de empleados que ha asistido a algún curso de medioambiente en el último año supere el 2%.

## 6.2.2 Análisis descriptivo

### 6.2.2.1 Variables Causa

#### Liderazgo LID

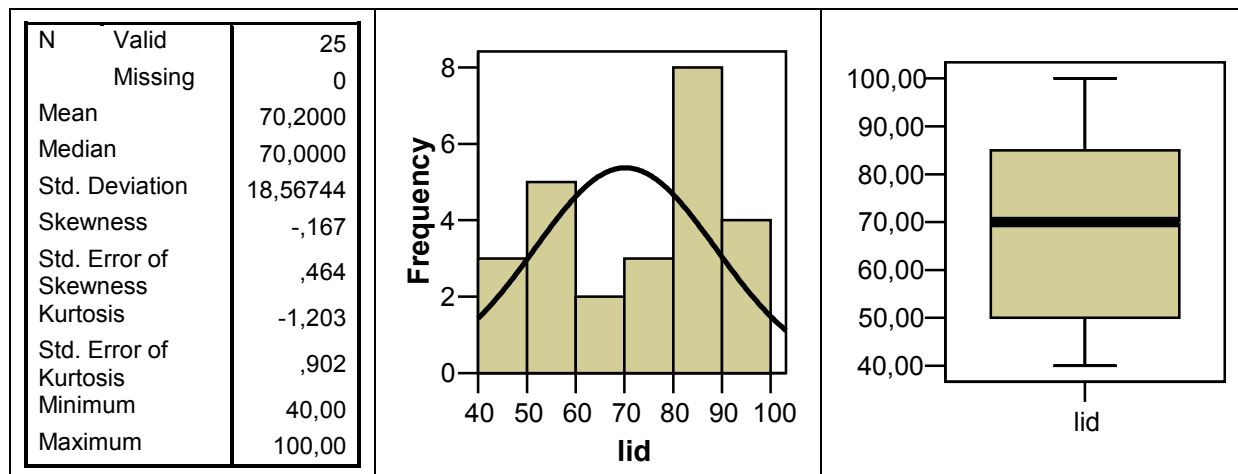


Figura 6-39 Liderazgo

En el diagrama de caja y bigotes se observa bastante simetría, coincidiendo media y mediana en un valor alto, no existiendo datos influyentes. Aunque el coeficiente de curtosis no es pequeño, podemos considerar la distribución mesocúrtica por el gran valor de su error estándar. La homogeneidad en la respuesta es elevada, como se observa en el pequeño coeficiente de asimetría y en el coeficiente de variación (26,45%). La variable supera el test de normalidad de Shapiro-Wilk, pero no el de Kolmogorov-Smirnov. La media M-Huber (70,56) es muy similar a media y mediana.

#### Estrategia y Planificación EST

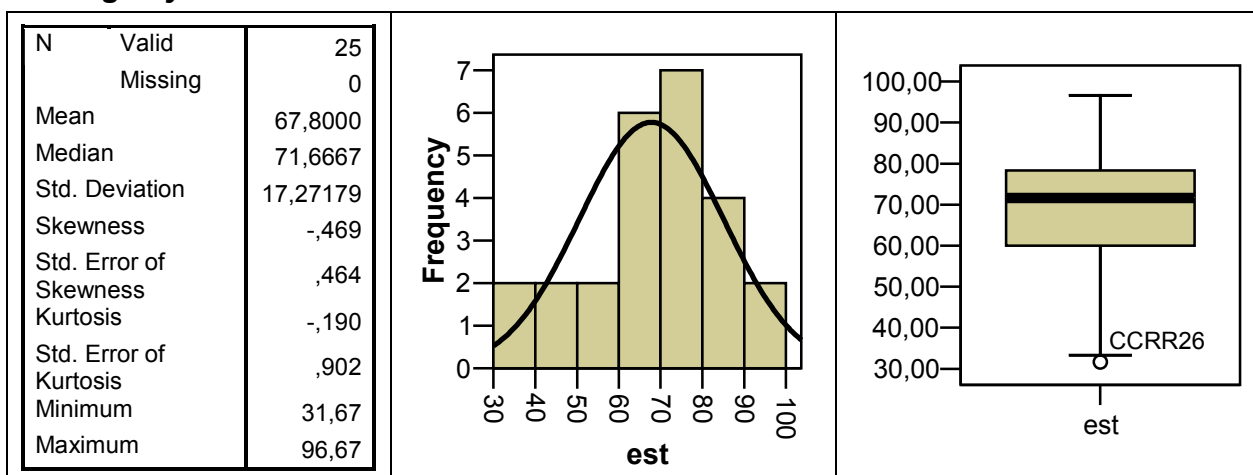


Figura 6-40 Estrategia y Planificación

Los coeficientes de asimetría y curtosis indican normalidad en esta variable, que supera los test de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y de Shapiro-Wilk. Como puede apreciarse en los gráficos, la distribución es simétrica con media y mediana próximas y tomando altos valores. Hay un caso influyente (código 26). Hay poca dispersión en los datos, con un coeficiente de variación de 25,47%.



### Calidad de la Dirección Comercial CDC

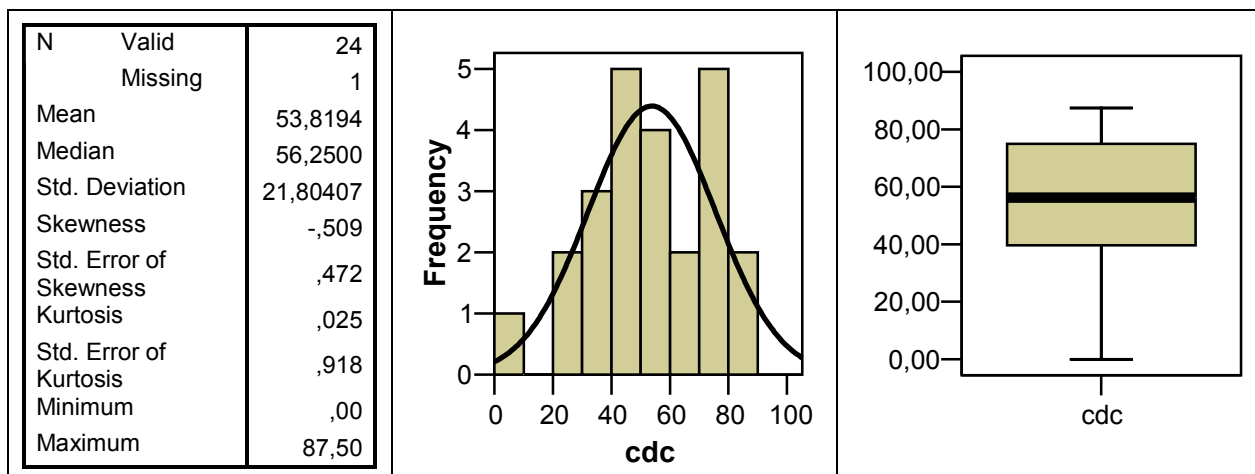


Figura 6-41 Calidad de la Dirección Comercial

Esta variable supera los test de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk. La distribución es simétrica y mesocúrtica, como se puede apreciar en los gráficos, con media y mediana próximas y no presentando datos influyentes. La muestra es más dispersa en esta variable, con un coeficiente de variación de 40,5%.

### Gestión del Personal GP

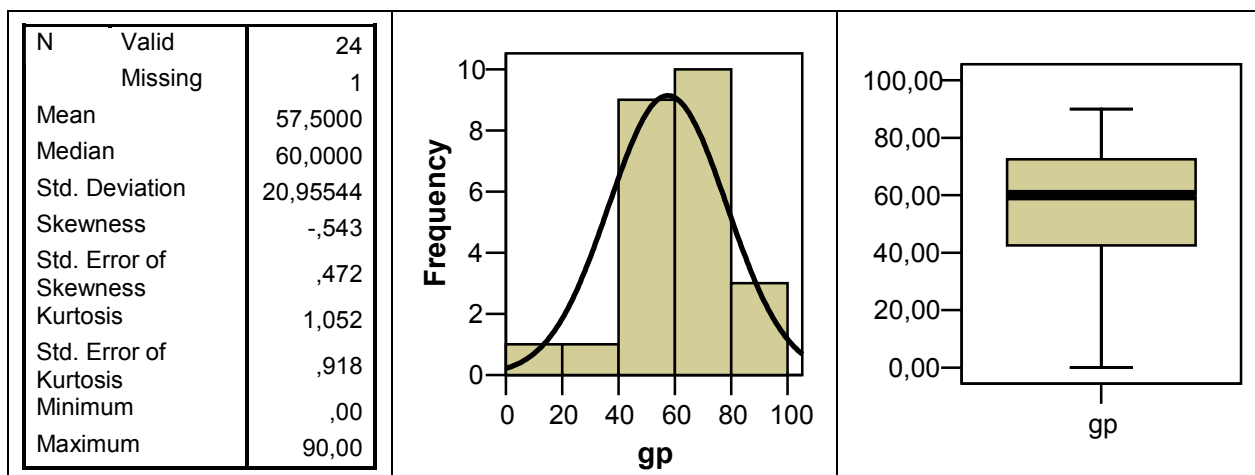


Figura 6-42 Gestión del Personal

De nuevo una variable muy simétrica con media y mediana cercanas y sin casos influyentes. Supera los test de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y de Shapiro-Wilk. El coeficiente de variación es de 36,44%.

**Gestión de Recursos GR**

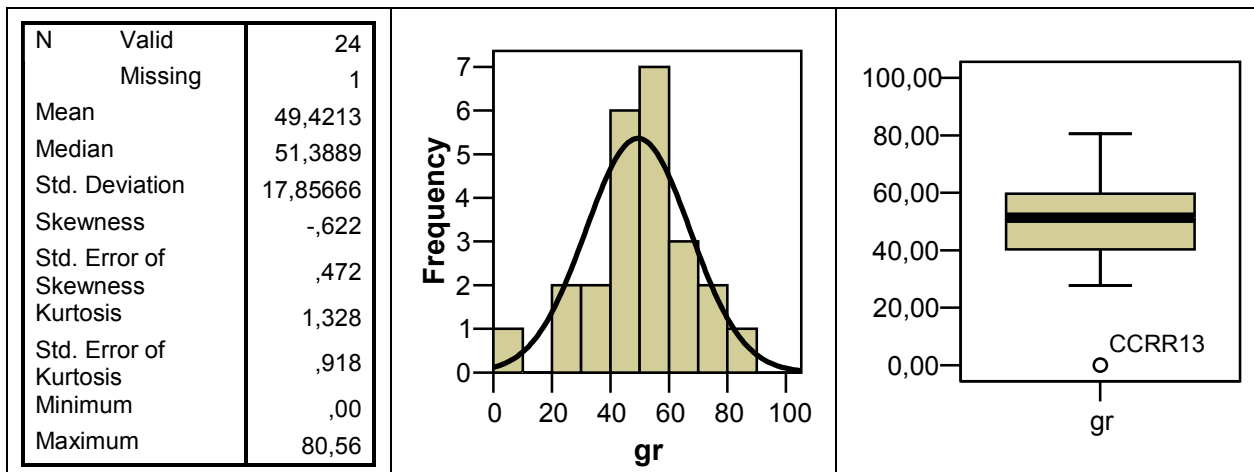


Figura 6-43 Gestión de Recursos

Esta variable supera los test de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y de Shapiro-Wilk. El coeficiente de variación es de 36,13%. La distribución es simétrica, levemente leptocúrtica y con un caso influyente (código 13).

**Gestión de la Información GI**

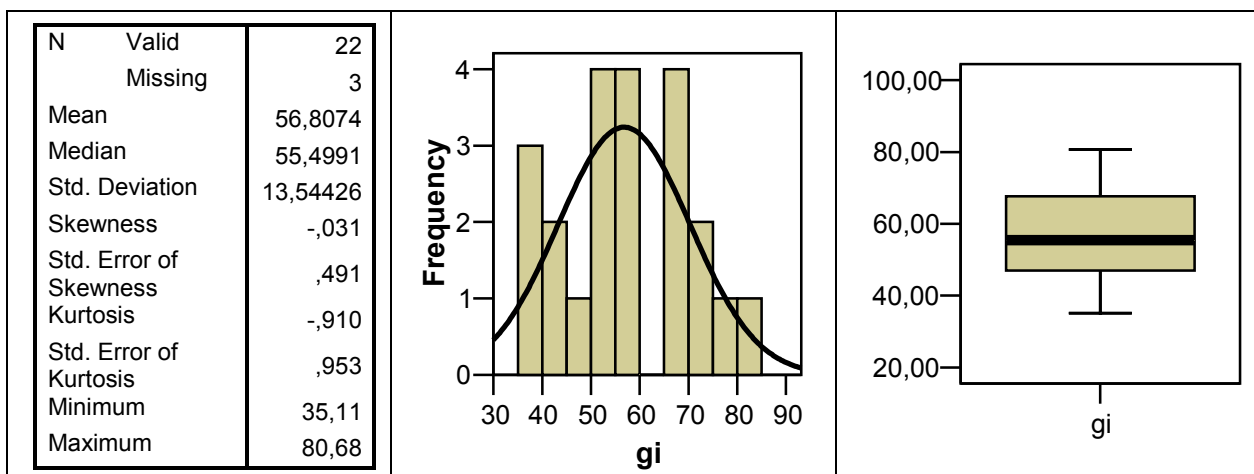


Figura 6-44 Gestión de la Información

Variable de distribución simétrica, mesocúrtica y que supera todos los test de normalidad. No se observan casos influyentes. Su coeficiente de variación es del 23,84%, indicando homogeneidad en la respuesta.

### Sistemas de Calidad y Procesos SCP

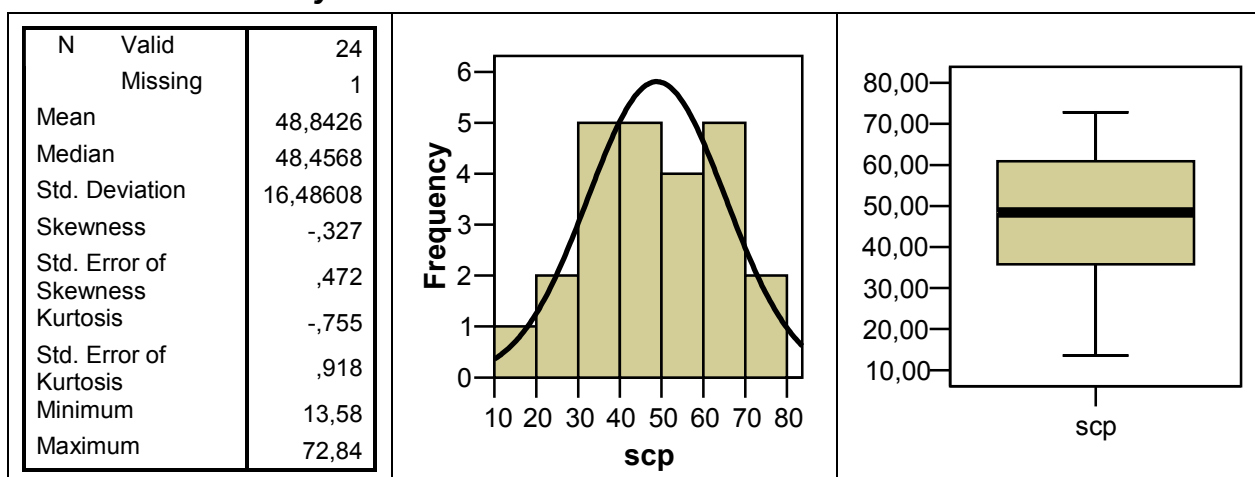


Figura 6-45 Sistemas de Calidad y Procesos

Esta variable supera todos los test de normalidad y presenta una distribución simétrica con media y mediana casi idénticas. Su coeficiente de variación es del 33,75%. No se observan casos influyentes.

### 6.2.2.2 Variables Resultado

#### Satisfacción del Cliente SC

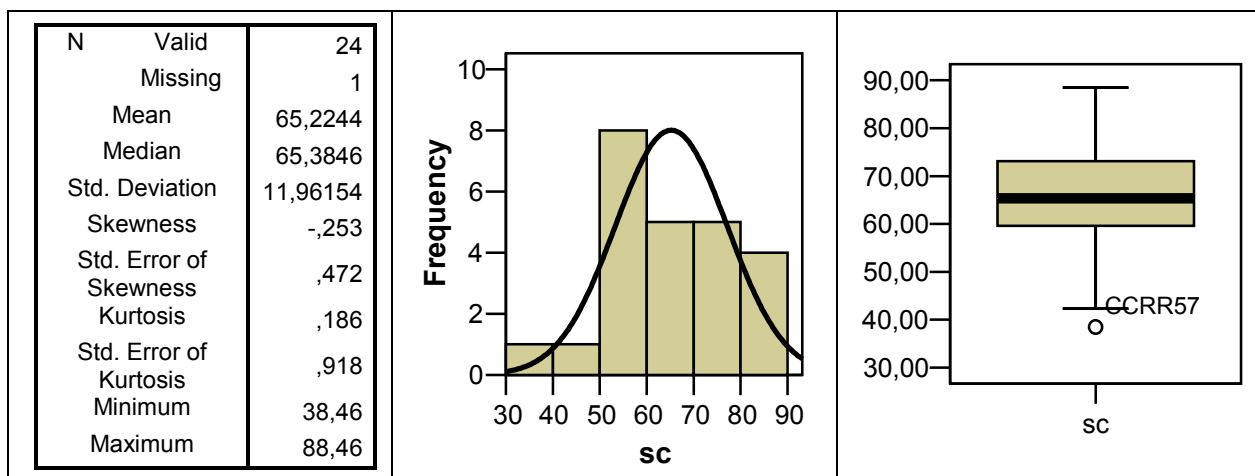


Figura 6-46 Satisfacción del Cliente

Esta variable, que mide la satisfacción del cliente<sup>26</sup>, supera la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y la de Shapiro-Wilk. Los coeficientes de asimetría y curtosis se encuentran dentro de los rangos normales. La distribución es simétrica con un coeficiente de variación es del 18,34%, lo que da idea de homogeneidad en la respuesta. La mediana y la media son casi iguales. Hay un caso influyente (código 57).

<sup>26</sup> Esta variable mide lo mismo que la variable SATISCLI. Se utiliza un nombre diferente por homogeneidad con las demás variables del modelo.

### Satisfacción de la Dirección Comercial SDC

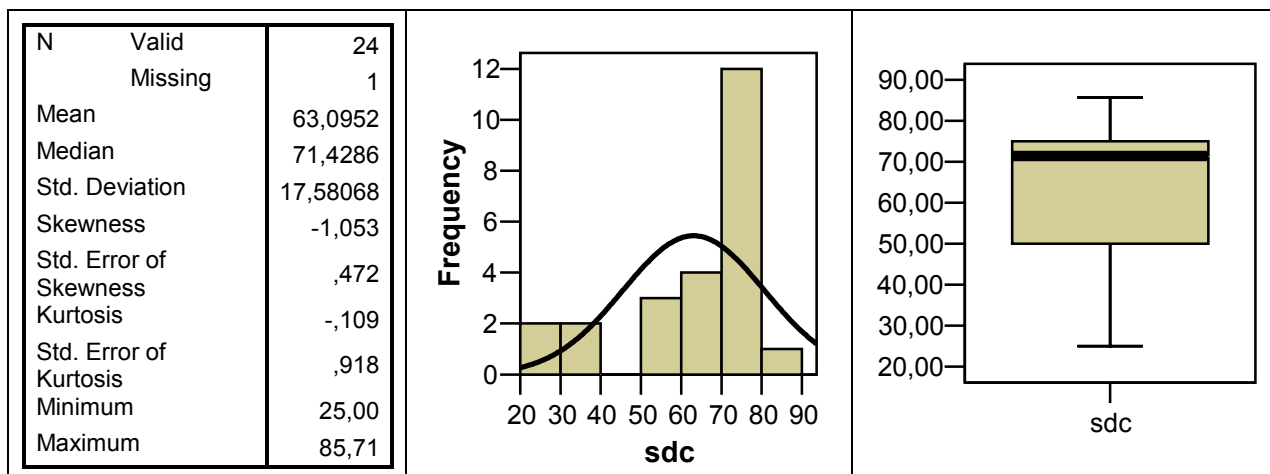


Figura 6-47 Satisfacción de la Dirección Comercial

En esta variable la mediana está muy por encima de la media, no presentando casos influyentes. La distribución es asimétrica aunque mesocúrtica. Su coeficiente de variación es del 27,83%. No supera el test de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, ni el de Shapiro-Wilk. En este caso es más aconsejable utilizar como media la M-Huber, que tiene un valor de 69,56.

### Satisfacción del Personal SP

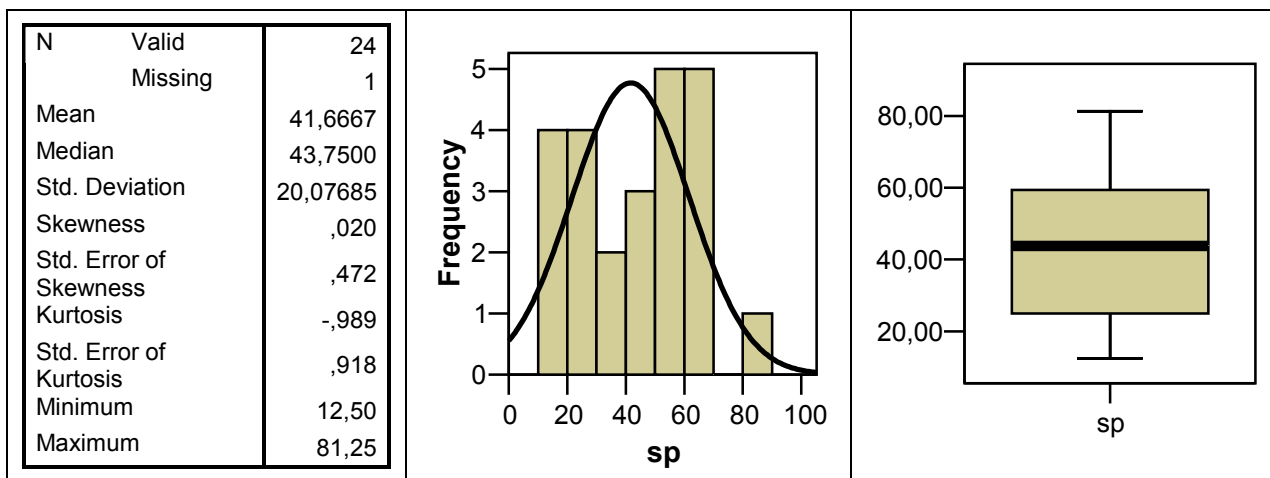


Figura 6-48 Satisfacción del Personal

Esta variable supera las pruebas de normalidad, mostrando una distribución simétrica y mesocúrtica. La mediana es superior a la media. No se aprecian datos influyentes. Su coeficiente de variación es de 20,08%. Se aprecia que la Satisfacción del Personal obtiene puntuaciones sensiblemente inferiores a la Satisfacción de la Dirección Comercial, especialmente la mediana obtiene un valor muy inferior.

### Resultados en la Sociedad RS

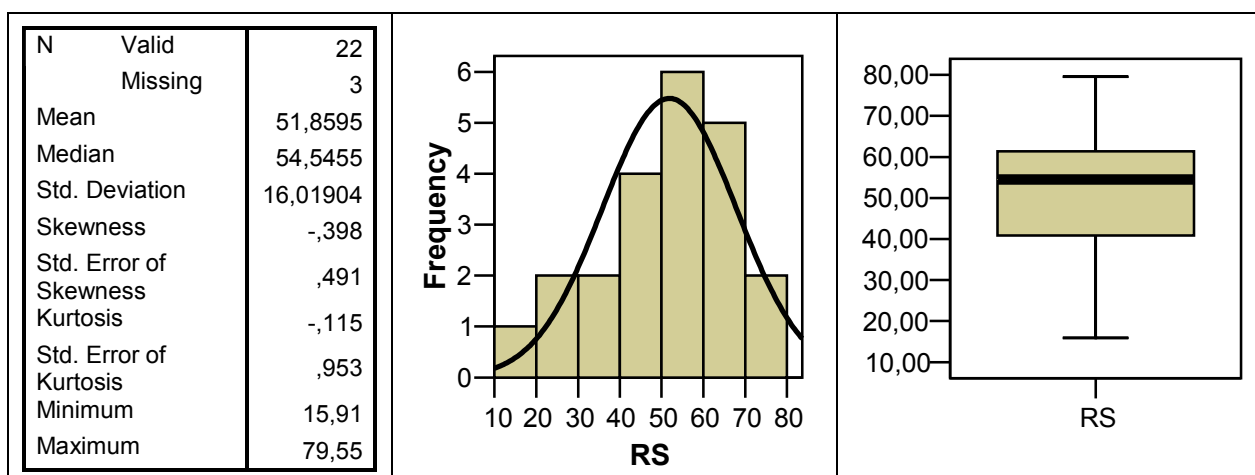


Figura 6-49 Resultados en la Sociedad

Esta variable supera todas las pruebas de normalidad, superando la mediana a la media, aunque situándose en valores próximos. No tiene casos influyentes. Su coeficiente de variación es del 30,89%.

### Resultados Comerciales y Empresariales RCE

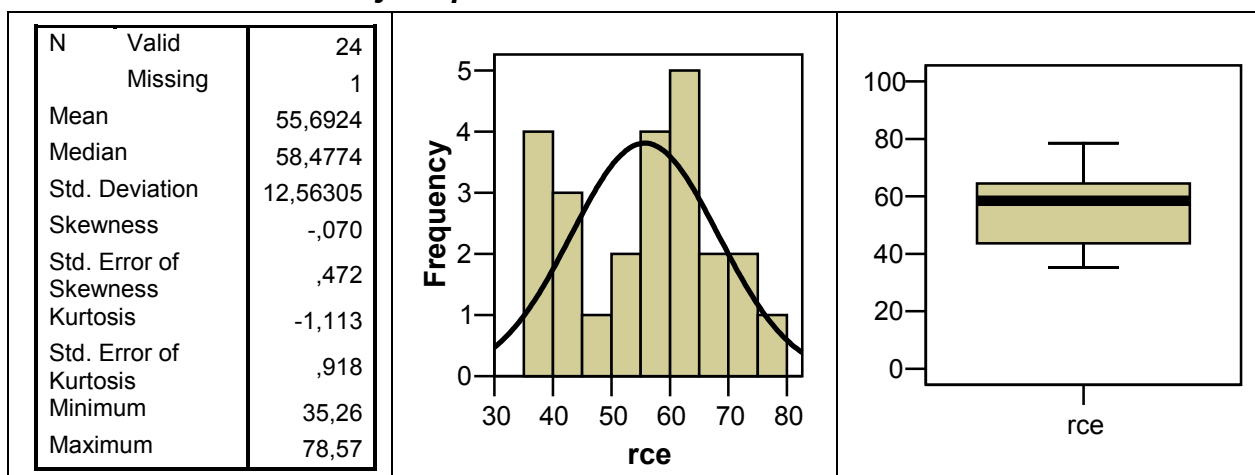


Figura 6-50 Evolución de los Resultados Comerciales y Empresariales

Esta variable, que mide la evolución de los resultados comerciales y empresariales a lo largo de tres ejercicios, presenta una distribución simétrica y mesocúrtica, con la mediana superando la media. No se observan casos influyentes. Su coeficiente de variación es del 22,56%. Supera las pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y de Shapiro-Wilk.

### 6.2.2.3 Otras variables del modelo

#### ***Tecnologías de la Información TI***

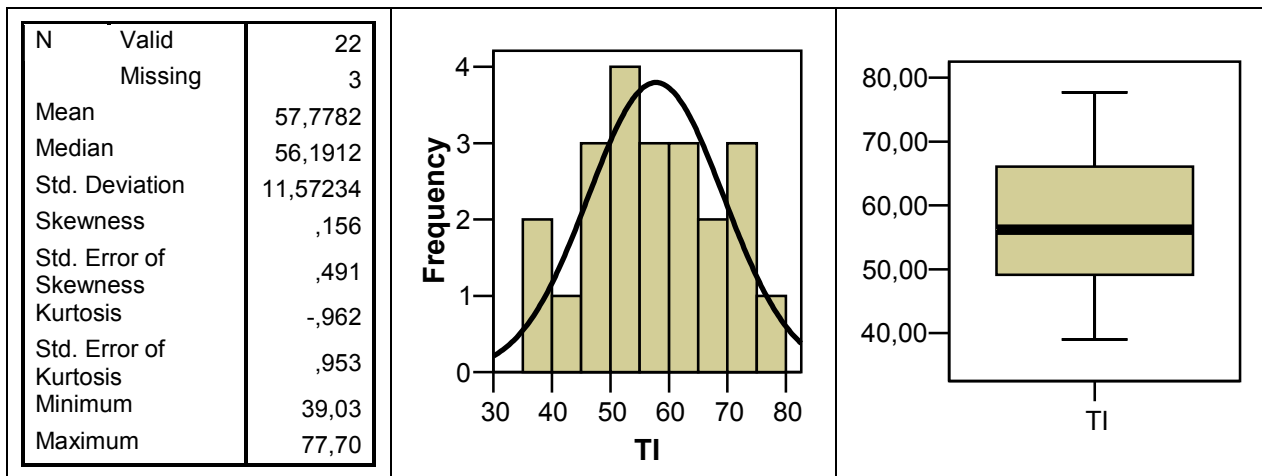


Figura 6-51 Tecnologías de la Información

Esta variable mide las tecnologías de la información, tanto en lo que se refiere a su despliegue como a la capacitación de los empleados. Presenta una distribución simétrica y mesocúrtica, superando todas las pruebas de normalidad. La media es superior a la mediana. No se aprecian casos influyentes. El coeficiente de variación es del 20,03%.

### 6.2.3 Análisis de Componentes Principales

#### 6.2.3.1 Variables Causa

Mostramos a continuación los resultados del análisis de componentes principales para aquellas variables cuya adecuación para este método ha quedado probada.

#### Liderazgo LID

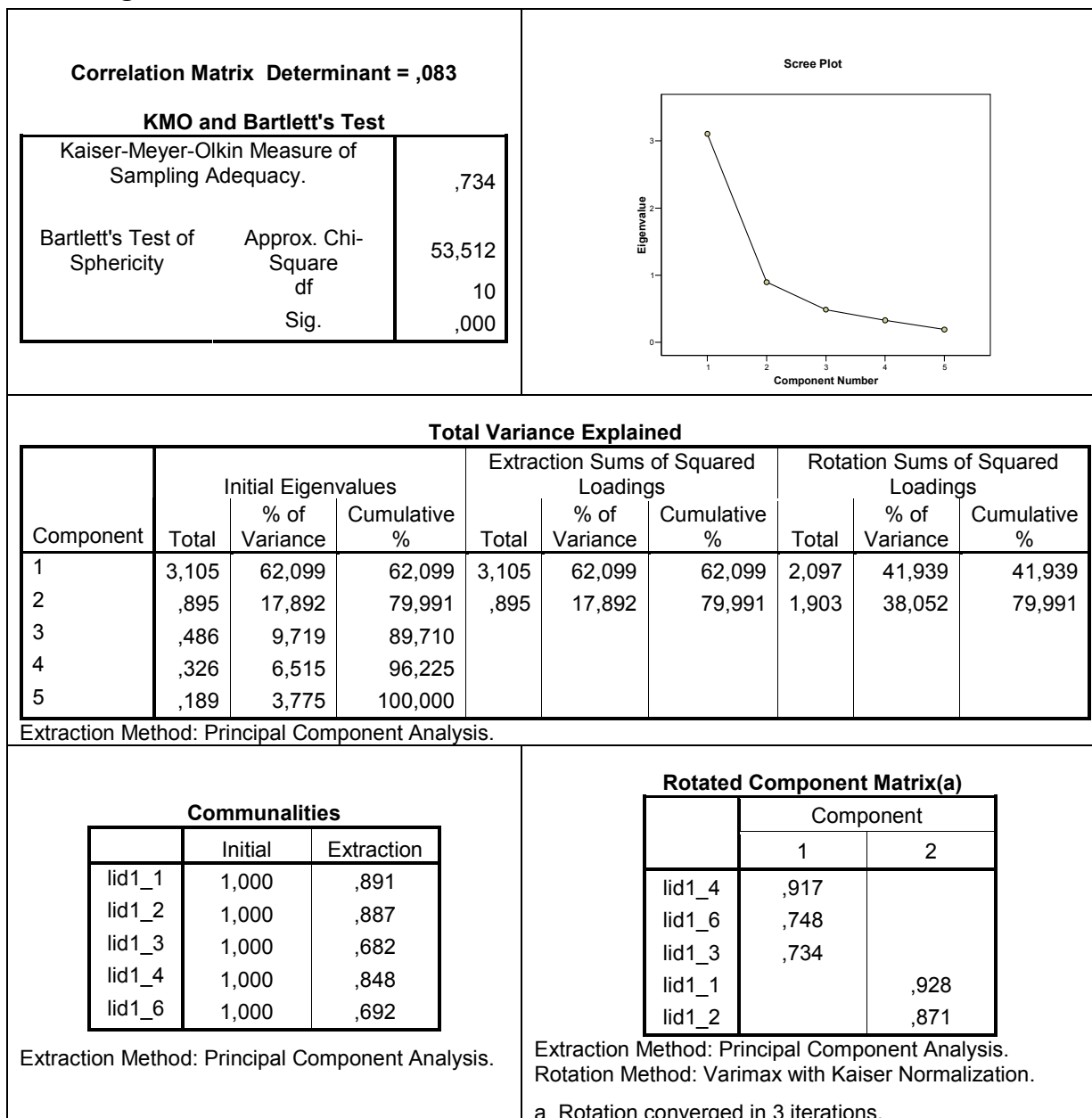


Figura 6-52 Componentes principales de Liderazgo

Para la variable Liderazgo, que se obtiene por la respuesta a cinco preguntas del bloque uno del cuestionario, se ha comprobado la adecuación de realizar un análisis de

componentes principales. Se ha realizado éste para los autovalores que superan 0,8, obteniéndose dos componentes principales, los cuales explican casi el 80% de la varianza.

Ateniéndonos a los componentes rotados, se diferencian claramente las preguntas correspondientes a cada componente<sup>27</sup>, pudiendo interpretarlos de la siguiente forma:

- FAC1LID. Este factor que agrupa las LID1\_3, LID1\_4 y LID1\_6 se refiere a la forma participativa de definición de la misión y visión, y a su comunicación y transmisión. Este componente sería "Participación en el liderazgo".
- FAC2LID. Este segundo factor agrupa las preguntas LID1\_1 y LID1\_2 y se refiere a la definición y enfoque de la misión y visión. Podemos denominarla "Enfoque del liderazgo".

---

<sup>27</sup> Se destaca en la matriz de componentes rotados (figura anterior) los que corresponden a cada componente, tomando como criterio que su coeficiente sea mayor que 0,5



**Estrategia y Planificación EST**

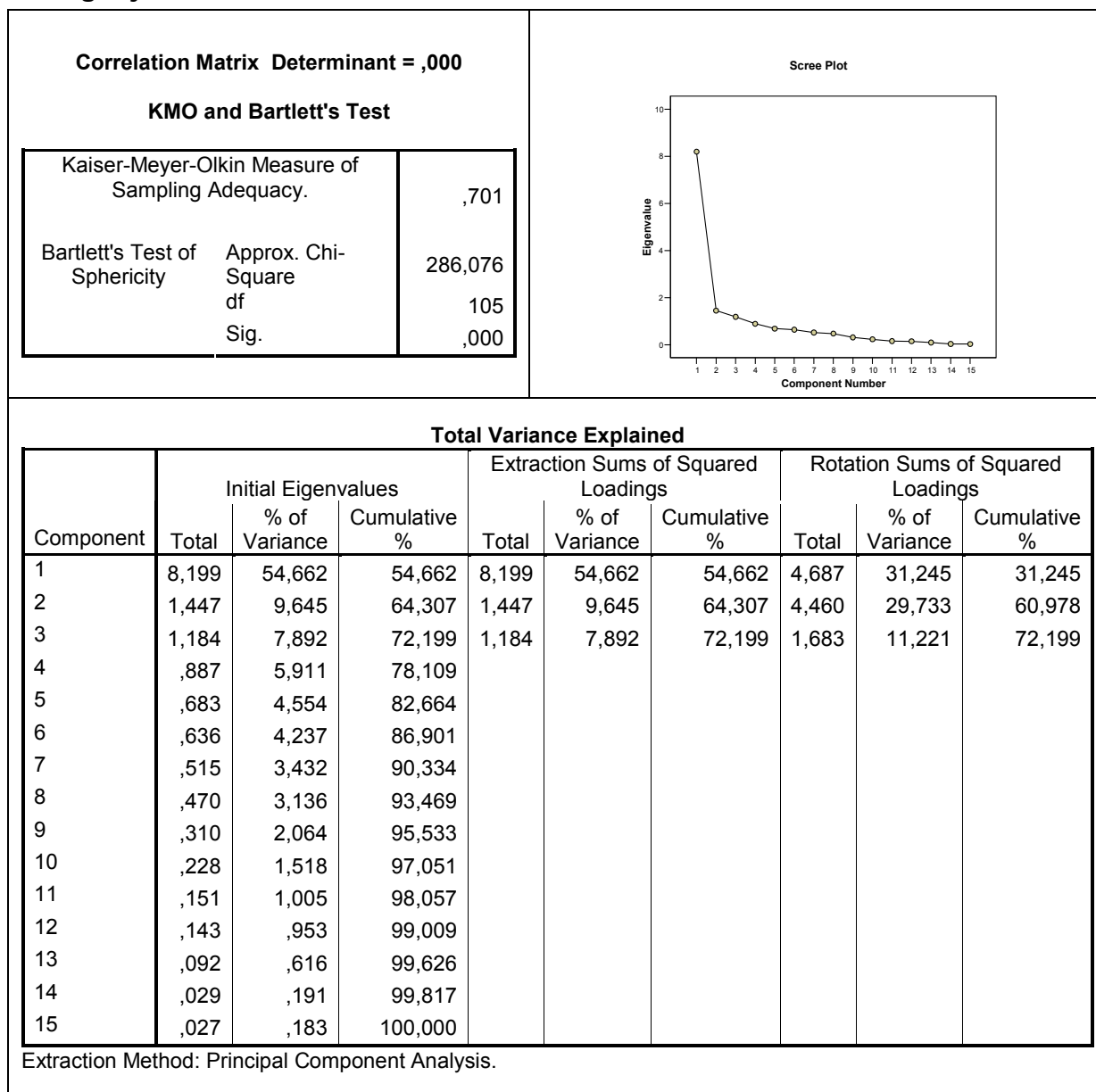


Figura 6-53 Componentes principales de Estrategia y Planificación (1)

Communalities			Rotated Component Matrix(a)			
	Initial	Extraction	Component			
			1	2	3	
est2_1	1,000	,656				
est2_2	1,000	,657				
est2_3	1,000	,715				
est2_4	1,000	,855				
est2_5	1,000	,803				
est2_6	1,000	,678				
est2_7	1,000	,641	0,575			
est2_8	1,000	,828	0,577			
est2_9	1,000	,685	0,644			
est2_10	1,000	,780	0,688			
est2_11	1,000	,692	0,804			
est2_15	1,000	,808	0,821			
est2_16	1,000	,662	0,838			
est2_18	1,000	,666		0,832		
est2_19	1,000	,703		0,813		
				0,741		
				0,721		
				0,668		
				0,659		
				0,625		
						0,919

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 a. Rotation converged in 4 iterations.

Figura 6-54 Componentes principales de Estrategia y Planificación (2)

Para la variable de Estrategia y Planificación, realizando el análisis de componentes principales sobre los 15 ítems que componen esta variable, considerando los factores con autovalor mayor que 1, encontramos tres factores, que explican el 72,2% de la varianza. Los dos primeros factores están bastante igualados en cuanto al porcentaje de varianza explicada, 31,2% y 29,7% respectivamente.

- FAC1EST. Este factor hace referencia principalmente a las preguntas de despliegue y control de la estrategia. "Despliegue de la Estrategia".
- FAC2EST. Encontramos aquí referencia al "Enfoque de la estrategia".
- FAC3EST. Este factor sólo supone el 11% de la varianza y concentra las preguntas que se refieren a "Estudios de mercado". Realizando el análisis descriptivo y de frecuencias de estos dos ítems, se encuentra que en ambos la mediana, media y moda se sitúan en el 3 (indiferente) o muy cerca del 3. Por lo tanto este factor no tiene la importancia de los anteriores, pudiendo despreciarlo para análisis posteriores.

**Calidad de la Dirección Comercial CDC**

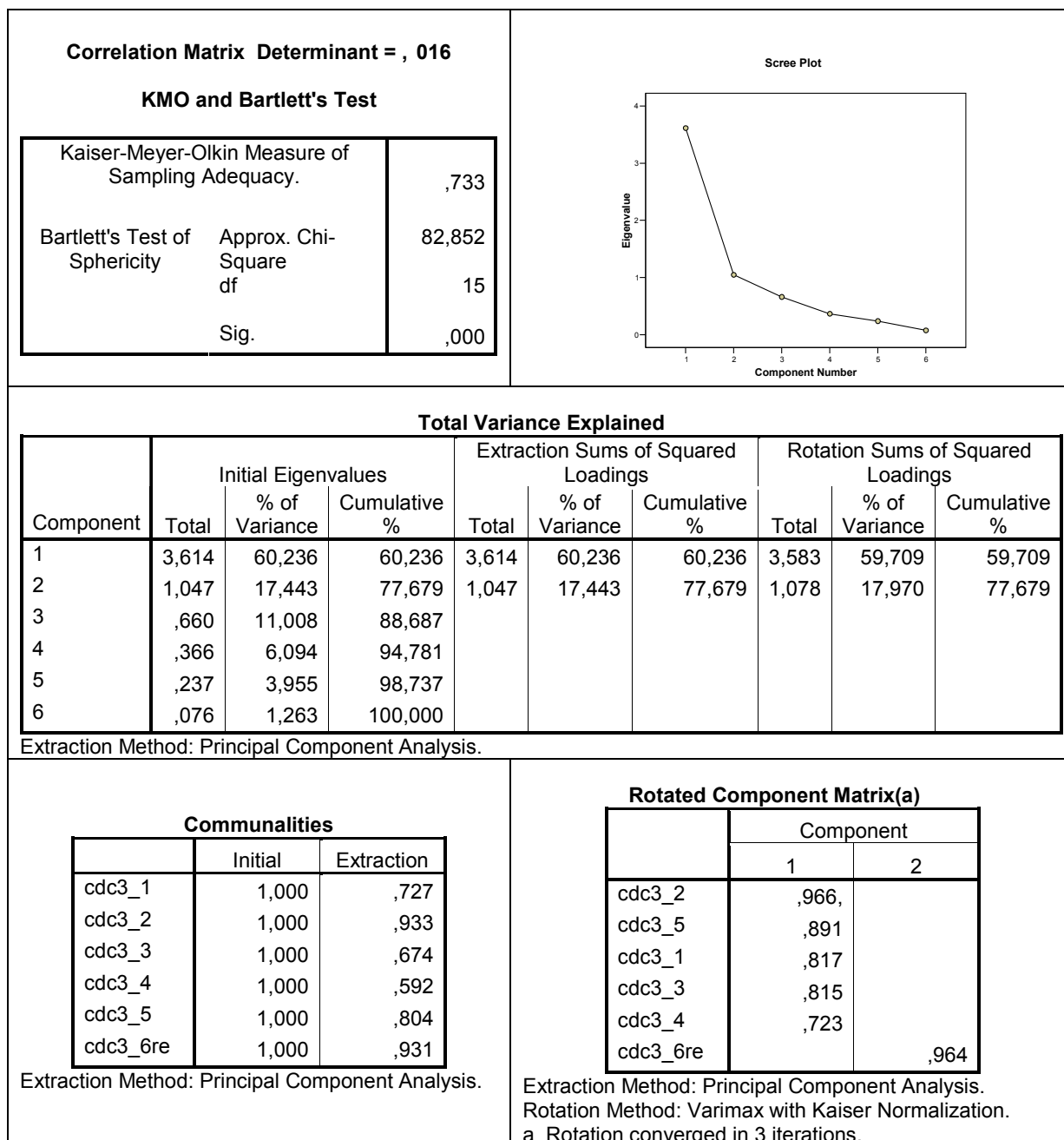


Figura 6-55 Componentes principales de Calidad de la Dirección Comercial

Probada la adecuación de esta variable para la realización del análisis de componentes principales, se realiza éste para autovalores que superan 1, reduciéndose los seis ítems iniciales a dos factores, que explican el 77,68% de la varianza, estando todos los ítems fuertemente correlacionados con su componente, como puede observarse en la matriz de componentes rotados, ya que el coeficiente más pequeño es ,723.

- FAC1CDC. La primera componente y representando casi el 60% de la varianza, corresponde a las preguntas 1 a 5 del bloque de cuestionario referente a la

calidad de la Dirección Comercial, las cuales se refieren a la "Gestión de la dirección comercial".

- FAC2CDC. Esta segunda componente corresponde casi exclusivamente y con una correlación fuerte y positiva ( $,964$ ) a la variable auxiliar CDC3\_6RE "Grado de formación del personal comercial".

### Gestión del Personal GP

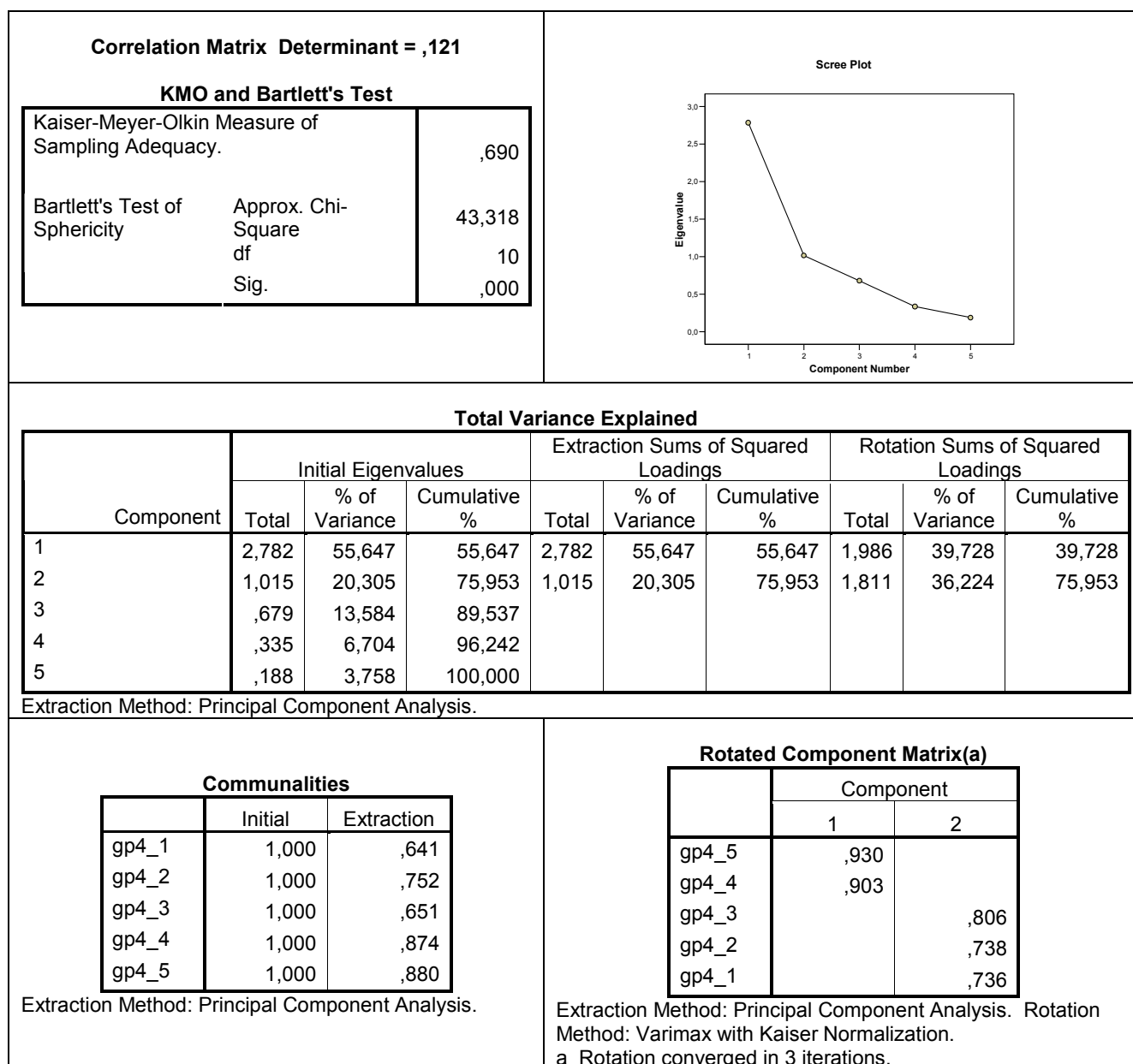


Figura 6-56 Componentes principales de la Gestión del Personal

Para la variable Gestión del Personal, que se obtiene por respuesta a cinco preguntas del bloque cuatro del cuestionario, se ha comprobado la adecuación de realizar un análisis de componentes principales. Se ha realizado éste para los autovalores que superan 1, obteniéndose dos componentes principales, los cuales explican el 75,95% de la varianza, estando todas la variables bien representadas por los componentes rotados.

- FAC1GP. Esta componente corresponde a las preguntas GP4\_4 y GP4\_5 del cuestionario, las cuales se refieren a remuneraciones distintas del salario, tales como incentivos, reparto de beneficios y comisiones. "Gestión salarial".
- FAC2GP. Bajo esta variable se agrupan las preguntas relativas a selección, formación y motivación. "Gestión no salarial".

**Gestión de Recursos GR**

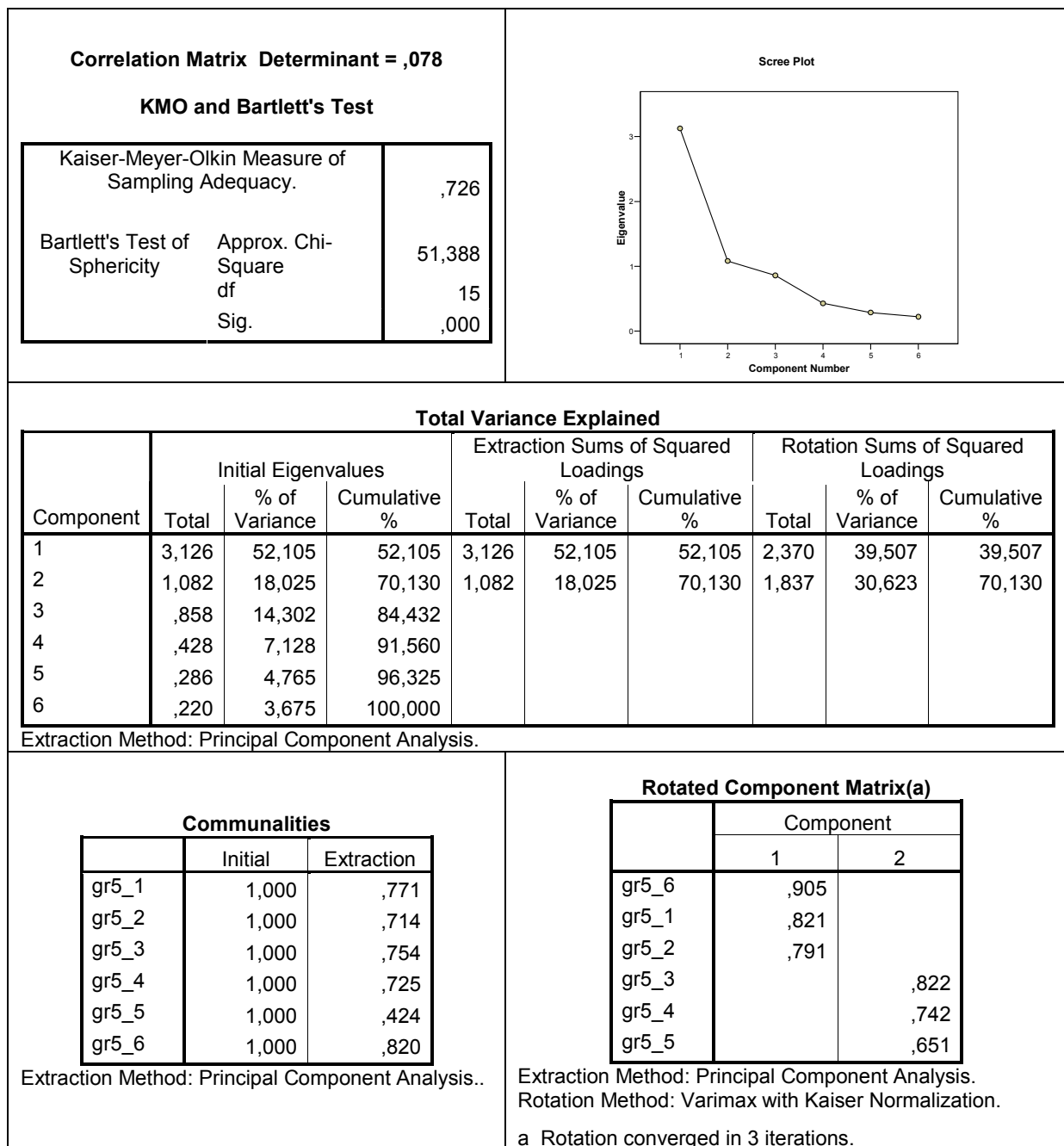


Figura 6-57 Componentes principales de Gestión de Recursos

La variable Gestión de Recursos, que se evalúa por seis preguntas del bloque cinco del cuestionario, ha resultado adecuada para la realización de un análisis de componentes principales. Seleccionando los autovalores superiores a 1, se encuentran dos componentes que explican el 70,13% de la varianza. En la tabla de communalidades observamos que el ítem peor representado corresponde a la pregunta GR5\_5 (.424), que hace referencia a subvenciones de la administración para formación y actividades de I+D. Realizado un análisis descriptivo sobre las respuestas a esta pregunta, se observa heterogeneidad en la respuesta (coeficiente de variación 59%). Al tener esta variable menos del 50% de la

varianza explicada, se hace aconsejable no tenerla en consideración. Es la que está menos representada por su principal componente, con una correlación de ,651.

Observando los coeficientes de la matriz de componentes rotados, obtenemos esta interpretación:

- FAC1GR. En la primera componente obtenemos el 39,5% de la varianza total explicada, mediante las preguntas GR5\_1, GR5\_2 y GR5\_6 del cuestionario. La GR5\_1 y la GR5\_6 se refieren a inversiones en conocimiento innovación y calidad, y gestión de recursos tecnológicos. La GR5\_2 se refiere al establecimiento de alianzas externas. "Gestión de Tecnología e Innovación"
- FAC2GR. Las preguntas GR5\_3 y GR5\_4 se refieren al control sobre los proveedores. La GR5\_5 se ha comentado con anterioridad. "Gestión de Proveedores"

**Sistemas de Calidad y Procesos SCP**

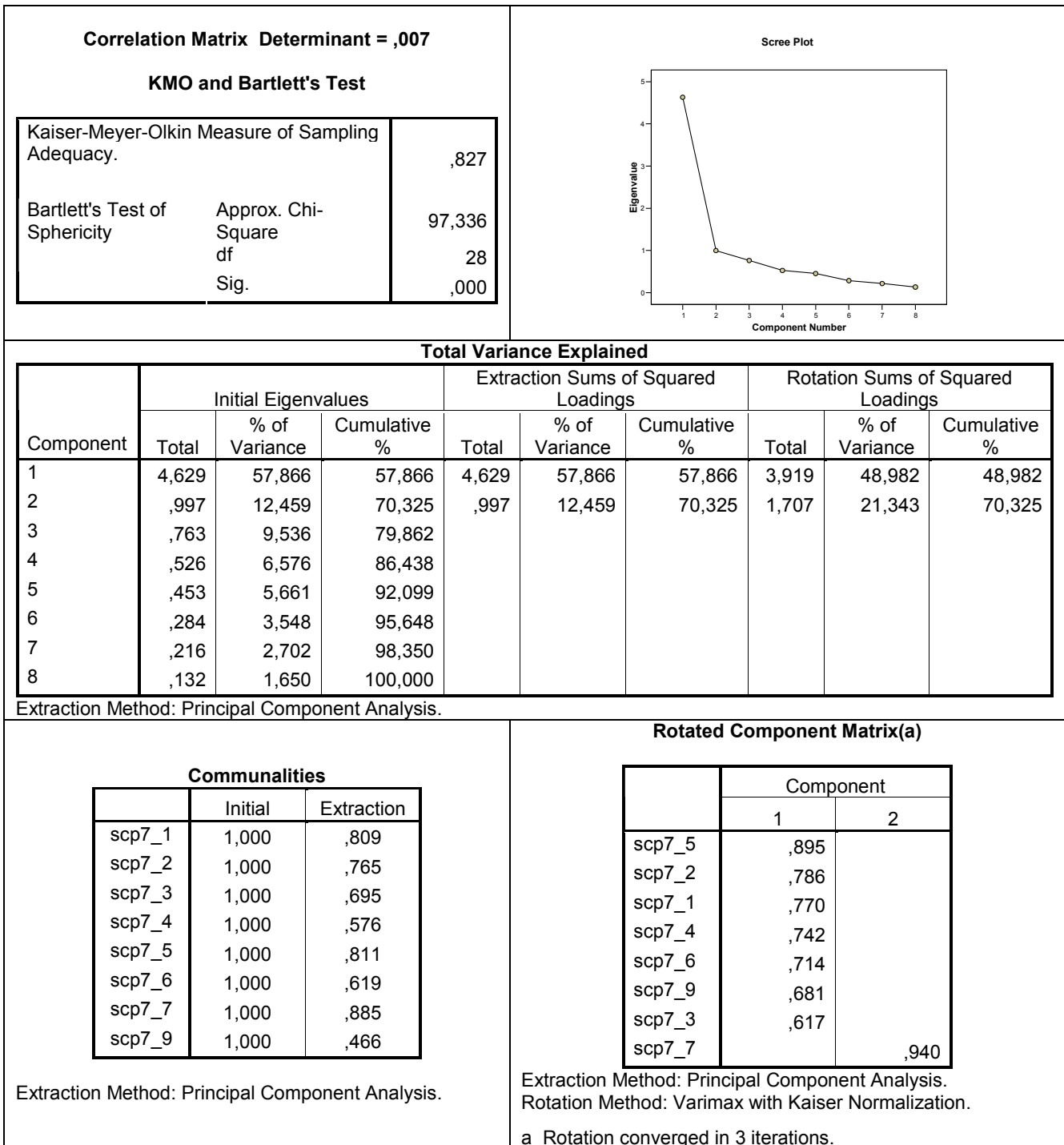


Figura 6-58 Componentes principales de Sistemas de Calidad y Procesos

Pasamos al bloque siete del cuestionario, ya que el bloque seis, referente a Gestión de la Información no ha resultado adecuado para este tipo de descomposición factorial.

Se realiza una primera prueba de adecuación muestral de los ítems referentes a Sistema de Calidad y Procesos para la realización del análisis de componentes principales. La pregunta SCP7\_8 en la prueba de adecuación de la muestra obtiene un valor de ,223,



que lo señala como inadecuado. Esta pregunta hace referencia a si la empresa está certificada o se autoevalúa en calidad. La respuesta a esta pregunta es casi homogénea en el valor 1 "No estamos certificados". Por tanto, es aconsejable eliminar este ítem del análisis. Eliminada este ítem, se realiza el análisis para autovalores que superan 0,8, reduciéndose los ocho ítems restantes a dos factores, que explican el 70% de la varianza.

Todos los ítems superan ampliamente la prueba de adecuación de la muestra. El único peor representado es SCP7\_9 (procedimientos y documentación formal de procesos) del cual sólo se explica el 47% de la varianza.

El análisis de los componentes es el siguiente:

- FAC1SCP. Abarca todas las preguntas, excepto la SCP7\_7, que hace referencia a si los clientes demandan la certificación de calidad. "Gestión interna de los Sistemas de Calidad y Procesos"
- FAC2SCP. Está formado por la pregunta SCP7\_7, que se refiere a la participación externa en mejora e innovación. "Sistemas de Calidad y Procesos en relación al cliente".

### 6.2.3.2 Variables Resultado

Mostramos a continuación los resultados del análisis de componentes principales para aquellas variables cuya adecuación para este método ha quedado probada. La variable Satisfacción del Cliente no supera las pruebas de adecuación muestral. Tampoco lo hace la variable Satisfacción del Personal.

#### Satisfacción de la Dirección Comercial SDC

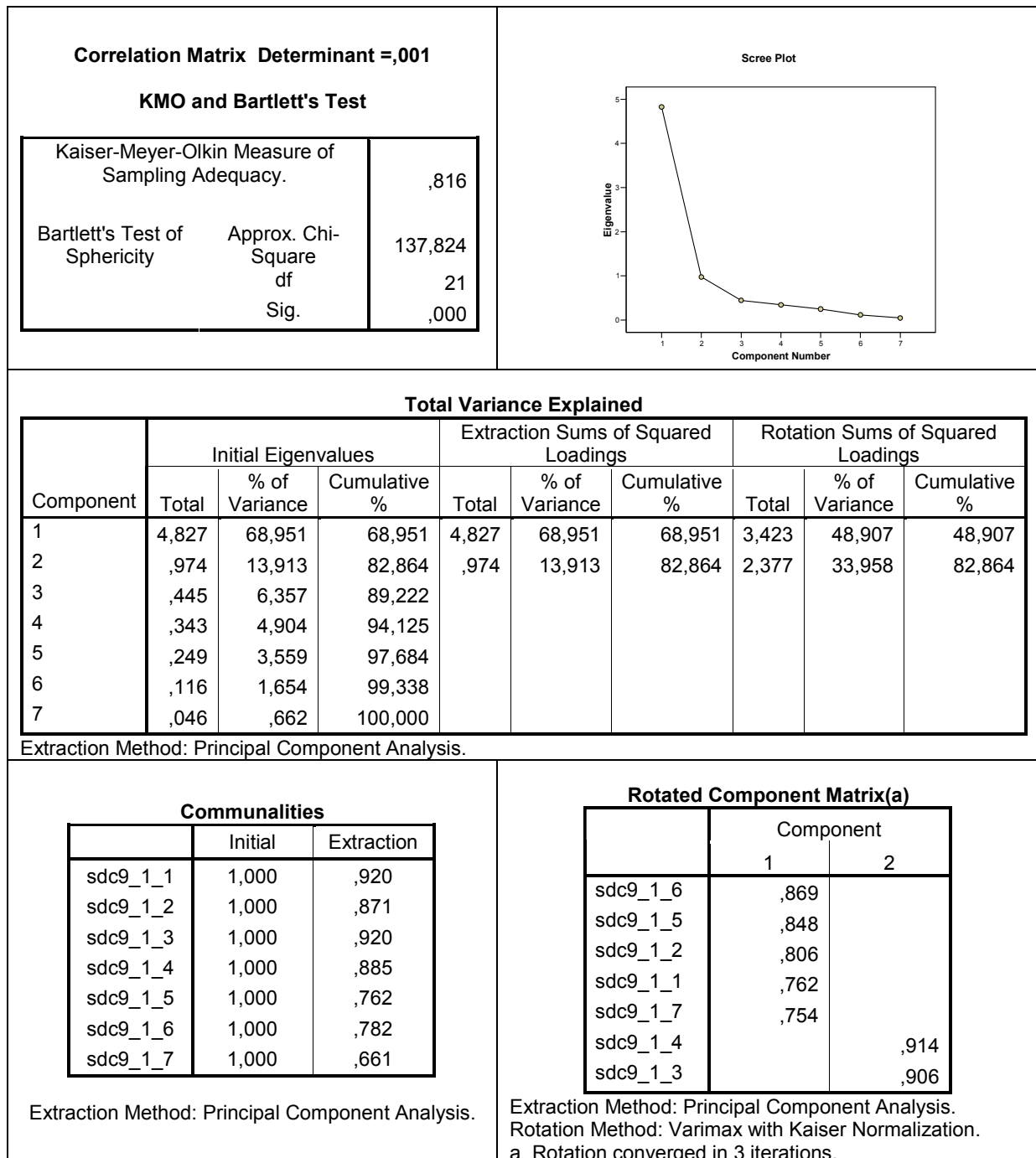


Figura 6-59 Componentes principales de Satisfacción de la Dirección Comercial

Para la variable que mide la Satisfacción de la Dirección Comercial, una vez comprobada la idoneidad de la muestra para el análisis de componentes principales, se realiza éste para autovalores superiores a 0,8, obteniéndose dos componentes que explican el 82,86% de la varianza. Una vez rotados podemos interpretarlos así:

- FAC1SDC. Abarca todas las preguntas con excepción de las referentes a formación de la dirección comercial. "Satisfacción en el trabajo de la dirección comercial"
- FAC2SDC. Abarca las preguntas referentes a la "Formación de la dirección comercial".

El siguiente gráfico representa las componentes y los correspondientes ítems.

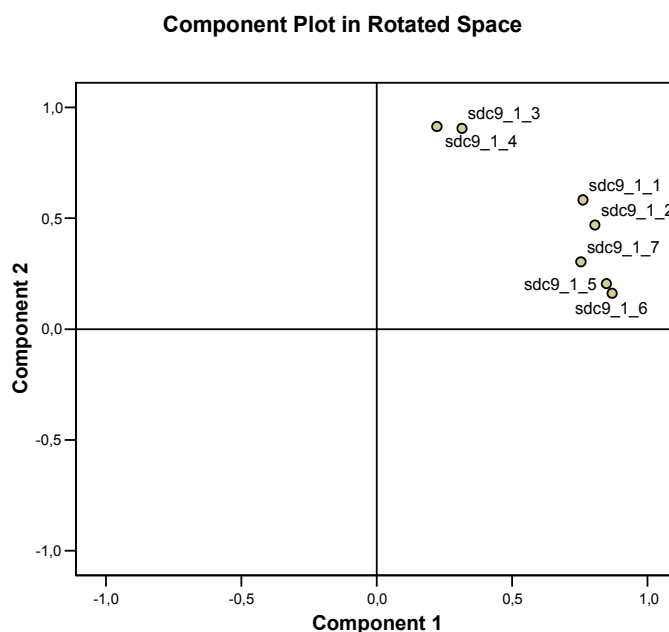


Figura 6-60 Componentes rotadas de la Satisfacción de la Dirección Comercial

Se puede observar semejanza entre estas dos componentes y las de Calidad de la dirección comercial, que se descompone en "Gestión de la dirección comercial" y "Grado de formación del personal comercial".

### Resultados en la Sociedad RS

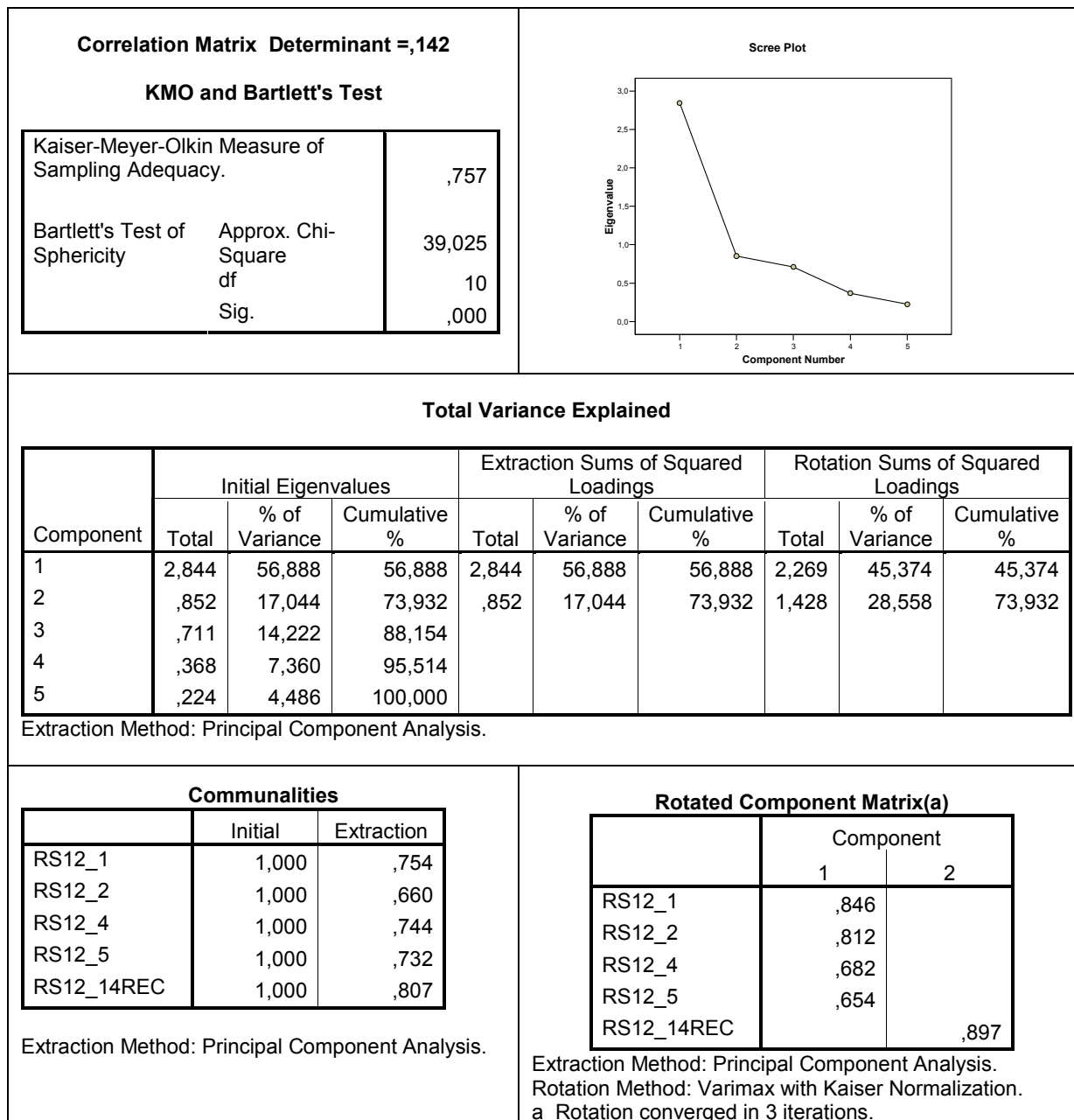


Figura 6-61 Componentes principales de Resultados en la Sociedad

Para el análisis de componentes principales de los Resultados en la Sociedad se han considerado 11 ítems correspondientes al bloque 12 del cuestionario.

Aunque el test KMO apenas se supera (.545), sin embargo, el determinante de la matriz de correlaciones es muy pequeño, indicando idoneidad del análisis. Los ítems RS12\_7, RS12\_8 y RS12\_13REC no superan el test de adecuación de la muestra, obteniendo .476, .475 y .429 respectivamente. Prescindiendo de estos ítems se vuelve a realizar el test de adecuación, no superándolo RS12\_3, RS12\_6 y RS12\_9REC, que obtienen los valores ,445, ,474 y ,411 respectivamente.

Se realiza el análisis de componentes principales con el resto de los ítems para autovalores mayores que 0,8, obteniéndose dos componentes, que explican casi el 74% de la varianza.

Las medidas de adecuación de la muestra son válidas para todos los ítems. Las comunalidades muestran que más del 66% de la varianza de cada variable es explicada por estos factores. La interpretación de las componentes es la siguiente:

- FAC1RS. En esta componente aparece la responsabilidad social corporativa como compromiso estatutario, el análisis del impacto social, la discriminación positiva en la contratación y los permisos adicionales de maternidad. Todo ello son puntos que influyen en la "Imagen corporativa responsable".
- FAC2RS. La segunda componente hace referencia al uso de papel reciclado. "Medioambiente".

### 6.2.4 Análisis de Regresión Lineal Bivalente

Se realiza análisis de regresión bivalente para contrastar las hipótesis expuestas en el capítulo tres de esta memoria, que comprenden parejas de variables. La primera hipótesis a contrastar es la general:

**HG-7** Las Tecnologías de la Información son tan relevantes o más que otros indicadores del modelo, es decir, tienen una influencia igual o superior sobre los criterios resultado del modelo.

Al medir la correlación de la variable que mide las Tecnologías de la Información con todas las variables resultado del modelo, se observa que sólo presenta correlaciones significativas con Satisfacción de la Dirección Comercial  $r_s(20) = ,51$ ,  $p = ,017$ . La variable Satisfacción de la Dirección Comercial no sigue una distribución normal y por lo tanto no es adecuado incluirla en un análisis de regresión lineal. Se incluye el resultado de este análisis en la siguiente tabla, pero observando que hay que ser cautos en su interpretación

CAUSA	RESUL-TADO	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> (corr.)	B (Error Típ.) β	F (Signif.)	Contras-tada
TI	SDC	,196	,156	,670 (,303) ,443*	4,890 (,039)	<b>SÍ</b>

Tabla 6-9 Contraste de hipótesis HG-7 mediante regresión simple

La hipótesis general HG-7 puede mantenerse<sup>28</sup>. Otras variables influyen también positivamente sobre las variables resultado, como se ha postulado y se muestra a continuación.

**H9-1** El Liderazgo influye positivamente en la Satisfacción del Cliente

**H9-2** El Liderazgo influye positivamente en la Satisfacción de la Dirección Comercial

**H9-3** El Liderazgo influye positivamente en la Satisfacción del Personal

<sup>28</sup> En este mismo apartado se muestra la influencia indirecta de TI sobre las variables resultado del modelo, a través de las variables causa.

**H9-4** El Liderazgo influye positivamente en los Resultados Comerciales y Empresariales

HIP.	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> (corr.)	B (Error Típ.) β	F (Signif.)	Contrastada
H9-1	,199	,162	,299 (,128) ,446*	5,455 (,029)	<b>SÍ</b>
H9-2	,305	,274	,545 (,175) ,553**	9,677 (,005)	<b>SÍ</b>
H9-3	,001	-,045	-,028 (,240) -,025	,014 (,907)	NO
H9-4	,297	,265	,383 (,126) ,545**	9,282 (,006)	<b>SÍ</b>

p.<.01\*\* p.<.05 \* p.<.10#

Tabla 6-10 Contraste de hipótesis H9-1, H9-2, H9-3 y H9-4

**H10-1** La Estrategia y Planificación influyen positivamente en la Satisfacción del Cliente

**H10-2** La Estrategia y Planificación influyen positivamente en la Satisfacción de la Dirección Comercial

**H10-3** La Estrategia y Planificación influyen positivamente en la Satisfacción del Personal

HIP.	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> (corr.)	B (Error Típ.) β	F (Signif.)	Contrastada
H10-1	,252	,218	,354 (,130) ,502*	7,400 (,012)	<b>SÍ</b>
H10-2	,261	,228	,530 (,190) ,511*	7,787 (,011)	<b>SÍ</b>
H10-3	,007	-,038	-,101 (,251) -,085	,161 (,693)	NO

p.<.01\*\* p.<.05 \* p.<.10#

Tabla 6-11 Contraste de hipótesis H10-1, H10-2 y H10-3

**H11-1** La Calidad de la Dirección Comercial influye positivamente en la Satisfacción del Cliente

**H11-2** La Calidad de la Dirección Comercial influye positivamente en la Satisfacción del Personal

**H11-3** La Calidad de la Dirección Comercial influye positivamente en los Resultados Comerciales y Empresariales

HIP.	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> (corr.)	B (Error Típ.) β	F (Signif.)	Contrastada
H11-1	,089	,048	,164 (,112) ,299	2,160 (,156)	NO
H11-2	,062	,019	,229 (,190) ,249	1,456 (,240)	NO
H11-3	,411	,384	,369 (,094) ,641**	15,363 (,001)	<b>SÍ</b>

p.<.01\*\* p.<.05 \* p.<.10#

Tabla 6-12 Contraste de hipótesis H11-1, H11-2 y H11-3

**H12-1** La Gestión de Personal influye positivamente en la Satisfacción del Cliente

**H12-2** La Gestión de Personal influye positivamente en la Satisfacción de la Dirección Comercial

**H12-3** La Gestión de Personal influye positivamente en la Satisfacción del Personal

HIP.	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> (corr.)	B (Error Típ.) β	F (Signif.)	Contrastada
H12-1	,003	-,042	-,030 (,122) -,053	,063 (,804)	NO
H12-2	,086	,004	,246 (,171) ,293	2,065 (,165)	NO
H12-3	,039	-,005	,189 (,200) ,197	,888 (,356)	NO

p.<.01\*\* p.<.05 \* p.<.10#

Tabla 6-13 Contraste de hipótesis H12-1, H12-2 y H12-3

**H13-1** La Gestión de Recursos influye positivamente en la Satisfacción del Cliente

**H13-2** La Gestión de Recursos influye positivamente en la Satisfacción de la Dirección Comercial

**H13-3** La Gestión de Recursos influye positivamente en la Satisfacción del Personal

**H13-4** La Gestión de Recursos influye positivamente en los Resultados Comerciales y Empresariales

HIP.	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> (corr.)	B (Error Típ.) β	F (Signif.)	Contrastada
H13-1	,033	-,011	,118 (,864) ,397	,746 (,397)	NO
H13-2	,060	,018	,242 (,203) ,246	1,414 (,247)	NO
H13-3	,030	-,014	,194 (,236) ,172	,673 (,421)	NO
H13-4	,102	,062	,225 (,140) ,320	2,510 (,127)	NO

p.<.01\*\* p.<.05 \* p.<.10#

Tabla 6-14 Contraste de hipótesis H13-1, H13-2, H13-3 y H13\_4

**H14-1** La Gestión de la Información influye positivamente en la Satisfacción del Cliente

**H14-2** La Gestión de la Información influye positivamente en la Satisfacción de la Dirección Comercial

**H14-3** La Gestión de la Información influye positivamente en la Satisfacción del Personal

**H14-4** La Gestión de la Información influye positivamente en los Resultados Comerciales y Empresariales

HIP.	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> (corr.)	B (Error Típ.) β	F (Signif.)	Contrastada
H14-1	,055	,007	,216 (,201) ,234	1,158 (,295)	NO
H14-2	,270	,233	,670 (,247) ,519*	7,381 (,013)	<b>SÍ</b>
H14-3	,220	,180	,677 (,286) ,469*	5,625 (,028)	<b>SÍ</b>
H14-4	,031	-,017	,152 (,189) ,177	,647 (,430)	NO

p.<.01\*\* p.<.05 \* p.<.10#

Tabla 6-15 Contraste de hipótesis H14-1, H14-2, H14-3 y H14\_4

- H15-1** El Sistema de Calidad y Procesos influye positivamente en la Satisfacción del Cliente
- H15-2** El Sistema de Calidad y Procesos influye positivamente en la Satisfacción de la Dirección Comercial
- H15-3** El Sistema de Calidad y Procesos influye positivamente en la Satisfacción del Personal
- H15-4** El Sistema de Calidad y Procesos influye positivamente en los Resultados Comerciales y Empresariales

HIP.	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> (corr.)	B (Error Típ.) β	F (Signif.)	Contrastada
H15-1	,065	,022	,184 (,150) ,254	1,520 (,231)	NO
H15-2	,017	,013	,441 (,207) ,413*	1,547 (,045)	<b>SÍ</b>
H15-3	,017	-,028	,157 (,257) ,129	,374 (,547)	NO
H15-4	,083	,042	,220 (,156) ,289	2,000 (,171)	NO

p.<.01\*\* p.<.05 \* p.<.10#

Tabla 6-16 Contraste de hipótesis H15-1, H15-2, H15-3 y H15\_4

- H16-1** El Liderazgo influye positivamente en la Gestión del Personal
- H16-2** El Liderazgo influye positivamente en la Estrategia y Planificación
- H16-3** El Liderazgo influye positivamente en la Gestión de Recursos
- H16-4** La Estrategia y Planificación influyen positivamente en la Gestión del Personal
- H16-5** La Estrategia y Planificación influyen positivamente en la Gestión de Recursos
- H16-6** La Estrategia y Planificación influyen positivamente en el Sistema de Calidad y Procesos
- H16-7** La Gestión del Personal influye positivamente en el Sistema de Calidad y Procesos
- H16-8** La Gestión de Recursos influye positivamente en el Sistema de Calidad y Procesos



**H16-9** La Gestión de la Información influye positivamente en el Sistema de Calidad y Procesos

HIP.	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> (corr.)	B (Error Típ.) β	F (Signif.)	Contrastada
H16-1	,288	,255	,630 (,211) ,536**	8,882 (,007)	<b>SÍ</b>
H16-2	,591	,571	,715 (,124) ,769**	33,302 (,000)	<b>SÍ</b>
H16-3	,231	,196	,481 (,187) ,480*	6,598 (,018)	<b>SÍ</b>
H16-4	,189	,153	,538 (,237) ,435*	5,141 (,034)	<b>SÍ</b>
H16-5	,377	,349	,647 (,177) ,614**	13,326 (,001)	<b>SÍ</b>
H16-6	,301	,269	,533 (,173) ,548**	9,456 (,006)	<b>SÍ</b>
H16-7	,112	,072	,264 (,158) ,335	2,785 (,109)	NO
H16-8	,448	,423	,618 (,146) ,669**	17,839 (,000)	<b>SÍ</b>
H16-9	,217	,178	,565 (,240) ,466*	5,536 (,029)	<b>SÍ</b>

p.<.01\*\* p.<.05 \* p.<.10#

Tabla 6-17 Contraste de hipótesis H16-1, H16-2, H16-3, H16\_4, H16-5, H16-6, H16-7, H16\_8 y H16-9

**H17-1** La Satisfacción del Personal influye positivamente en la Satisfacción del Cliente

**H17-2** Los Resultados en la Sociedad influyen positivamente en la Satisfacción del Cliente

**H17-3** Los Resultados en la Sociedad influyen positivamente en la Satisfacción del Personal

**H17-4** La Satisfacción del Cliente influye positivamente en los Resultados Comerciales y Empresariales

**H17-5** La Satisfacción del Personal influye positivamente en los Resultados Comerciales y Empresariales

**H17-6** Los Resultados en la Sociedad influyen positivamente en los Resultados Comerciales y Empresariales

**H17-7** Los Resultados Comerciales y Empresariales influyen positivamente en los Resultados en la Sociedad

HIP.	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> (corr.)	B (Error Típ.) β	F (Signif.)	Contrastada
H17-1	,018	-,027	-,080 (,126) -,134	,403 (,532)	NO
H17-2	,007	-,043	,057 (,152) ,083	,139 (,713)	NO
H17-3	,139	,096	,445 (,248) ,372 <sup>#</sup>	3,220 (,088)	<b>SÍ</b>
H17-4	,229	,194	,503 (,197) ,479*	6,536 (,018)	<b>SÍ</b>
H17-5	,008	-,037	-,057 (,133) -,091	,185 (,672)	NO
H17-6	,048	,001	,176 (,175) ,220	1,013 (,326)	NO
H17-7	,048	,001	,273 (,271) ,220	1,013 (,326)	NO

**p.<.01\*\* p.<.05 \* p.<.10#**

Tabla 6-18 Contraste de hipótesis H17-1, H17-2, H17-3, H17\_4, H17-5, H17-6 y H17-7

Para completar de probar las hipótesis del modelo II, las cuales se muestran en el capítulo tres apartado 3.3.2, se han realizado análisis adicionales con los componentes principales de las variables y con la variable TI, que mide las Tecnologías de la Información. Los resultados más interesantes se muestran en la siguiente tabla y de forma gráfica en los diagramas de caminos del apartado 6.2.6.

CAUSA	EFECTO	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> (corr.)	B (Error Típ.) β	F (Signif.)
FAC1LID	SC	,251	,217	,332 (,122) ,501*	7,390 (,013)
TI	FAC1LID	,374	,342	,992 (,287) ,611**	11,929 (,003)
TI <sup>29</sup>	EST	,315	,280	,848 (,280) ,561**	9,180 (,007)

**p.<.01\*\* p.<.05 \* p.<.10#**

Tabla 6-19 resultados adicionales del análisis de regresión simple

La tabla anterior muestra la influencia de la Participación en el Liderazgo sobre la Satisfacción del Cliente y de las Tecnologías de la Información sobre la Participación en el Liderazgo, y en la Estrategia y Planificación

## 6.2.5 Análisis de Regresión Lineal Multivariante

En este apartado se muestran los principales resultados del análisis de regresión lineal multivariante. Con él se pretende contrastar las hipótesis del modelo, analizando las relaciones entre las diferentes variables causa y efecto.

Los resultados se muestran en tablas, comentándose a continuación. Se muestran los resultados obtenidos de las variables principales de la investigación y también utilizando los factores obtenidos en el análisis de componentes principales

<sup>29</sup> Para este cálculo se han eliminado de la variable TI los indicadores EST2\_16 y EST2\_19, ya que éstos forman también parte de la variable EST

### 6.2.5.1 Variables que determinan los Resultados Comerciales y Empresariales

Para la determinación de los Resultados Comerciales y Empresariales se encuentran dos soluciones posibles, que se muestran en las siguientes tablas, en orden de menor a mayor porcentaje de varianza explicada.

<b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b>	<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>
	RESULTADOS COMERCIALES Y EMPRESARIALES
	<b>B (Error Típ.) β</b>
<b>CAUSA</b>	
Calidad de la Dirección Comercial	,315 (,093) ,547**
<b>RESULTADO</b>	
Satisfacción del Cliente	,331 (,170) ,315 <sup>#</sup>
<b>Mínimo autovalor</b>	,016
<b>Máximo índice de condición</b>	13,623
<b>R<sup>2</sup></b>	,502
<b>R<sup>2</sup> (corregida)</b>	,454
<b>F (Significatividad)</b>	10,565** (,001)

**p.<.01\*\* p.<.05 \* p.<.10#**

Tabla 6-20 Análisis de regresión lineal multivariante. Resultados Comerciales y Empresariales en función de la Calidad de la Dirección Comercial y de la Satisfacción del Cliente

Los Resultados Comerciales y Empresariales están correlacionados principalmente con la Calidad de la Dirección Comercial  $r(22) = ,64$ ,  $p = ,001$ , con la Estrategia  $r(22) = ,58$ ,  $p = ,003$  y con el Liderazgo  $r(22) = ,55$ ,  $p = ,006$ , y también con la Satisfacción del Cliente  $r(22) = ,48$ ,  $p = ,018$  y la Gestión del Personal  $r(22) = ,41$ ,  $p = ,048$ . En el análisis de regresión multivariante queda explicada el 45% de la varianza con alta significatividad utilizando como variables independientes la Calidad de la Dirección Comercial y la Satisfacción del Cliente.

$$RCE = 0,315 * CDC + 0,331 * SC + 17,148$$

Otra posible explicación de los Resultados Comerciales y Empresariales mediante regresión multivariante se muestra en la siguiente tabla.

VARIABLES INDEPENDIENTES	VARIABLE DEPENDIENTE
	RESULTADOS COMERCIALES Y EMPRESARIALES
	<b>B (Error Típ.) β</b>
<b>CAUSA</b>	
Enfoque del Liderazgo (FAC2LID)	,293 (,081) ,564**
<b>RESULTADO</b>	
Satisfacción del Cliente	,348 (,164) ,321*
<b>Mínimo autovalor</b>	,016
<b>Máximo índice de condición</b>	13,649
<b>R<sup>2</sup></b>	,526
<b>R<sup>2</sup> (corregida)</b>	,480
<b>F (Significatividad)</b>	11,630** (,000)

p.<.01\*\* p.<.05 \* p.<.10#

Tabla 6-21 Análisis de regresión lineal multivariante. Resultados Comerciales y Empresariales en función del Enfoque del Liderazgo y de la Satisfacción del Cliente

La tabla anterior muestra como el 48% de la varianza de los Resultados Comerciales y Empresariales queda explicada por la Satisfacción del Cliente y por el factor FAC2LID de la variable Liderazgo, que hace referencia a su enfoque.

$$RCE = 0,293 * FAC2LID + 0,348 * SC + 10,682$$

### 6.2.5.2 Variables que determinan la Satisfacción del Cliente

Continuamos el análisis de caminos haciendo análisis de regresión multivariante con la variable Satisfacción del Cliente como dependiente. No se encuentra mejor explicación de la varianza de esta variable, que la ya encontrada en el análisis de regresión simple, con el factor FAC1LID (Participación en el Liderazgo) como variable exógena.

### 6.2.5.3 Variables que determinan la Calidad de la Dirección Comercial

VARIABLES INDEPENDIENTES	VARIABLE DEPENDIENTE
	CALIDAD DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL
	<b>B (Error Típ.) β</b>
<b>CAUSA</b>	
Estrategia y Planificación	,646 (,211) ,502**
Gestión del Personal	,375 (,171) ,360*
<b>Mínimo autovalor</b>	,027
<b>Máximo índice de condición</b>	10,315
<b>R<sup>2</sup></b>	,540
<b>R<sup>2</sup> (corregida)</b>	,496
<b>F (Significatividad)</b>	12,311** (,000)

p.<.01\*\* p.<.05 \* p.<.10#

Tabla 6-22 Análisis de regresión lineal multivariante. Variables que determinan la Calidad de la Dirección Comercial

Esta variable está correlacionada con todas las variables causa. Tras múltiples ensayos se encuentra que la regresión multivariante más representativa es la que se muestra en la tabla anterior, donde las variable causa Estrategia y Planificación, y Gestión del Personal explican el 50 % de la varianza.

$$CDC = ,646*EST + ,375*GP - 12,130$$

### 6.2.6 Análisis de Caminos

En el capítulo tres, apartado 3.3.2 se muestran las hipótesis del modelo II, que está basado en el modelo EFQM de excelencia®. Para el contraste de estas hipótesis hemos realizado los análisis de regresión lineal simple y multivariante, cuyos resultados se muestran en los apartados 6.2.4 y 6.2.5. En base a estos resultados se elabora los siguientes diagramas de caminos. Las convenciones que se han utilizado son las mismas que se han usado en los diagramas de caminos del modelo I. Al llegar 2 flechas a una variable indica la influencia conjunta de las dos variables. Se muestra la R<sup>2</sup> corregida para cada variable dependiente y los coeficientes β en negrita. Debajo de los conectores se muestran las hipótesis correspondientes.

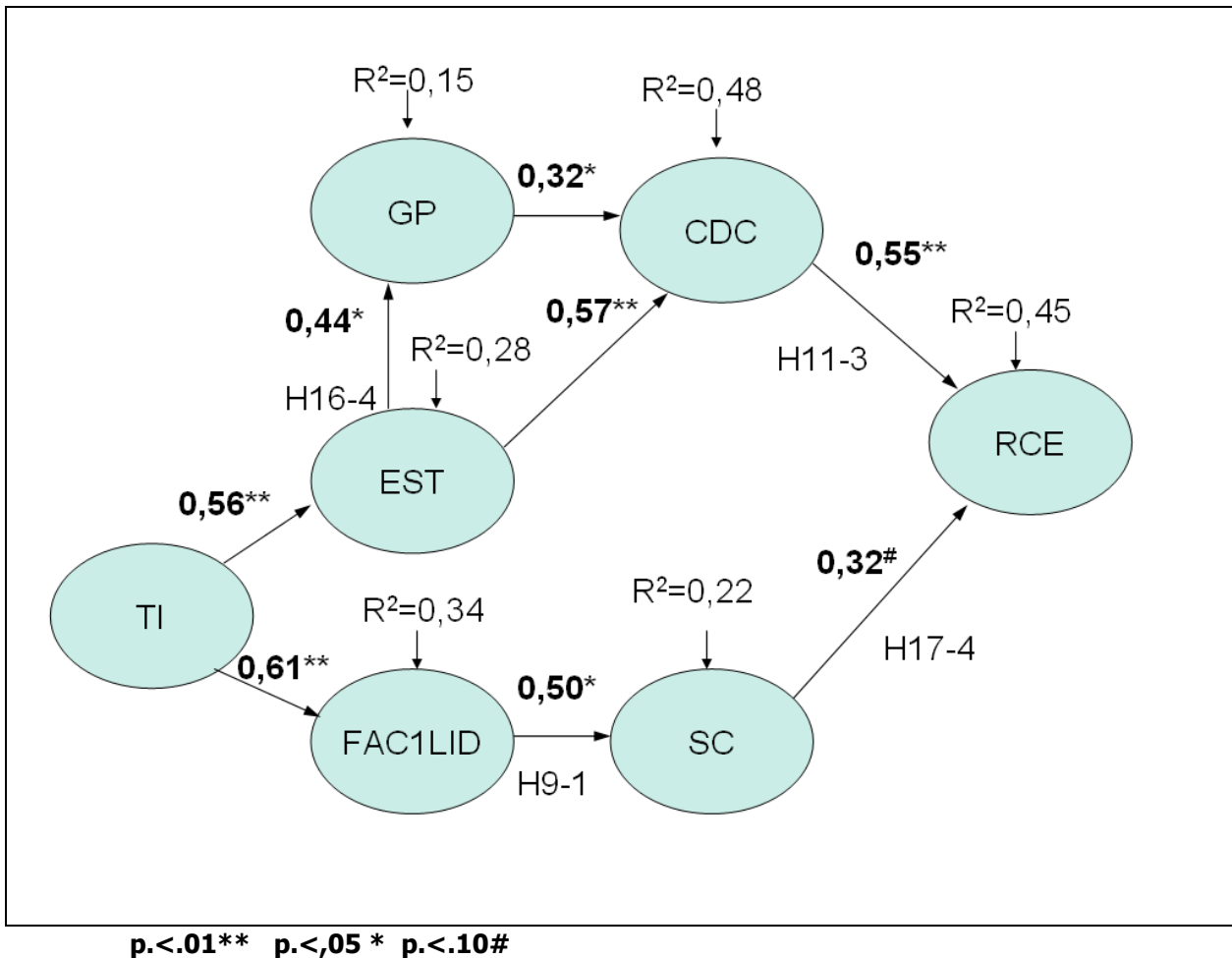


Figura 6-62 Diagrama de caminos mostrando las variables que determinan los Resultados Comerciales y Empresariales, mediante análisis de regresión simple y múltiple  
Fuente: Elaboración propia

El diagrama anterior muestra cómo los Resultados Comerciales y Empresariales se explican con la acción conjunta de la Satisfacción del Cliente y de la Calidad de la Dirección Comercial, siendo esta última la que presenta influencia de mayor fuerza y significatividad. Por su parte la Gestión de Personal, y la Estrategia y Planificación explican el 40% de la varianza de Calidad de la Dirección Comercial. La mayor fuerza y significatividad es en este caso la de la Estrategia y Planificación, que tiene sobre la Calidad de la Dirección Comercial influencia directa y significativa, y también indirecta a través de Gestión del Personal. La Satisfacción del Cliente queda explicada por la Participación en el Liderazgo, que es uno de los dos factores de la variable Liderazgo. Las Tecnologías de la Información presentan influencia fuerte y significativa sobre la Estrategia y Planificación y sobre la Participación en el Liderazgo.

Otra explicación de los Resultados Comerciales y Empresariales se muestra en el siguiente diagrama.

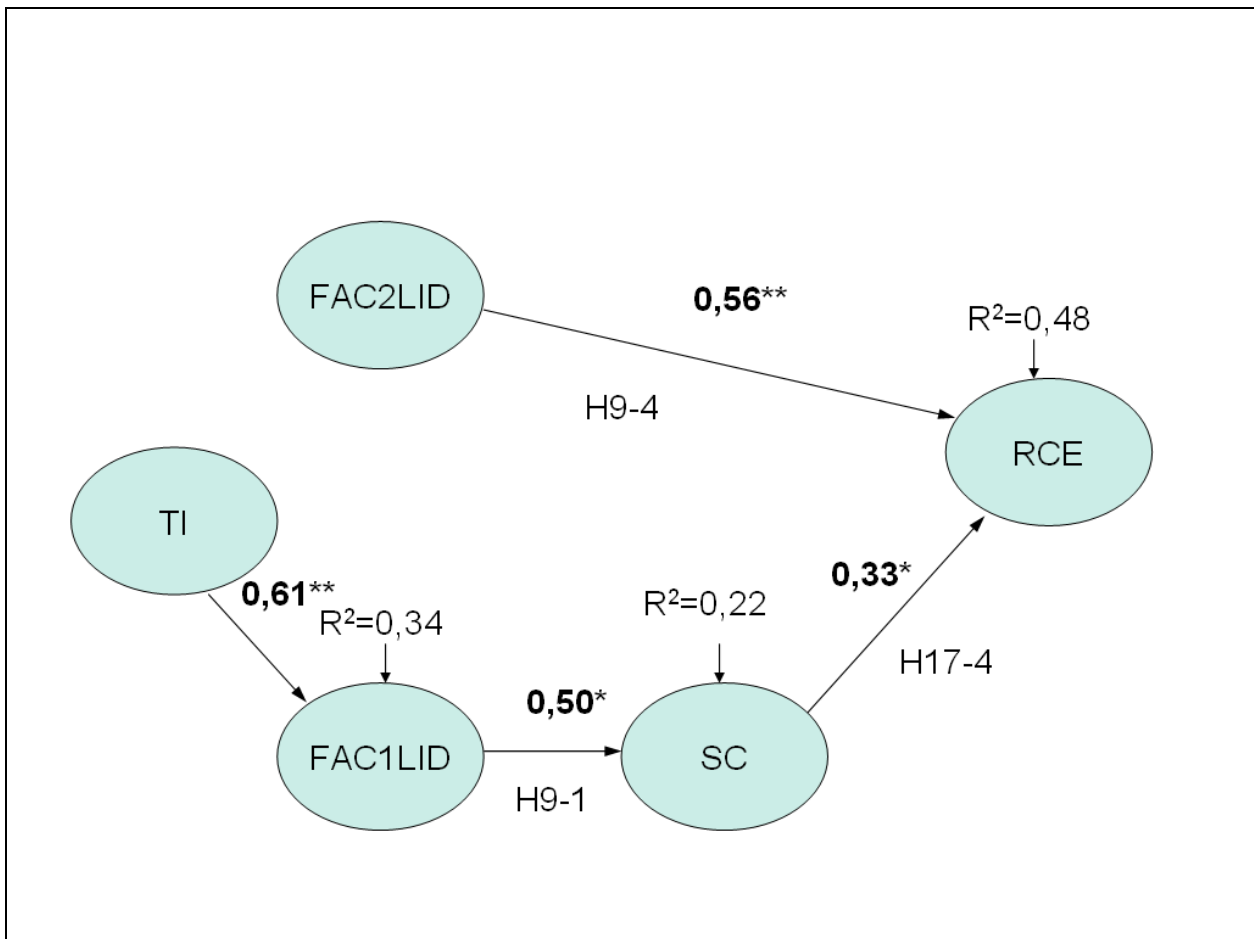


Figura 6-63 Diagrama de caminos desde las Tecnologías de la Información a los Resultados Comerciales y Empresariales, mediante análisis de regresión simple y múltiple  
Fuente: Elaboración propia

La figura anterior muestra resultados del análisis de regresión simple y múltiple, que explican el 48% de la varianza de los Resultados Comerciales y Empresariales. Se muestra cómo los dos factores del Liderazgo, la participación (FAC1LID) y el enfoque (FAC2LID) influyen en los Resultados Comerciales y Empresariales, haciéndolo el primero a través de la Satisfacción del Cliente y el segundo de forma directa. Por otra parte las

Tecnologías de la Información presentan influencia fuerte y significativa sobre la participación en el Liderazgo, explicando el 34% de su varianza.

### 6.3 Las Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana

Realizamos en este apartado un análisis concerniente sólo a las Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana, de las cuales se ha extraído una muestra de 22 de una población de 36, lo que, como se ha visto en el capítulo cinco, supone un error de 0,13 con un grado de confianza del 95,5%.

En primer lugar hemos realizado un análisis descriptivo de las principales variables de la investigación, para ver si había cambios en cuanto a normalidad, con respecto al mismo análisis sobre la totalidad de cajas descrito en un apartado anterior. No hay cambios que reseñar.

#### 6.3.1 Las estrategias de propuesta de valor

En el capítulo uno, apartado 1.3, justificábamos la realización de esta investigación por varios motivos. Uno de ellos es la realización de un análisis de las propuestas de valor con respecto al cliente y el estudio del alineamiento entre estas estrategias y aquéllas entre las que realmente destacan las diferentes Cajas. los resultados de este estudio se muestran a continuación.

En el modelo derivado del Cuadro de Mando Integral se han considerado en la Perspectiva del Cliente las tres estrategias que determinan la propuesta de valor con respecto al cliente, siendo éstas Relación con el Cliente (RECLI), Excelencia Operativa (EXOP) y Liderazgo en el Producto (LIDPROD). Al mismo tiempo, se han definido tres variables que miden el alineamiento de la organización con las propuestas de valor, siendo éstas Alineamiento con Relación con el Cliente (ARECLI), Alineamiento con Excelencia Operativa (AEXOP) y Alineamiento con Liderazgo en el Producto (ALIDPROD).

La siguiente tabla muestra los estadísticos correspondientes a las propuestas de valor.

		RECLI	LIDPROD	EXOP
N	Valid	22	22	22
	Missing	0	0	0
Mean		86,7427	64,7727	74,3182
Median		91,6700	65,6250	75,0000
Std. Deviation		14,23981	15,25398	11,78129
Skewness		-,837	-,380	-,205
Std. Error of Skewness		,491	,491	,491
Kurtosis		,187	-,283	1,019
Std. Error of Kurtosis		,953	,953	,953
Minimum		50,00	37,50	45,00
Maximum		100,00	93,75	100,00

Tabla 6-23 Estadísticos de las propuestas de valor. Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana

Se observa una clara apuesta de las Cajas Rurales de nuestra comunidad por la estrategia de Relación con el Cliente, lo cual está en línea con la misión y visión de estas

instituciones. La siguiente estrategia en importancia es la Excelencia Operativa, quedando relegado el Liderazgo en el Producto al último lugar.

A continuación podemos ver el alineamiento con estas estrategias.

		ARECLI	ALIDPROD	AEXOP
N	Valid	21	21	21
	Missing	1	1	1
Mean		61,4035	63,0952	49,4709
Median		64,4737	63,6364	46,3889
Std. Deviation		15,88967	16,68412	14,86673
Skewness		-,312	,217	,140
Std. Error of Skewness		,501	,501	,501
Kurtosis		-,610	-1,205	-,819
Std. Error of Kurtosis		,972	,972	,972
Minimum		31,58	40,91	23,19
Maximum		90,79	90,91	75,28

Tabla 6-24 Estadísticos de los alineamientos con las propuestas de valor. Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana

Observamos cómo medias y medianas de los alineamientos descienden con respecto a las propuestas de valor. La preponderancia, tampoco es la misma, destacando en primer lugar el Alineamiento con Liderazgo en el Producto, apreciándose apenas diferencia entre la media y la mediana y poca diferencia entre éstas y las de la correspondiente propuesta de valor. Sin embargo, tanto en Alineamiento con Relación con el Cliente, que ocupa el segundo lugar en importancia, como en Excelencia Operativa, las diferencias de media y mediana con respecto a las correspondientes propuestas de valor son importantes. Esto expone la falta de alineamiento ente las propuestas de valor postuladas y las estrategias preponderantes en la realidad. El siguiente gráfico muestra las diferencias.

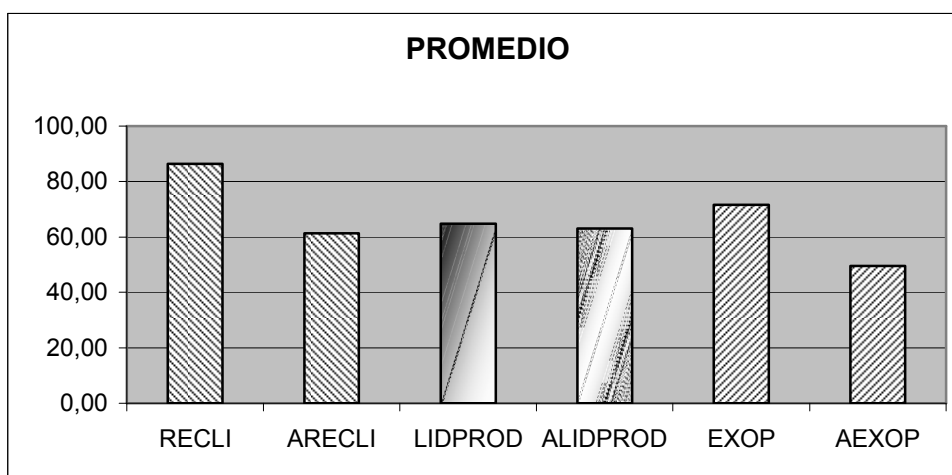


Figura 6-64 Propuestas de valor y alineamientos. Promedios de Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana  
Fuente: Elaboración propia

### 6.3.2 Análisis de Conglomerados

Otro de los objetivos que justifican este trabajo, véase capítulo uno apartado 1.3, es proporcionar a las diferentes Cajas que participan una comparativa de cada una de



ellas con el mejor grupo, tanto desde el enfoque del Cuadro de Mando Integral, como desde el modelo derivado del Modelo EFQM de excelencia®. Para esto se ha realizado un análisis de conglomerados y discriminante con la finalidad de determinar qué Cajas forman el grupo que se considera mejor. A continuación se muestran los resultados de este análisis, así como una comparativa de lo que sería una Caja promedio con la media del mejor grupo.

Partimos del modelo derivado del de EFQM. Realizamos el análisis de conglomerados utilizando como variables discriminatorias la Calidad de la Dirección Comercial y la Satisfacción del Cliente, pues entre las dos explican el 39% de la varianza (45% considerando también las cajas que no son Comunidad Valenciana) de los Resultados Comerciales y Empresariales. En la siguiente figura se muestra el dendograma correspondiente.

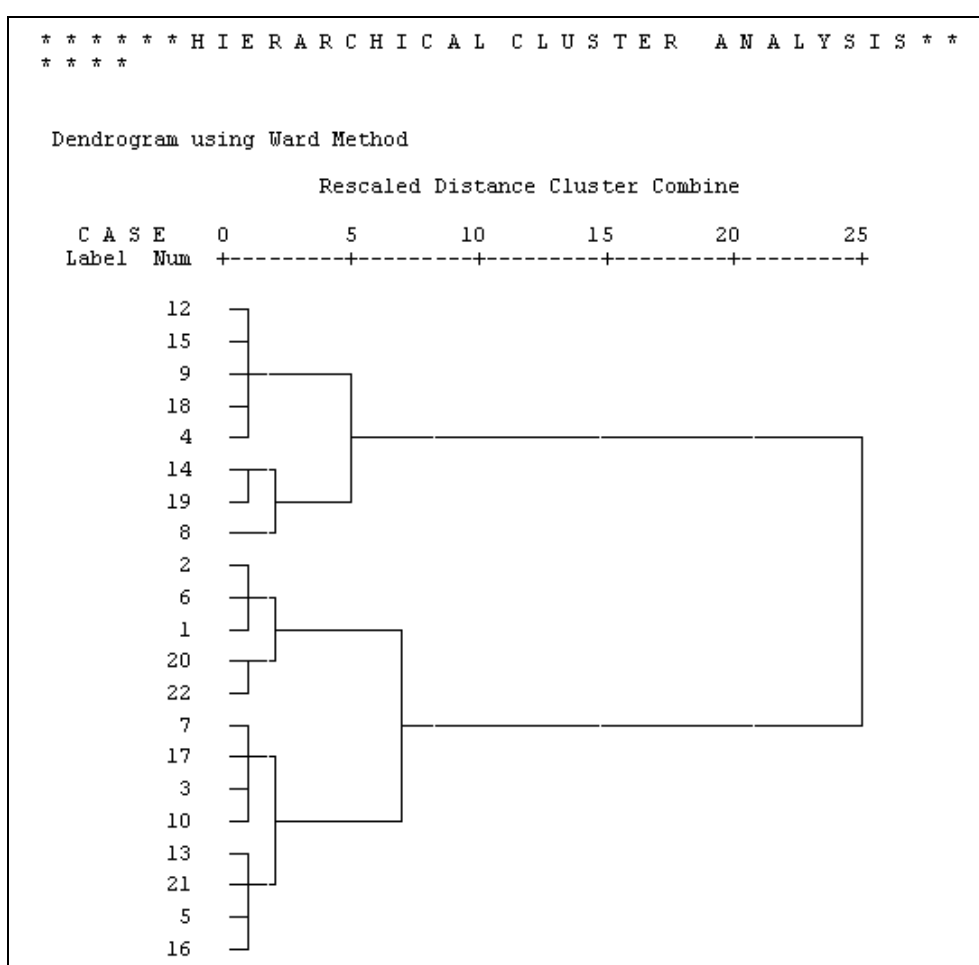


Figura 6-65 Dendograma Calidad de la Dirección Comercial y Satisfacción del Cliente

Seleccionamos cuatro clusters. La siguiente figura muestra el gráfico de dispersión de las variables Calidad de la Dirección Comercial y la Satisfacción del Cliente. Para cada caso aparece el número del cluster al que pertenece.

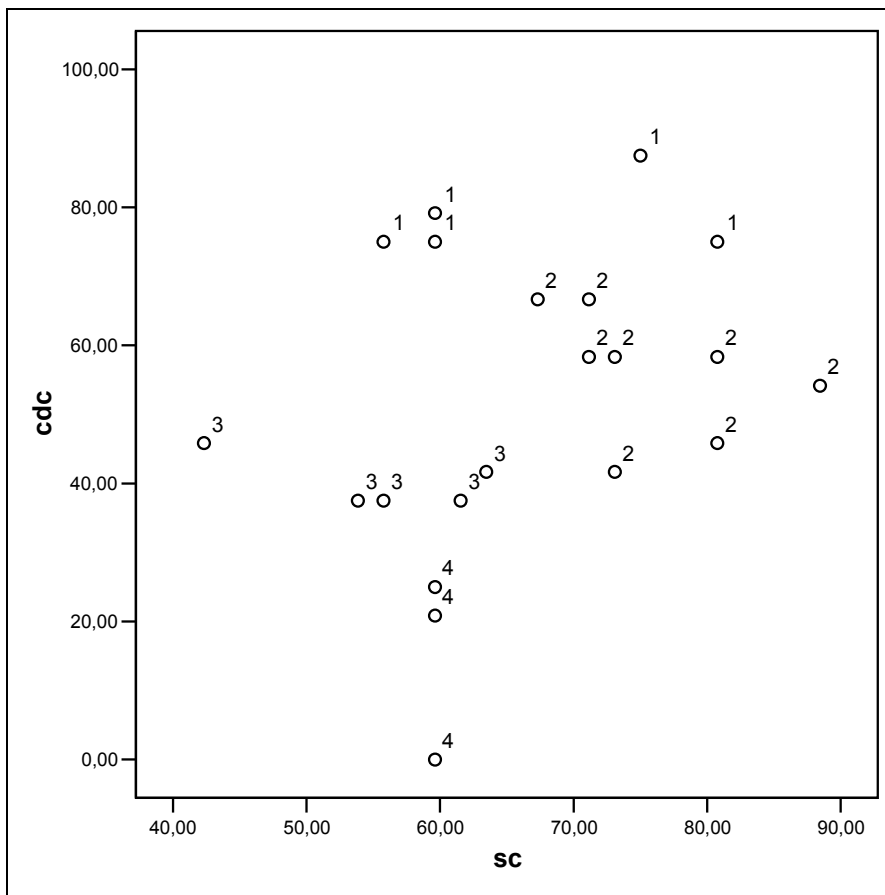


Figura 6-66 Gráfico de dispersión de Calidad de la Dirección Comercial y Satisfacción del Cliente

En el gráfico queda patente la no existencia de correlación lineal entre Calidad de la Dirección Comercial y Satisfacción del Cliente ( $r(19)=,31$ ,  $p=,172$ ). El mejor cluster lo forma el grupo 1, en el que ambas variables toman valores altos, especialmente la Calidad de la Dirección Comercial. Este es el grupo que alcanza una mayor puntuación en Resultados Comerciales y Empresariales, con una media de 63,78. El grupo 2 es el siguiente en calidad, manteniéndose alrededor de 50 en Calidad de la Dirección Comercial y con Satisfacción del Cliente por encima de 65. Alcanza una media de 56,63 en Resultados Comerciales y Empresariales. El grupo 3 destaca por bajas puntuaciones en Satisfacción del Cliente y puntuaciones alrededor de 40 en Calidad de la Dirección Comercial. Por último el grupo 4 es sensiblemente inferior a todos los demás en Calidad de la Dirección Comercial, manteniéndose alrededor de 60 en Satisfacción del Cliente. La media de los Resultados Comerciales y Empresariales para estos dos últimos grupos es de 46,55 y 45,69 respectivamente.

Las siguiente tabla muestra los casos contenidos en cada grupo.

GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4
Mejor	Bueno en CDC	Malo en SC	Malo en CDC
1, 2, 6, 20 y 22	3, 5, 7, 10, 13, 16, 17 y 21	4, 9, 12, 15 y 18	8, 14 y 19

Tabla 6-25 Análisis de conglomerados. Grupos por Calidad de la Dirección Comercial y Satisfacción del Cliente

### 6.3.2.1 Análisis Discriminante con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Vemos a continuación los resultados del análisis discriminante de los clusters por Calidad de la Dirección Comercial (CDC) y Satisfacción del Cliente (SC) con las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Tests of Equality of Group Means					
	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
PF	,732	1,833	3	15	,185
PC	,813	1,153	3	15	,360
PI	,712	2,018	3	15	,155
PAC	,564	3,872	3	15	,031

Variables in the Analysis			
Step		Tolerance	F to Remove
1	PAC	1,000	3,872

Variables Not in the Analysis					
Step		Tolerance	Min. Tolerance	F to Enter	Wilks' Lambda
0	PF	1,000	1,000	1,833	,732
	PC	1,000	1,000	1,153	,813
	PI	1,000	1,000	2,018	,712
	PAC	1,000	1,000	3,872	,564
1	PF	,824	,824	,480	,511
	PC	,458	,458	2,456	,369
	PI	,252	,252	1,873	,402

Wilks' Lambda									
Step	Number of Variables	Lambda	df1	df2	df3	Exact F			
						Statistic	df1	df2	Sig.
1	1	,564	1	3	15	3,872	3	15,000	,031

Tabla 6-26 Análisis discriminante de los clusters de Calidad de la Dirección Comercial y Satisfacción del Cliente con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (1)

Group Statistics					
Ward Method		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
1	PF	62,2471	9,19280	5	5,000
	PC	60,3986	14,18183	5	5,000
	PI	58,7681	12,74479	5	5,000
	PAC	61,6900	9,97164	5	5,000
2	PF	60,3944	10,58693	8	8,000
	PC	66,2526	13,43056	8	8,000
	PI	61,8886	9,50449	8	8,000
	PAC	57,3062	7,45681	8	8,000
3	PF	51,7927	3,09745	4	4,000
	PC	51,9086	14,01960	4	4,000
	PI	49,7283	12,41658	4	4,000
	PAC	50,9675	8,75789	4	4,000
4	PF	49,8760	,65393	2	2,000
	PC	55,3183	2,36068	2	2,000
	PI	39,9457	26,51650	2	2,000
	PAC	37,5000	14,19870	2	2,000
Total	PF	57,9639	9,35109	19	19,000
	PC	60,5413	13,49090	19	19,000
	PI	56,1976	13,81526	19	19,000
	PAC	55,0405	10,96082	19	19,000

Tabla 6-27 Análisis discriminante de los clusters de Calidad de la Dirección Comercial y Satisfacción del Cliente con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (2)

La única variable que supera la prueba de igualdad de medias es la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, y por lo tanto es la que forma parte de las funciones discriminantes canónicas. Se observa que el cluster "mejor" (1) es el que obtiene mejores puntuaciones en Perspectivas Financiera y de Aprendizaje y Crecimiento. El grupo que habíamos denominado "bueno en Calidad de la Dirección Comercial" (2) obtiene las mejores puntuaciones en las Perspectivas Interna y de Cliente. Los otros grupos están por debajo de la media en las cuatro perspectivas. El grupo "malo en Satisfacción del Cliente" (3) obtiene el peor resultado en Perspectiva del Cliente, mientras que el denominado "malo en Calidad de la Dirección Comercial" (4), resulta ser el peor en Perspectiva Interna.

### 6.3.2.2 Análisis Discriminante con las propuestas de valor y sus alineamientos

Con respecto a las estrategias de propuestas de valor para el cliente, la siguiente tabla muestra la prueba Lambda de Wilk, el estadístico F y el resultado del análisis discriminante.

Tests of Equality of Group Means					
	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
RECLI	,766	1,733	3	17	,198
LIDPROD	,715	2,256	3	17	,119
EXOP	,584	4,034	3	17	,025

Variables in the Analysis			
Step		Tolerance	F to Remove
1	EXOP	1,000	4,034

Variables Not in the Analysis					
Step		Tolerance	Min. Tolerance	F to Enter	Wilks' Lambda
0	RECLI	1,000	1,000	1,733	,766
	LIDPROD	1,000	1,000	2,256	,715
	EXOP	1,000	1,000	4,034	,584
1	RECLI	,946	,946	1,407	,462
	LIDPROD	,622	,622	,158	,567

Wilks' Lambda									
Step	Number of Variables	Lambda	df1	df2	df3	Statistic	Exact F		
							df1	df2	Sig.
1	EXOP	,584	1	3	17,000	4,034	3	17,000	,025

Group Statistics					
Ward Method		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
1	RECLI	90,0000	13,69306	5	5,000
	LIDPROD	62,5000	18,22172	5	5,000
	EXOP	72,0000	10,95445	5	5,000
2	RECLI	93,7500	9,70845	8	8,000
	LIDPROD	73,4375	11,45157	8	8,000
	EXOP	82,5000	8,45154	8	8,000
3	RECLI	83,3340	11,78570	5	5,000
	LIDPROD	52,5000	16,29801	5	5,000
	EXOP	67,0000	5,70088	5	5,000
4	RECLI	75,0000	22,04856	3	3,000
	LIDPROD	66,6667	9,54703	3	3,000
	EXOP	78,3333	5,77350	3	3,000
Total	RECLI	87,6986	13,84940	21	21,000
	LIDPROD	64,8810	15,62202	21	21,000
	EXOP	75,7143	10,03565	21	21,000

Tabla 6-28 Análisis discriminante de los clusters de Calidad de la Dirección Comercial y Satisfacción del Cliente con las propuestas de valor con relación al cliente

En la tabla anterior vemos que la única variable que supera el test de igualdad de medias es la estrategia de Excelencia Operacional (EXOP). Las otras dos estrategias Liderazgo en el Producto (LIDPROD) y Relación con el Cliente (RECLI) obtienen altos valores de Lambda, lo que indica que no hay diferencias notables entre grupos. Se puede observar la no significatividad para estas dos variables. Se realiza el análisis discriminante con la variable EXOP.

Las estadísticas de grupo muestran como los grupos "mejor" (1) y "bueno en Calidad de la Dirección Comercial" (2) destacan en Relación con el Cliente, siendo el grupo 2 el mejor en todas las propuestas de valor. El grupo "malo en Satisfacción del Cliente" (3) es inferior a la media en todas las estrategias, mientras que el grupo "malo en Calidad de la Dirección Comercial" (4) supera la media en Liderazgo en el Producto y Excelencia Operacional.

Con respecto a los alineamientos con las estrategias de propuestas de valor para el cliente, ninguna de las variables supera la prueba de igualdad de medias. Los altos valores de *Lambda* y de los coeficientes de significatividad indican que no hay diferencias significativas entre los grupos

Tests of Equality of Group Means					
	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
ARECLI	,787	1,531	3	17	,243
ALIDPROD	,915	,528	3	17	,669
AEXOP	,879	,782	3	17	,520

Tabla 6-29 Prueba de igualdad de medias para los alineamientos con las propuestas de valor con relación al cliente

### 6.3.2.3 Análisis comparativo EFQM y CMI para el mejor grupo

Las siguiente figura muestra las medias de toda la muestra (sólo Comunidad Valenciana) y las del mejor grupo obtenido en el análisis Cluster, para las variables del modelo derivado del de EFQM.

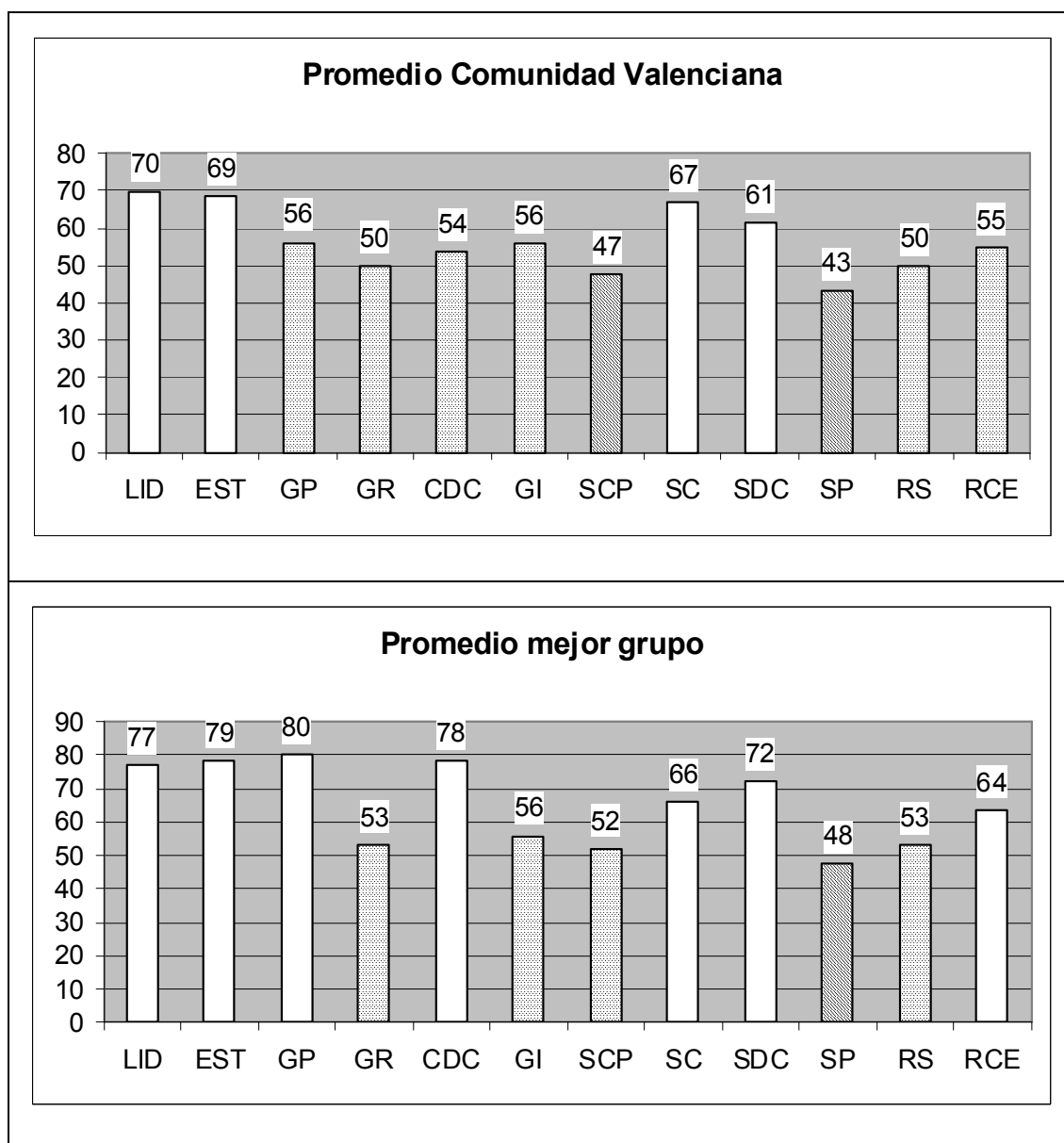


Figura 6-67 Perfil EFQM. Comparativa con el grupo de las mejores cajas  
Fuente: Elaboración propia

Se observa que los promedios correspondientes al mejor grupo son como mínimo un 7% superiores a los promedios de todas las cajas de la Comunidad Valenciana que han participado en el estudio, excepto en Gestión de la Información y Satisfacción del cliente. Este porcentaje de mejora es superior al 40% para las variables de Gestión del Personal y Calidad de la Dirección Comercial.

En la siguiente figura se muestra la misma comparativa para las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

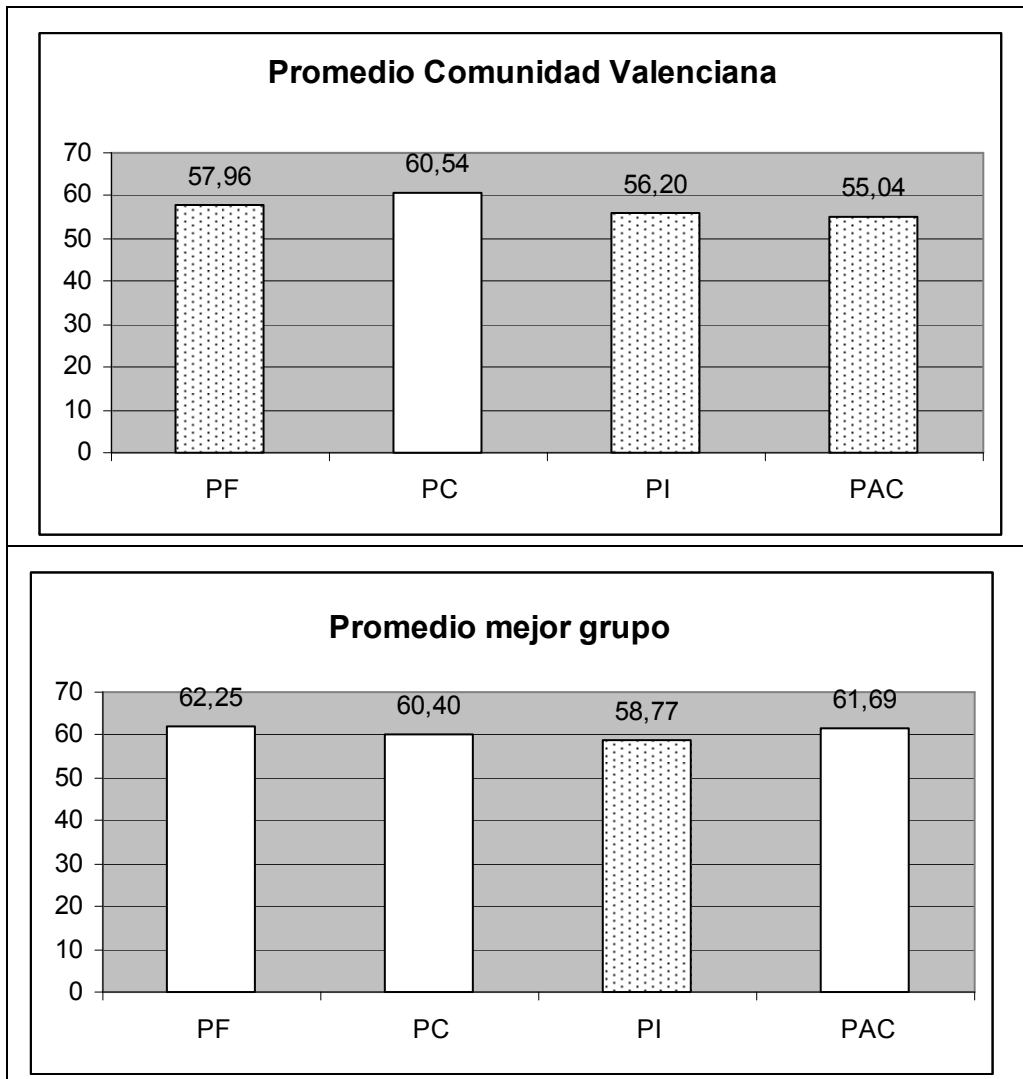


Figura 6-68 Perfil CMI. Comparativa con el grupo de las mejores cajas

En la comparativa de los promedios de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, el grupo de las mejores cajas en Calidad de la Dirección Comercial y Satisfacción del Cliente supera al grupo de todas las cajas de la muestra (Comunidad Valenciana) en porcentajes que oscilan del 4,37% al 10,78%, excepto en la Perspectiva del Cliente.



***CAPÍTULO 7***  
**CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y EVOLUCIÓN**



## 7 CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y EVOLUCIÓN

En este capítulo se describen las conclusiones del estudio y las limitaciones encontradas, dejándose abiertas vías de investigación.

El principal objetivo de esta investigación ha sido estudiar dentro de un modelo de evaluación de excelencia en la gestión, la influencia de diversos factores y las relaciones entre las variables. Esto lo hemos acometido desde dos perspectivas distintas, el Cuadro de Mando Integral y el Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup>.

Además, se ha colaborado en elaborar una herramienta de análisis y diagnóstico, que proporcione una metodología para la mejora continua de los procesos. Para ello hemos adaptado a las Cajas Rurales una herramienta de auto evaluación, desarrollada previamente, con el doble propósito de facilitar la mejora de la gestión de estas entidades y de contrastar nuestras hipótesis de investigación.

La herramienta desarrollada e implementada en la Web <<http://www.itio.upv.es/>> ha sido utilizada no sólo por las Cajas Rurales que han colaborado en nuestro estudio, sino también por otras entidades financieras. El diagnóstico de la empresa se obtiene de forma inmediata nada más responder la encuesta. Se muestra también en la propia Web en qué forma se puede mejorar aquellos aspectos en los que se ha obtenido una puntuación baja. Herramientas similares se han utilizando en otros sectores, tales como el muebles, el textil y en los institutos tecnológicos. Con la finalidad de realizar una diagnosis comparativa, se ha realizado el análisis cluster que se describe en el capítulo seis.

### 7.1 Resultados

#### 7.1.1 Modelo basado en el Cuadro de Mando Integral

Las Cajas Rurales obtienen el máximo valor promedio en la Perspectiva del Cliente (61,10), siendo esta perspectiva la única que supera el valor 60. Con respecto a las demás variables de este modelo, las mejores puntuaciones, superando el valor 60, las obtienen Trabajo en Equipo (68,00) y en consecuencia el Capital Organizacional (61,67), y también Gestión Comercial (68,17), Gestión de la Innovación (62,56), Satisfacción del Cliente (65,22) y Evolución del Margen de Explotación (60,79).

Las tres estrategias de propuesta de valor obtienen altas puntuaciones, destacando Relación con el Cliente (87,33), seguida de Excelencia Operativa (74,00) y por último Liderazgo en el Producto (62,50). Con respecto a los alineamientos con estas tres estrategias, destaca el Alineamiento con Liderazgo en el Producto (63,16), seguido del Alineamiento con Relación con el Cliente (62,50).

Las hipótesis generales que nos hemos planteado con respecto a este modelo se pueden mantener en su totalidad, en línea con las hipótesis de transitividad subyacentes al modelo postuladas por Kaplan y Norton (1996: 10).

La siguiente figura muestra este resultado:

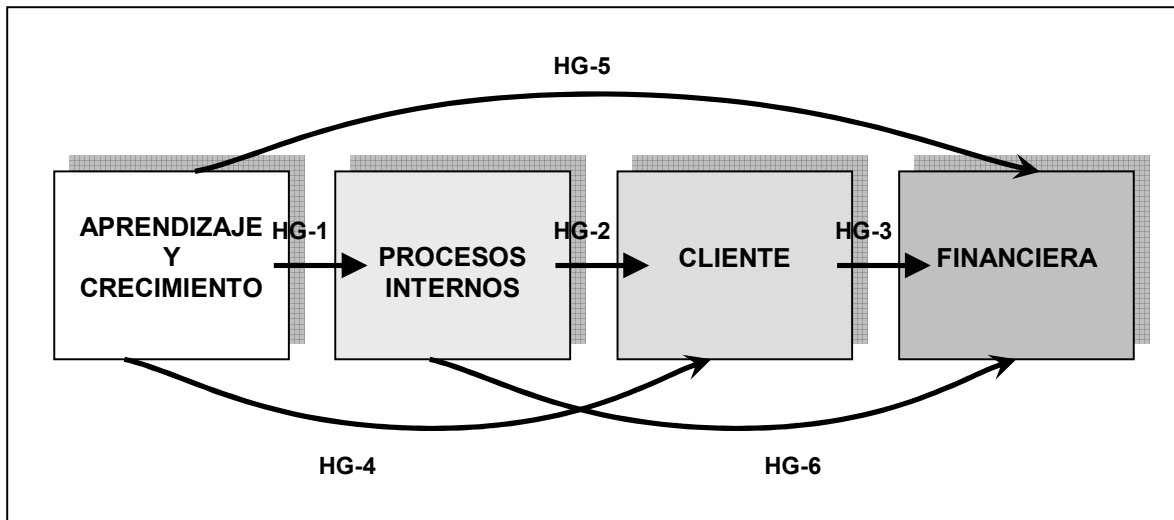


Figura 7-1 Hipótesis generales contrastadas. Modelo I  
Fuente: elaboración propia

Las hipótesis de transitividad entre las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, las podemos mantener no sólo porque así lo confirma el análisis de regresión bivalente, sino también por los resultados obtenidos con el método *Multiblock Partial Least Square Path Modeling* (MBPLSPM).

Con respecto a las hipótesis de dependencia entre variables de este modelo, se pueden mantener las once que se muestran en la siguiente figura.

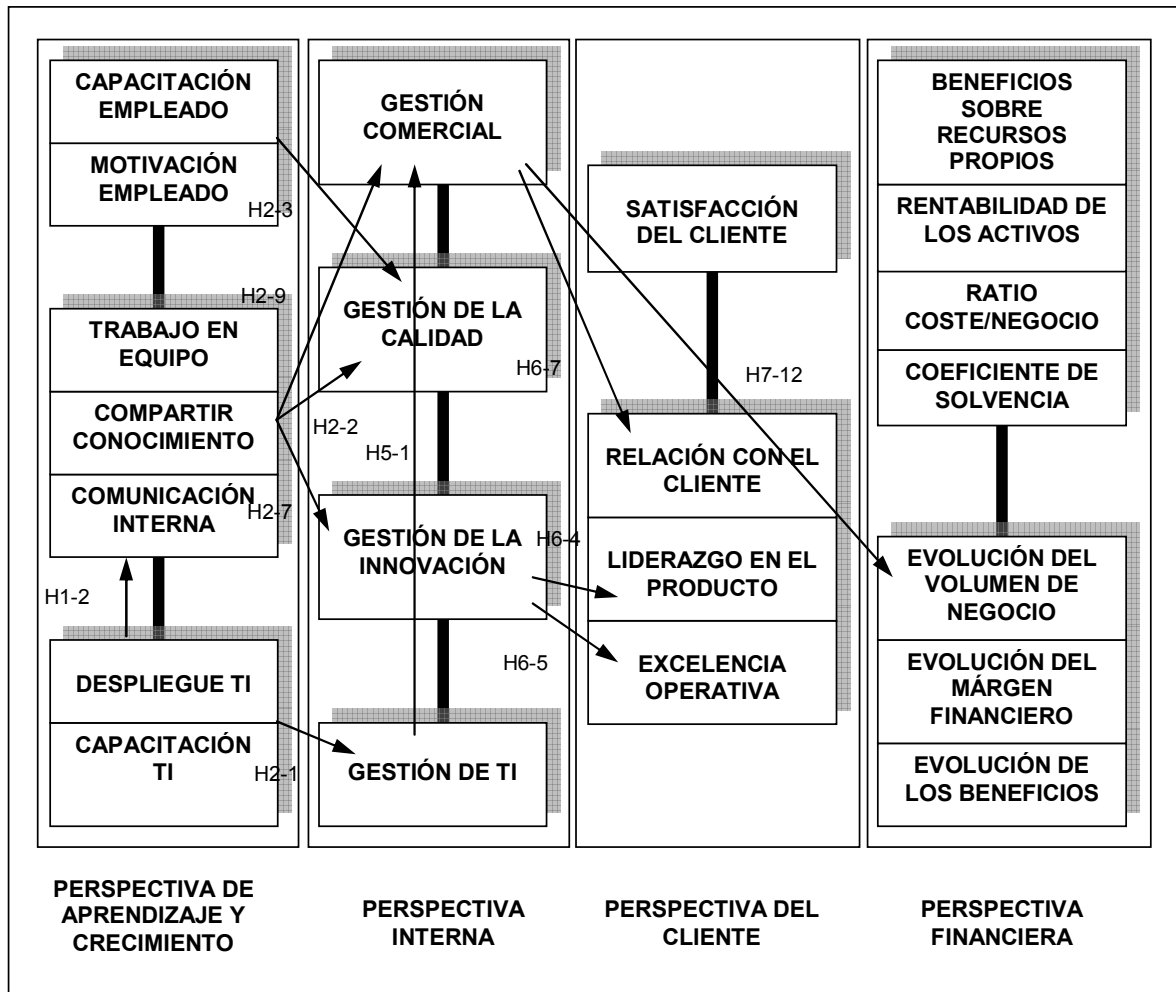


Figura 7-2 Hipótesis específicas contrastadas. Modelo I  
Fuente: elaboración propia

Puede observarse como el Capital Intelectual, el Capital Organización y el Capital de Información tienen influencia positiva directa sobre la Gestión Comercial, la Gestión de la Calidad, la Gestión de la Innovación y la Gestión de TI. A su vez tres de las cuatro variables de la Perspectiva Interna inciden de forma directa o indirecta sobre las tres estrategias de propuesta de valor. No se ha encontrado sin embargo relación con la Satisfacción del Cliente.

Con respecto a la influencia de la Perspectiva del Cliente sobre la Perspectiva Financiera, aunque se ha contrastado a nivel global, sin embargo, en base a las hipótesis postuladas, no se ha encontrado relación entre indicadores de la Perspectiva del Cliente con los de la Perspectiva Financiera. Sí se ha encontrado relación de la Gestión Comercial con la Evolución del Volumen de Negocio.

Adicionalmente a este contraste de hipótesis se han encontrado dependencias significativas entre variables, las cuales apoyan de forma particular las hipótesis generales de transitividad entre las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. En la siguiente figura se muestra mediante flechas continuas las hipótesis contrastadas y por

medio de flechas de línea de puntos las dependencias encontradas, que no corresponden a hipótesis previamente postuladas.

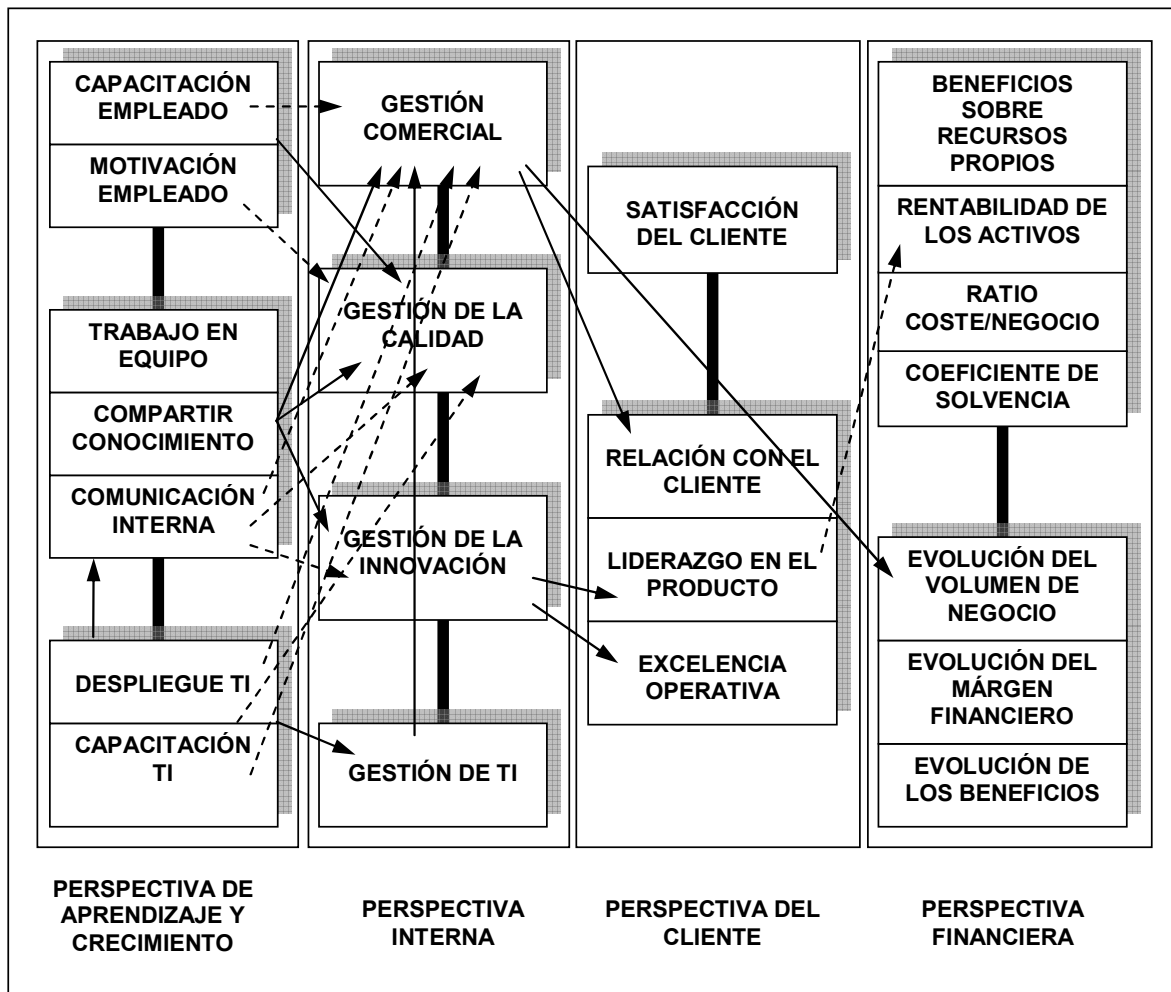


Figura 7-3 Dependencias entre variables. Modelo I  
Fuente: elaboración propia

En esta figura destacan las dependencias encontradas entre factores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento sobre la perspectiva Interna. La Comunicación Interna ejerce influencia positiva sobre la gestión Comercial, la gestión de la Calidad y la Gestión de la Innovación. Por su parte se observa la influencia de las TI, tanto de Capacitación como de Despliegue sobre factores tales como la Gestión Comercial o la Gestión de la Calidad. La Capacitación de los empleados incide positivamente sobre la Gestión Comercial, mientras que la Motivación lo hace sobre la Gestión de la Calidad.

Otro punto a destacar es la influencia de la estrategia de Liderazgo en el Producto sobre el Índice de Rentabilidad de los Activos, reforzando la hipótesis de transitividad entre la Perspectiva del Cliente y la Financiera, y explicando la dedicación especial de recursos de las Cajas en esta dirección como muestra el alineamiento.

### 7.1.2 El Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup>

Con respecto al modelo derivado del modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup>, la hipótesis general postulaba que las Tecnologías de la Información son tan relevantes o más que

otros indicadores del modelo, es decir, tienen una influencia igual o superior sobre los criterios resultado del modelo. Esta dependencia se había encontrado en un estudio anterior con excepción de la influencia sobre los resultados Comerciales y Empresariales.

En este estudio se ha encontrado influencia de las Tecnologías de la Información sobre la Satisfacción de la Dirección Comercial. Comparando con la influencia de otros factores causa sobre criterios resultados, queda lo siguiente:

- Liderazgo tiene influencia de mayor fuerza y significatividad que Tecnologías de la Información sobre la Satisfacción de la Dirección Comercial<sup>30</sup> y también influye significativamente sobre la Satisfacción del Cliente, y sobre los Resultados Comerciales y Empresariales. También se ha encontrado que influye sobre los Resultados en la Sociedad, aunque esta dependencia no se había postulado como hipótesis.
- La Estrategia y Planificación tiene influencia sobre la Satisfacción de la Dirección Comercial de menor fuerza y misma significatividad que Tecnologías de la Información, y también influye significativamente sobre la Satisfacción del Cliente, y los Resultados Comerciales y Empresariales. Esta última relación no se había postulado como hipótesis.
- La Calidad de la Dirección Comercial tiene influencia de mayor fuerza y significatividad que Tecnologías de la Información sobre la Satisfacción de la Dirección Comercial, aunque esta dependencia no se había postulado como hipótesis. También presenta influencia sobre los Resultados Comerciales y Empresariales.
- La variable que mide la Gestión de Recursos no presenta influencia significativa directa sobre ninguna de las variable resultado del modelo
- Se ha contrastado influencia de la Gestión de Personal sobre los Resultados Comerciales y Empresariales, aunque esta dependencia no se había postulado como hipótesis.
- La Gestión de la Información tiene influencia sobre la Satisfacción de la Dirección Comercial de menor fuerza y misma significatividad que Tecnologías de la Información<sup>31</sup>, y también influye significativamente sobre la Satisfacción del Personal.
- Se ha contrastado influencia del Sistema de Calidad y Procesos de menor fuerza y misma significatividad que Tecnologías de la Información sobre la Satisfacción de la Dirección Comercial. También se ha encontrado influencia sobre los

---

<sup>30</sup> La comparación de fuerza y significatividad de la influencia de las diversas variables causa sobre la Satisfacción de la Dirección Comercial, se hace mediante pruebas no paramétricas, por lo haber superado esta variable resultado las pruebas de normalidad.

<sup>31</sup> Nótese que la Gestión de la Información es un criterio del modelo de González, que se obtiene elevando al rango de criterio el subcriterio 4e "Gestión de la información y del conocimiento" del criterio Recursos del modelo EFQM de Excelencia®. Por su parte "Tecnologías de la Información" mide un concepto más amplio, abarcando tanto el despliegue de las TIC, como la capacitación de los empleados en TI.

Resultados en la Sociedad, aunque esta dependencia no se había postulado como hipótesis.

Por lo tanto, se puede mantener que la influencia de Tecnologías de la Información sobre los criterios resultado del modelo, es superior a alguno de los criterios causa.

Con respecto a las hipótesis específicas de este modelo, la siguiente figura muestra las 19 hipótesis que han sido contrastadas mediante análisis de regresión bivariante.

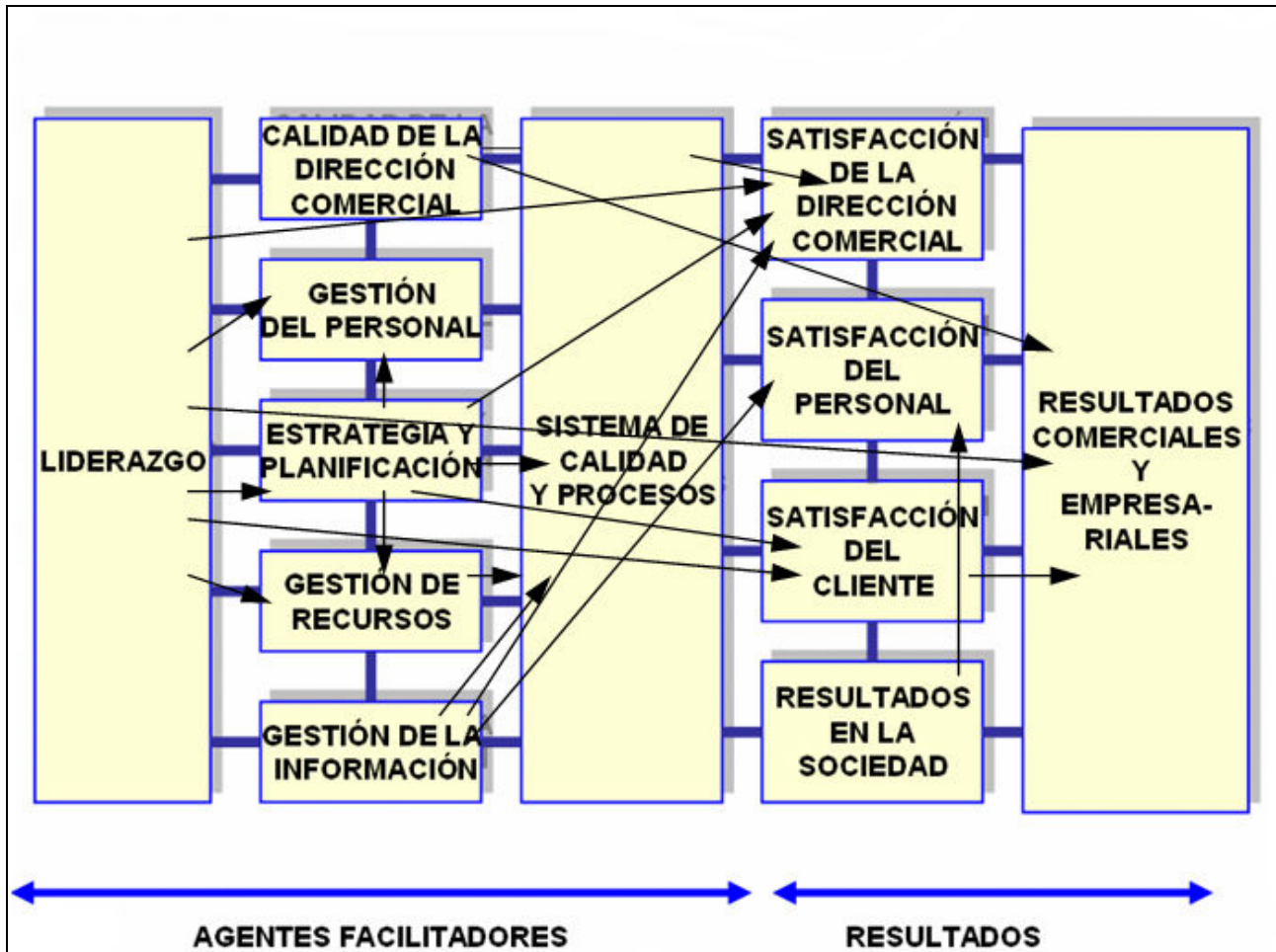


Figura 7-4 Hipótesis contrastadas. Modelo II  
Fuente: elaboración propia

Cabe destacar la influencia de Liderazgo, y de Estrategia y Planificación, tanto sobre criterios causa como resultado. Las variables que tienen una influencia directa sobre los Resultados Comerciales y Empresariales son Liderazgo, Calidad de la Dirección Comercial y Satisfacción del Cliente. Esta influencia de la Satisfacción del Cliente sobre los Resultados Comerciales y Empresariales no se ha podido contrastar de forma específica en el análisis de datos utilizando el modelo basado en el Cuadro de Mando Integral, aunque sí la influencia de la Perspectiva del Cliente sobre la Financiera.

En el capítulo seis, apartado 6.2.6, se muestran dos caminos que llevan a explicar el 45% de la varianza de los Resultados Comerciales y Empresariales y el 48% respectivamente. La primera solución conduce hasta los Resultados Comerciales y Empresariales, empezando en las Tecnologías de la Información, a través de las variables



causa Liderazgo, Estrategia y Planificación, Gestión de Personal y Calidad de la Dirección Comercial y la variable resultado Satisfacción del Cliente. El segundo camino, conduce hasta los Resultados Comerciales y Empresariales desde Tecnologías de la Información, a través de la variable causa Liderazgo y la variable resultado Satisfacción del Cliente.

### 7.1.2.1 Criterio Resultados en la Sociedad

En el capítulo uno de esta memoria (Introducción), apartado 1.3, hacemos referencia a las aportaciones de este trabajo a la comunidad científica, destacando expresamente el estudio del criterio Resultados en la Sociedad, que añadimos al Modelo de excelencia de González (2003), recuperándolo del Modelo EFQM de Excelencia®. Para ello se elabora el bloque 12 del cuestionario, el cual puede consultarse en el anexo VI. El tema de la Responsabilidad Social Corporativa se trata en el capítulo dos (Marco Teórico) y se le dedica el anexo III.

La variable que mide los Resultados en la Sociedad se mide por adición de 11 ítems, superando las prueba de fiabilidad de la escala y todos los tests de normalidad<sup>32</sup>. El análisis de componentes principales revela dos factores, uno que se refiere a la imagen corporativa responsable y el otro relativo a medioambiente.

En tres hipótesis postuladas en el capítulo tres de esta memoria (Modelo e Hipótesis) los Resultados en la Sociedad se considera que tienen influencia positiva sobre los siguientes criterios resultado del modelo: Satisfacción del Cliente, Satisfacción del Personal, y Resultados Comerciales y Empresariales. Adicionalmente se postula la relación de los Resultados Comerciales y Empresariales sobre los Resultados en la Sociedad.

De estas hipótesis, sólo se ha podido mantener la que sostiene la influencia de los Resultados en la Sociedad sobre la Satisfacción del Personal. Adicionalmente se ha encontrado influencia positiva sobre los Resultados en la Sociedad, tanto del Liderazgo, como de los Sistemas de Calidad y Procesos. Una explicación a esto podría encontrarse en la dificultad de medir el constructo de Responsabilidad Social Corporativa. En particular existe discrepancia entre diversos autores sobre la inclusión de los aspectos medioambientales en la medida. Como ya hemos mencionado, en el análisis factorial aparece una segunda componente, que podíamos denominar medioambiental. En el anexo III se trata en profundidad el tema de la Responsabilidad Social Corporativa y los factores que la componen, citándose los principios medioambientales como parte del Pacto Global. El Libro Verde de la Comisión Europea hace especial hincapié en estos aspectos. Por citar otro punto de vista, Waddock y Graves (1997 b) consideran que los factores ecológicos y medioambientales no son significativos del comportamiento social corporativo, ni inciden en la percepción de calidad en la gestión.

Por otra parte, el estudio de posibles influencias de cada uno de los factores separadamente sobre las demás variables, para contraste de las hipótesis postuladas, tampoco ha aportado resultados significativos.

Lo anterior nos lleva a sugerir posibles vías de investigación, como se comenta a continuación en el apartado 7.4.

---

<sup>32</sup> Los resultados pueden consultarse en el capítulo seis de esta memoria (Análisis de Datos)

### **7.1.3 Las Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana**

Hemos visto en el capítulo seis, apartado 6.3.1, que las Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana apuestan por una estrategia de Relación con el Cliente, obteniendo 86,74 puntos de promedio frente a los 74,32 que obtienen en Excelencia Operativa o los 64,77 de Liderazgo en el Producto. Sin embargo, al analizar el alineamiento real con estas tres propuestas de valor, vemos que es superior el Alineamiento con Liderazgo en el producto, que obtiene una puntuación de 63,19 frente a los 61,40 del Alineamiento con Relación con el Cliente o 49,47 del Alineamiento con Excelencia Operativa. Esto muestra falta de alineamiento ente las propuestas de valor postuladas y las estrategias preponderantes en la realidad, como decíamos antes posiblemente por la importancia creciente que está adquiriendo la innovación del producto frente a la tradicional de las Cajas de relación con el cliente.

Las variables Calidad de la Dirección Comercial y Satisfacción del Cliente explican el 39% de la varianza de los Resultados Comerciales y Empresariales. Realizando un análisis de conglomerados con respecto a estas dos variables, las Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana quedan agrupadas en cuatro clusters:

1. Mejor en ambas variables
2. Bueno en Calidad de la Dirección Comercial
3. Malo en Satisfacción del Cliente
4. Malo en Calidad de la Dirección Comercial

Realizando un análisis discriminante para las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, el grupo "mejor" (1) obtiene las mejores puntuaciones en las perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento, y Financiera, mientras que el grupo "bueno en Calidad de la Dirección Comercial" (2) ha resultado ser el mejor en las perspectiva Interna y del Cliente. Con respecto a las estrategias de propuestas de valor, es el grupo 2 "bueno en Calidad de la Dirección Comercial" el que destaca en las tres estrategias. Exceptuando el grupo "malo en Calidad de la Dirección Comercial" (4), todos los grupos apuestan por la estrategia de Relación con el Cliente. En cuanto a los alineamientos con las propuestas de valor, no se realiza el análisis pues no hay diferencias significativas entre los grupos

Con respecto al modelo derivado del Modelo EFQM de excelencia<sup>®</sup>, comparando el grupo mejor con las 22 Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana que han colaborado en el estudio, se observa que el promedio del grupo "mejor" es para todas las variables superior al promedio de todas las Cajas, en porcentajes como mínimo del 7% y que llegan a superar el 40% para las variables de Gestión del Personal y Calidad de la Dirección Comercial.

## **7.2 Aportaciones**

### **7.2.1 Al mundo empresarial**

Las aportaciones al mundo empresarial de las pymes son:

- La adaptación de una herramienta de autodiagnóstico a entidades financieras

- La elaboración de un sistema de ayuda a las decisiones sobre gestión de procesos, adaptado a Cajas Rurales
- La determinación de factores que inciden de forma directa o indirecta en los resultados comerciales y empresariales de la Cajas Rurales
- La posibilidad de realizar estudios intersectoriales en pymes con la herramienta de autodiagnóstico
- Con respecto a la Comunidad Valenciana, se ha realizado un análisis cluster, que permite a las Cajas Rurales compararse con los grupos resultantes

### 7.2.2 Al mundo académico

Como aportación al mundo académico, esta investigación se encuadra dentro del proyecto SOCOTE (Soporte del conocimiento con la tecnología) y es continuación de investigaciones realizadas en pymes de otros sectores con la finalidad de desarrollar un sistema de ayuda a las decisiones sobre gestión de procesos. Se ha realizado:

- Revisión Bibliográfica del modelo EFQM de Excelencia® y del Cuadro de Mando Integral. Esta revisión se muestra principalmente en el capítulo dos de esta tesis y en los anexos I, II y III
- Adaptación a entidades financieras de un modelo previo, basado en el modelo EFQM de Excelencia®
- Elaboración de un modelo basado en el Cuadro de Mando Integral, diseñado para entidades financieras
- Adaptación a las Cajas Rurales de un cuestionario preexistente para autodiagnóstico de la gestión en pymes, ampliado con un bloque referente a Responsabilidad Social Corporativa. Este cuestionario se muestra en el anexo VII
- Contraste de hipótesis de dependencia en ambos modelos. El análisis se describe en el capítulo seis de esta tesis

Se abren nuevas líneas de investigación, como se comenta en un apartado posterior.

### 7.3 Limitaciones

Las limitaciones de este estudio derivan principalmente de haber sido realizado sobre un colectivo pequeño, las Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana, con una población de 36 entidades. Esto unido a la dificultad de colaborar en el estudio por la amplitud de la encuesta, ya que abarca muchos factores, ha ocasionado que la muestra sea demasiado pequeña para el uso de algunas herramientas específicas de contraste estadístico. Los resultados deben interpretarse teniendo en cuenta el tamaño de la muestra.

Muchas de las preguntas del cuestionario se responden utilizando escala de Likert de 1 a 5. Esto supone subjetividad en la medida. Algunas variables no han superado las

pruebas de normalidad, lo que supone que hay que interpretar ciertos resultados con reserva. Estos casos están documentados en el capítulo seis de esta memoria.

#### **7.4 Propuestas de Investigación**

Como hemos comentado en el apartado 7.1.2.1 no se ha podido mantener la hipótesis de influencia de los Resultados en la Sociedad sobre los Resultados Comerciales y Empresariales, relación que se había postulado como biyectiva. Hemos apuntado en ese mismo apartado la dificultad de medir el constructo de Responsabilidad Social, cuya unidimensionalidad se cuestiona, ya que se asienta en tres pilares: *People, Profit y Planet*<sup>33</sup>. Una posible vía de investigación incluiría encontrar un instrumento de medida de la Responsabilidad Social Corporativa en las Cajas Rurales, que son entidades que en sus mismos estatutos llevan implícitos los principios del Pacto Global, por su paralelismo con los principios del cooperativismo.

Con la finalidad de poder utilizar otras técnicas estadísticas, sería deseable ampliar el estudio a una muestra y población mayor. Se podría, utilizando la misma herramienta de autodiagnóstico utilizar una muestra significativa de todas las Cajas Rurales españolas. Se podría de esta forma hacer por ejemplo, análisis factorial confirmatorio del constructo de Responsabilidad Social Corporativa utilizando ecuaciones estructurales.

Queda abierto el estudio a pymes de otros sectores, para la realización de contraste intersectorial.

---

<sup>33</sup> Véase el capítulo dos (Marco Teórico) de esta memoria

# **ANEXOS**



***ANEXO I***  
**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**





## I EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

### ***1.1 Orígenes del CMI***

El Nolan Norton Institute patrocinó en 1990 un estudio de un año de duración bajo la denominación "La medición de los resultados en la empresa del futuro". David Norton (director general de Nolan Norton), asesorado por Robert Kaplan (profesor de la universidad de Harvard) se cuestiona la adecuación de seguir midiendo la gestión empresarial en base a indicadores financieros únicamente. Llevan a cabo un estudio de investigación en doce empresas, llegando a la conclusión de que interesa medir no sólo los resultados financieros, sino también las demás actividades de la empresa, tales como las relacionadas con los clientes, los procesos internos y las actividades relacionadas con los empleados. En este sentido crean una herramienta a la que llaman "*The Balanced Scorecard*", que no se limita a medir indicadores contables, sino que desde distintas perspectivas, refleja el equilibrio entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores históricos y de futuro, y entre objetivos a corto y largo plazo. La organización con esta herramienta controla no sólo los resultados, sino la eficacia del proceso y la percepción en clientes y empleados.

Esta herramienta, que se ha acordado llamar Cuadro de Mando Integral (CMI) se hizo pública por primera vez en 1992 en el artículo publicado en la *Harvard Business Review* bajo el título "*The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*" (Kaplan y Norton 1992: 71-79). En un contexto histórico en el que la mayoría de las empresas intentaban mejorar sus indicadores a través de costes más bajos, mejora de calidad u otras actuaciones, no se estaba prestando atención a cuáles eran los procesos verdaderamente estratégicos, es decir, aquéllos de los que depende que la estrategia de la organización tenga éxito.

### ***1.2 Conceptos clave para la comprensión del Cuadro de Mando Integral***

- MISIÓN. Es la razón de ser de la empresa.

No se refiere a cuál es su actividad, sino a porqué y para qué existe. La misión no cambia a lo largo del tiempo. Debe tenerse por escrito y ser conocida por todos los trabajadores. Una parte de una organización puede tener una misión específica. Estimula a la empresa hacia un desarrollo constante.

La misión es el principal puntal del CMI, ya que define el principio más importante para la empresa (Muñiz y Monfort 2005: 69).



Figura I-1 Características de la misión  
Fuente: Muñiz y Monfort (2005: 68)

- **VALORES.** Son los principios y creencias en los que se basan las actuaciones en el seno de la empresa. Son las expectativas que condicionan el comportamiento de las personas. Deben tenerse por escrito y ser conocidos por todos los trabajadores.

Los objetivos e indicadores del CMI deben estar alineados con los valores.

- **VISIÓN.** Es la previsión y objetivos a largo plazo de la empresa. Describe el tipo de organización en que se desea convertir la empresa.

La visión hace posible que todos los trabajadores de una empresa se muevan en la misma dirección. Debe ser coherente con la misión y los valores. La visión evoluciona con la empresa.



Figura I-2 Características de la visión  
Fuente: Muñiz y Monfort (2005: 68)

- **ESTRATEGIA.** Son las directrices concretas a corto plazo para materializar la misión y visión de la empresa. Supone la elección de un conjunto de actividades: qué se va a hacer y qué no se va a hacer. Es necesario que todos la comprendan. Tiene las siguientes características:
  - Supone la elección de actividades distintas a las de la competencia, es decir que debe haber una diferenciación.
  - Supone descartar algunas actividades y elegir en qué se va a ser excelente, partiendo de que es imposible ser bueno en todo.
  - Puede y debe adaptarse a los cambios, pero no debe reinventarse constantemente.
  - Para su elaboración es necesario un profundo conocimiento del entorno y de la competencia.

La estrategia se describe en los mapas estratégicos.

### ***1.3 Qué es el Cuadro de Mando Integral***

Las empresas en la era de la información se caracterizan por:

- Procesos de negocio integrados
- Enlaces con clientes y proveedores
- Segmentación de clientes
- Escala global
- Innovación

- Trabajadores cualificados

Ante este entorno, Kaplan y Norton (1997) consideran que los previos sistemas, que se limitaban a las medidas financieras tradicionales, dejan de ser válidos y proponen un sistema de gestión. Este sistema no se limita a las medidas históricas, sino que consta de cuatro pasos, los cuales se recorren más de una vez, para comprobar si las hipótesis en las que se ha basado la estrategia empresarial siguen siendo válidas.

Se alinean las medidas a la estrategia de la empresa, contemplando la estrategia desde cuatro perspectivas:

- Financiera
- Cliente
- Interna
- Aprendizaje y Crecimiento

O dicho de otra forma: dinero, clientes, procesos y personas (Pérez Soto 2001). Para algunas organizaciones puede no ser adecuada esta división clásica en cuatro perspectivas, pudiendo necesitar más o menos.

Para cada una de estas perspectivas se definen objetivos, indicadores, metas y planes de acción. En un principio se habla de unos cinco indicadores por eje estratégico, lo que viene a suponer de 20 a 25 medidas.

Para Kaplan y Norton (2001: 406) la distribución habitual de estos indicadores entre las cuatro perspectivas podría ser:

- Financiera. Cinco indicadores (22%)
- Cliente. Cinco indicadores (22%)
- Interna. De ocho a diez indicadores (34%)
- Aprendizaje y crecimiento. Cinco indicadores (22%)

El Cuadro de Mando Integral es parte de la planificación estratégica. Desciende a objetivos medibles departamentales, sirviendo de herramienta de comunicación dentro de la empresa. Hace que la estrategia empresarial sea conocida y entendida a todos los niveles y que se vea cómo determinadas acciones influyen en ella. Kaplan y Norton (1997: 52) se refieren a él como un mecanismo para la puesta en marcha de una estrategia, no para la formulación de la misma, ayudando a traducir la estrategia en objetivos y medidas concretas. Aunque existen indicadores genéricos de las cuatro perspectivas, es importante incorporar indicadores derivados de la estrategia específica de la organización.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de aprendizaje, que sirve también como retroalimentación (*feedback*).

Como herramienta el Cuadro de Mando Integral consta de tres sistemas, el sistema para medir, el sistema de comunicación y el sistema de gestión estratégica:

- Sistema para medir. No se limita a proporcionar medidas históricas, sino que añade indicadores impulsores de futuras actividades económicas, que provienen de la estrategia.

- Sistema de comunicación. Hace comprensible la visión y la estrategia a través de medidas precisas.
- Sistema de gestión estratégica. Mediante la traducción de la estrategia en objetivos, indicadores, metas e iniciativas para cada perspectiva, se consigue que los empleados vean de qué forma contribuye su actividad a la estrategia de la empresa.

No todas las empresas hacen el mismo uso del CMI. Mientras algunas lo utilizan com herramienta de control continuado de la gestión, para otras es simplemente un formato para discutir estrategias. Algunas utilizan el CMI para valorar medidas existentes, sin derivarlo de ninguna discusión estratégica. Con respecto al alcance, también esto varía, pues en algunas empresas se utiliza un único cuadro de mando para toda la empresa, mientras que en otras se desarrollan cuadros de mando a distintos niveles, incluso individuales. En algunas hay cuadros de mando departamentales o funcionales (Olive et al. 2004: 27-28).

### I.3.1 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Las cuatro perspectivas mencionadas del CMI son la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. Para cada una de ellas se definirán medidas, tanto de resultados, como de inductores de actuación. Éstas medidas deben estar vinculadas a través de las cuatro perspectivas, formando parte de un eslabón de relaciones causa efecto, que culmina en una mejora de la actuación financiera (Kaplan y Norton 1997: 59). Las medidas no financieras son en realidad los aspectos que llevan a la consecución de los resultados financieros (Lusk et al. 2006: 100).

Para Muñiz y Monfort hay una relación entre cada perspectiva y su momento en el tiempo, como se muestra en la siguiente figura.

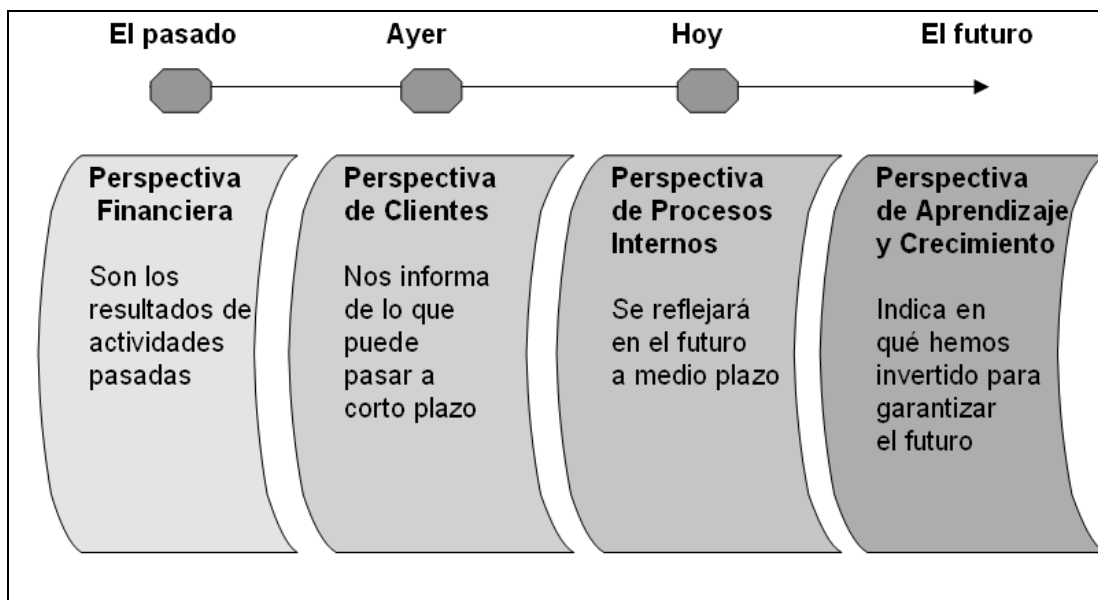


Figura I-3 Las perspectivas del CMI en el tiempo  
 Fuente: adaptado de Muñiz y Monfort (2005: 75)

### **I.3.1.1 Perspectiva financiera**

Los indicadores financieros evalúan las consecuencias económicas de las acciones que ya se han realizado. Partiendo de un objetivo final de aumento de la rentabilidad empresarial, se puede llegar a este objetivo desde distintas estrategias empresariales. Se mide si la estrategia de la empresa, su puesta en marcha y ejecución están contribuyendo a la mejora de los resultados (Kaplan y Norton 1997: 39). Cada CMI utiliza los objetivos financieros en relación al aumento e identificación de la rentabilidad, el rendimiento de los activos y los ingresos (González 2003: 197).

Los objetivos financieros a largo plazo deberán ser el enfoque para los objetivos de las demás perspectivas, además de definir lo que se espera de la estrategia.

Como ejemplo de indicadores genéricos para esta perspectiva cabe citar medidas como el rendimiento sobre las inversiones, el rendimiento sobre el capital empleado, el margen bruto, los beneficios de explotación, el valor añadido económico, etc.

Existen indicadores financieros, que se refieren a la gestión del riesgo, tal como la diversificación de las inversiones.

Como ya hemos comentado, además de los indicadores genéricos, cada organización deberá definir indicadores específicos de acuerdo con su estrategia a largo plazo. Kaplan y Norton abordan tres líneas estratégicas posibles:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Mejora de la productividad mediante reducción de costes
- Estrategia de inversión, utilizando mejor los activos

Según la empresa se encuentre en fase de crecimiento, sostenimiento o recolección recomiendan distintos indicadores. Véase la tabla I-1.

		Temas estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes / Mejora de la competitividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes	Ingresos / empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) I+D (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Coste frente a competidores Tasas de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasas de utilización de los activos
	Recolección	Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentaje de clientes no rentables	Costes por unidad (por unidad de <i>output</i> , por transacción)	Periodo de recuperación ( <i>Pay-back</i> ) <i>Throughput</i>

Tabla I-1 El indicador de los temas financieros estratégicos  
Fuente Kaplan y Norton (1997: 65)

### I.3.1.2 Perspectiva del cliente

Los directivos definen una estrategia de cliente basada en el mercado. Identificados los segmentos de mercado en los que la empresa va a competir y elegida la propuesta de valor, se deciden las medidas de actuación de la empresa. Los indicadores deben medir, además de las medidas tradicionales de resultado como tasa de mercado, fidelización, captación de nuevos clientes, etc., otros más específicos como por ejemplo el cumplimiento de los plazos de entrega o la capacidad de adaptarse a las necesidades cambiantes del cliente. Las medidas de resultados tienen el inconveniente de que son históricas y no dan una idea clara a los empleados de lo que deberían estar haciendo para mejorarlas.

Para Kaplan y Norton hay que seleccionar objetivos entre tres clases de atributos: a) de producto y servicio, b) de relación con el cliente y c) de imagen y reputación.

Estos autores sugieren una serie de indicadores de tiempo, calidad y precio (1997: 98-104):

- Tiempo: tiempos de espera, fiabilidad de los plazos, puntualidad en la entrega, tiempo de llegada al mercado de un producto/servicio nuevo...
- Calidad: calidad percibida, reclamaciones, devoluciones, cuota de mercado, coste de garantía...

- Precio: comparación con la competencia, porcentaje de licitaciones ganadas...

### I.3.1.3 Perspectiva de los procesos internos

Esta perspectiva originalmente llamada así (*Internal Process*), fue renombrada en 1996 a Procesos Internos de Negocio (*Internal Business Process*).

Los directivos han elegido un segmento de mercado y una propuesta de valor y deben a continuación identificar los procesos críticos tanto operativos como de innovación. En estos procesos la organización debe ser excelente, pues son aquéllos que tienen una mayor incidencia en la satisfacción del cliente y de los accionistas. El enfoque tradicional se centra en la mejora de los procesos existentes, mientras que el CMI identifica también nuevos procesos.

Kaplan y Norton recomiendan que los directivos definan una cadena de valor completa de los procesos, que comienza con el de innovación, sigue a través de los procesos operativos y termina con el servicio posventa. Definen el proceso de innovación como el de identificar las necesidades de los clientes actuales y los futuros y desarrollar nuevas soluciones. Aunque en 1997 especifican tres procesos: el proceso de innovación, el proceso operativo y el del servicio post-venta, posteriormente añaden un cuarto proceso al que llaman estrategias sociales y medioambientales. Se definen indicadores de calidad, productividad, resultados y tiempos, siendo el indicador más difícil el de coste. Hay que disponer de múltiples indicadores de procesos integrados y multifuncionales. Estos indicadores deben derivar de las estrategias explícitas que van a satisfacer las necesidades de los clientes y accionistas (1997: 105-110).

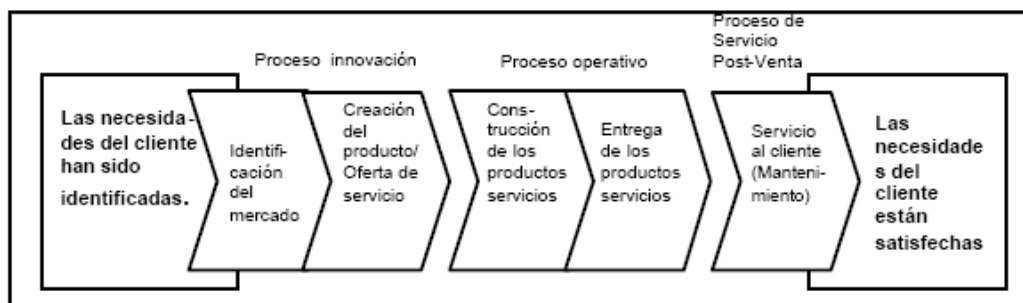


Figura I-4 El modelo de la cadena genérica de valor  
Fuente Kaplan y Norton (1997: 110)

Kaplan y Norton (1997: 114) consideran el proceso de innovación, como un proceso interno crítico y por tanto, aunque sea difícil medir en este proceso la relación entre lo invertido y los resultados, no por ello se debería renunciar a especificar los objetivos e indicadores.

Con respecto al proceso operativo consideran que si se monitoriza por indicadores financieros, como se ha hecho tradicionalmente, se puede producir la disfunción de mantener máquinas y empleados ocupados, produciendo existencias que no están demandadas por los clientes. Los indicadores de calidad, tiempos de ciclo y costes han sido utilizados ampliamente. Además de estos indicadores se pueden incluir medidas adicionales de flexibilidad y específicas de los atributos de actuación crítica del producto o servicio (1997: 118-120).



El proceso de servicio posventa incluye cobros, garantías, devoluciones, etc. Si la proposición de valor fuera un servicio posventa superior a la competencia, son válidos también los indicadores de tiempo, calidad y coste similares a los de los procesos operativos. Otro enfoque puede ser el de enfatizar el proceso de facturación y cobro. Un objetivo estratégico puede ser el reconocer unas excelentes relaciones con la comunidad, estableciendo objetivos para una excelente actuación medioambiental (1997: 120:122).

En el caso del sector bancario, se plantean objetivos como por ejemplo identificar y vender a segmentos de mercado rentables o aumentar la productividad de los empleados, bien sea mediante la venta a más clientes o aumentando la relación con los clientes existentes. Se puede mejorar el servicio, reestructurando los procesos para que los tiempos de aprobación (p.e. de préstamos) sean más cortos o eliminando el tiempo de espera haciendo colas. Kaplan y Norton destacan una serie de defectos que hay que combatir, pues son los que llevan a la insatisfacción del cliente:

- Largos tiempos de espera
- Información inexacta o incorrecta
- Acceso denegado o retrasado
- Solicitud o transacción no realizada
- Pérdida financiera para el cliente
- Atención al cliente defectuosa
- Comunicación ineficaz

#### **I.3.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

En esta perspectiva, que originalmente fue llamada de Innovación y Aprendizaje, y fue renombrada en 1996, interesa garantizar la mejora y crecimiento a largo plazo, fijándose en tres fuentes: empleados, sistemas y procesos. Esta perspectiva da coherencia de futuro a las otras tres. Los inductores de crecimiento y aprendizaje provienen de tres fuentes: los empleados, los sistemas de información y la coherencia organizacional.

Uno de los puntos clave en la creación del CMI es recalcar la importancia de invertir para el futuro. Entre los recursos de la empresa cabe distinguir los tangibles y los intangibles, siendo estos últimos los más difíciles de imitar.

Edvinson y Malone (1999 cit. en Solé Parellada 2003: XXI) aportan la siguiente definición:

Capital Intelectual: "conjunto de recursos intangibles de la organización que tienen la capacidad de generar valor ya sea en el presente, ya en el futuro". Este capital se divide en tres:

- Capital Humano: conjunto de recursos intangibles que residen en las personas capaces de generar valor
- Capital Estructural: aquél formado por todos los recursos intangibles que residen en la propia empresa

- Capital Relacional: aquél formado por los recursos intangibles relacionados con el entorno de la empresa, tales como clientes, proveedores y la sociedad

Los activos intangibles son fundamentales para construir ventajas competitivas duraderas, debido a sus características peculiares que los distinguen de los activos tangibles: Son éstas (Benavides y Quintana 2003: 20-43):

- Durabilidad: El valor aumenta con su utilización.
- Transferibilidad: En su mayoría son difícilmente transferibles al no ser codificables y/o derivados de la coordinación de diversos recursos.
- Imitabilidad: Son de difícil imitación, cuando posean carácter tácito o están cubiertos con medidas de protección.
- Apropiabilidad: Sobre parte de éstos se puede establecer derechos de propiedad. Sobre otros, como conocimientos y habilidades personales, es difícil la apropiabilidad.

Estos autores consideran que el capital intangible, en sus diversas modalidades, es especialmente importante en el caso de las pymes. Consideran el capital humano como la componente más importante del capital intelectual, ya que es básico para la innovación. Éste activo hace referencia a características que poseen las personas y los grupos, tales como el conocimiento, la experiencia, la capacidad de razonamiento, la lealtad, etc.

Para Kaplan y Norton (2006: 104) los activos intangibles aportan el 80% del valor de la organización. Estos autores en un principio clasificaron los activos intangibles en tres categorías: 1) capacidades de los empleados, 2) capacidades de los sistemas de información y 3) motivación, delegación de poder (*empowerment*) y coherencia de objetivos (1997: 140). Posteriormente establecen esta clasificación (2004: 14):

- Capital Humano. Incluye conocimiento, capacidades, talentos y habilidades de los empleados.
- Capital de la Información. Incluye infraestructura informática y de comunicaciones, aplicaciones informáticas, sistemas, bases de datos y la experiencia de la gerencia, tanto en temas de estandarización de procedimientos, como de seguridad.
- Capital Organizacional. Este capital lo subdividen en cuatro:
  - Cultura. Comportamientos, actitudes y ambiente.
  - Liderazgo. Habilidad para inculcar valores y motivar al equipo.
  - Alineamiento. Comunicación e incentivos que ayuden a los empleados a comprender la estrategia y su papel en ella.
  - Trabajo en equipo y conocimiento compartido. Cómo se anima a los empleados a compartir sus ideas o conocimiento. Incluye los sistemas de gestión del conocimiento.

Para Benavides y Quintana (2003: 49-65) el Capital Organizacional es la habilidad de la empresa para desarrollar nuevas competencias cuando se requiere. Determina la capacidad de innovación de la empresa. Abarca los activos de conocimientos explícitos o

no, lo cuales pueden presentarse tanto en forma objeto de propiedad intelectual (patentes), como en otras formas susceptibles de ser compartidas (sistemas de información o de gestión), o de modo más informal. Este conocimiento, a menudo no formalizado, constituye la cultura empresarial y se encuentra distribuido en la empresa en forma de rutinas organizativas. Estas rutinas constituyen la memoria de la organización e influyen en las decisiones futuras.

Para Huselid et al. (2005: 37) lo verdaderamente importante del capital organizacional, entendido como los sistemas y tecnologías que transforman conocimientos y capital físico en la proposición de valor, no es si la empresa lo tiene, sino la forma en que esa combinación representa fuente de ventaja competitiva.

El modelo Nova creado por el Club de Gestión del Conocimiento a iniciativa de la Universidad Jaume I de Castellón con la finalidad de medir y gestionar el Capital Intelectual, distingue cuatro bloques dentro del Capital Intelectual:

- Capital Humano: activos de conocimiento que residen en las personas
- Capital Organizativo: conocimientos sistematizados
- Capital Social: conocimiento acumulado como consecuencia de las interacciones de la empresa con su entorno
- Capital de Innovación y Aprendizaje: capacidad innovadora de la empresa

Con respecto a los indicadores claves, Kaplan y Norton (1997: 141-149) proponen tres indicadores básicos del empleado: satisfacción, retención y productividad, que deben ser completados con otros más específicos para una situación concreta. En el caso de la Banca una recualificación profunda de los empleados puede hacer que pasen de ser meros procesadores de solicitudes a convertirse en consejeros financieros proactivos. Por otra parte, para mejorar los procesos, deben contar con unos sistemas de información excelentes, estar motivados y tener libertad para tomar decisiones y actuar.

Dentro de esta perspectiva no hay que olvidar, que los objetivos individuales y de equipo deben estar en línea con la estrategia empresarial. El CMI proporciona un mecanismo para explicar las relaciones causa-efecto entre las cuatro perspectivas, haciendo que los indicadores de aprendizaje y crecimiento queden vinculados con la consecución de resultados (Kaplan y Norton 1997: 158).

Para Olve et al. (2004: 24) el interés progresivo por el CMI refleja la dependencia creciente organizacional de sus activos intangibles o inmovilizado inmaterial. Esta necesidad es más evidente en empresas con un fuerte contacto con el cliente, que necesitan dedicar gran parte de su esfuerzo a conocer su entorno, mejorar sus bases de datos y sistemas y crear actitudes positivas hacia la empresa. El CMI guía y centra estas actividades.

### **1.3.2 Indicadores del CMI**

La selección de indicadores que deben estar en el CMI no es sencilla. Existen distintos métodos para vincular los objetivos estratégicos que aparecen en el CMI con los objetivos individuales.

Los indicadores del CMI deben cumplir unas características (Muñiz y Monfort 2005: 93-95):

- Deben medir los objetivos a cumplir por la estrategia
- Deben ser expresados de forma cuantitativa
- Deben ser fáciles de entender por los trabajadores
- Deben ser obtenidos a coste razonable
- Para cada uno de ellos se debe especificar la perspectiva, su descripción y tipo, datos para obtenerlo y meta e iniciativas a conseguir

Estos autores distinguen entre indicadores pasados y futuros. Los indicadores pasados representan las consecuencias de acciones tomadas previamente, mientras que los de futuro impulsan resultados. Ejemplo de indicador pasado: Cuota de mercado. Ejemplo de indicador futuro: Horas de visita a clientes.

#### ***1.4 Evolución del CMI***

Como ya hemos mencionado, el CMI tiene sus orígenes en 1990. El estudio por el que originalmente fue concebido se concluye en diciembre de ese año y se le considera sistema de medición.

Tras publicarse el artículo "El Cuadro de Mando Integral" (Kaplan y Norton 1992), varios ejecutivos se ponen en contacto con los autores, para que les ayuden en la implantación del CMI en sus organizaciones. El trabajo conjunto realizado en esos años entre Kaplan, Norton y los ejecutivos de distintas empresas en los que se pretende implantar el Cuadro de Mando Integral, lleva a una nueva fase de desarrollo. Una importante aportación son las ideas de Norman Chambers (director general de Rockwater) y Larry Brady (entonces vicepresidente ejecutivo de la FMC Corporation), que utilizan el CMI como herramienta de comunicación y alineación de las estrategias en sus organizaciones. Hasta ese momento, la mayoría de las empresas que habían implantado el CMI no habían alineado las mediciones con la estrategia. La importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico se describe en "Como poner a trabajar el Cuadro de Mando Integral" (Kaplan y Norton 1993).

EL Cuadro de Mando Integral se viene utilizando desde su publicación por un número creciente de empresas. Se ha demostrado empíricamente, que un número total de 20 a 25 indicadores pueden ser representativos de una sola estrategia. Estos indicadores se vinculan en una serie de relaciones causa-efecto. Se pone de manifiesto que el CMI empieza a utilizarse no sólo para clarificar y comunicar la estrategia, sino para gestionarla. Nace un tercer artículo "La utilización del Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica" (Kaplan y Norton 1996).

Posteriormente aparecen más artículos y libros relacionados, tales como los que explican cómo utilizar el CMI (Kaplan y Norton 2000; 2001), cómo medir el poder tangible de los activos intangibles (Kaplan y Norton 2004) o cómo implementar nuevas estrategias (Kaplan y Norton 2006).

Diversas organizaciones han ampliado el uso del CMI, utilizándolo como la base de un sistema de gestión estratégica integrado e iterativo. Se utiliza para la gestión empresarial y la de organizaciones gubernamentales. Emplean el CMI para:

- Clarificar y poner al día la estrategia
- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Establecer los objetivos individuales de acuerdo con la estrategia
- Relacionar los objetivos estratégicos con los presupuestos anuales y a largo plazo.
- Materializar las estrategias planificadas
- Identificar las iniciativas acordes con la estrategia
- Revisar periódicamente las estrategias y hacer que evolucionen con lo aprendido
- Supervisar y recompensar las actividades motivadas por metas estratégicas

La organización entera se concentra en implementar la estrategia a largo plazo. En definitiva el CMI proporciona el marco para implementar la estrategia, permitiendo que ésta evolucione en respuesta a los cambios.

En la actualidad existen más de 100 programas informáticos para implementar el CMI.

### ***1.5 El CMI como herramienta de gestión estratégica***

El CMI se ha convertido en una herramienta de gestión estratégica, ya que ayuda a relacionar las acciones de hoy con los objetivos estratégicos a largo plazo. Esto se hace mediante cuatro procesos de gestión (Kaplan y Norton 1996):

1. Traducir la visión
2. Comunicar la estrategia
3. Planificar el negocio
4. Aprendizaje y retroalimentación (*feedback*)

Veamos con más detalle estos procesos:

#### **1. Traducir la visión**

Traduce la visión empresarial a objetivos consensuados a largo plazo. El esfuerzo de desarrollar medidas operacionales para las cuatro perspectivas del CMI, obliga a clarificar el significado de la estrategia y a ganar consenso. En este proceso se realiza un análisis interno y del entorno, estableciéndose objetivos generales, es decir, definiendo la estrategia en grandes líneas.

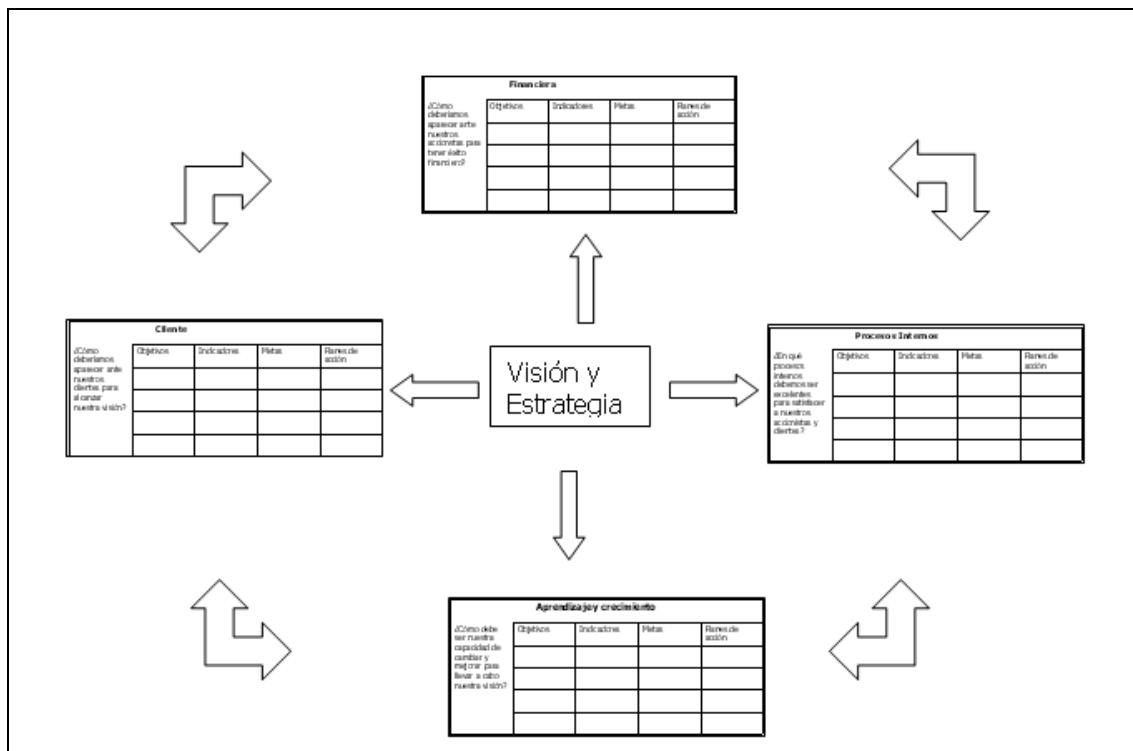


Figura I-5 Traducir la Visión y la Estrategia: Cuatro perspectivas  
Fuente: Kaplan y Norton (1996: 3)

## 2. Comunicar la estrategia

Una vez conocidos los objetivos generales, en este proceso, que Pérez Soto (2001) denomina el descenso en la pirámide de objetivos, se desciende a la planificación y el establecimiento de objetivos medibles, y se asignan recursos.

Los gerentes comunican la estrategia arriba y abajo para asegurar que se entiende a todos los niveles, y que los objetivos departamentales e individuales están relacionados con la estrategia a largo plazo. Para que los objetivos de los empleados estén en línea con las estrategias, Kaplan y Norton (1996) describen tres actividades: Comunicar y educar, fijar metas y condicionar las recompensas a los logros.

- Comunicar y educar. La forma en que la estrategia es comunicada de arriba a abajo en una organización puede variar de unas empresas a otras. Se puede hacer mediante reuniones, folletos o herramientas para trabajo en grupo. También es importante que haya una comunicación de abajo a arriba, es decir de las diferentes unidades de negocio a la dirección general. Incluso se recomienda informar a los inversores acerca de las medidas que van a controlar la implementación de la estrategia, sin desvelar información confidencial.
- Fijar metas. Los objetivos estratégicos de alto nivel deben traducirse en objetivos y medidas individuales, y de unidades operacionales.
- Condicionar las recompensas a los logros. Esta forma de incentivar, aunque de entrada resulta atractiva, entraña ciertos riesgos y debe hacerse de forma cuidadosa. Algunas empresas condicionan los incentivos a múltiples objetivos de forma ponderada, mientras otras establecen unos requisitos mínimos para ciertas

medidas consideradas críticas o establecen otras fórmulas de acuerdo al espíritu de cada organización.

Algunos directivos se muestran reticentes a que todo el personal de la organización conozca la estrategia, sin embargo, el CMI se utiliza principalmente como herramienta de comunicación y desarrollo de la estrategia. Ayuda a estructurar las discusiones sobre la estrategia y a que toda la empresa se percate de la lógica subyacente en las decisiones de gestión. Para Olve et al. (2004: 157) casi todos los empleados deberían estar enterados del cuadro de mando y participar en las discusiones al respecto.

### **3. Planificar el negocio**

El CMI permite integrar los planes financieros y de negocio, teniendo en cuenta sólo las iniciativas que apoyan los objetivos estratégicos a largo plazo.

La asignación de recursos y la elaboración de presupuestos no puede estar desligada de la planificación estratégica. El mero hecho de construir el CMI fuerza a la organización a integrar estos procesos y de esta forma asegurar que contarán con los recursos adecuados para implementar la estrategia.

En las organizaciones se proponen simultáneamente diversas iniciativas (reingeniería, calidad total, etc.), que compiten entre sí por recursos. Al construir el CMI, se crea el marco adecuado para gestionar los distintos cambios propuestos. La gerencia se concentra en los procesos críticos y es en éstos donde se va a priorizar la implementación de los cambios adecuados.

### **4. Aprendizaje y retroalimentación (*feedback*)**

Permite a las empresas modificar las estrategias, incorporando lo que van aprendiendo en tiempo real.

Los tres primeros procesos que hemos descrito forman en sí mismos un proceso de aprendizaje, en el que el objetivo permanece constante. Cualquier desviación de la trayectoria trazada podría interpretarse como un defecto que hay que corregir. En los tiempos actuales, en los que el entorno es cambiante, se debe comprobar permanentemente si las hipótesis en que se han basado las estrategias continúan siendo válidas o ya no lo son. A esto se ha llamado el aprendizaje estratégico. El CMI proporciona tres elementos esenciales para que se produzca este aprendizaje:

- a. Articula la visión de forma clara
- b. Proporciona el sistema de retroalimentación. Los directivos están evaluando continuamente la relación entre las medidas de las diferentes perspectivas. De esta forma piensan sistemáticamente sobre las asunciones en las que se apoya su estrategia y no toman decisiones basadas sólo en los resultados a corto plazo.
- c. Facilita la revisión de la estrategia. Podemos considerar la estrategia, como un conjunto de hipótesis acerca de relaciones causa-efecto. Podemos comprobar, validar y modificar esas hipótesis. Lobato (2004) distingue entre "Inductores de actuación" y "Resultados". Si no se alcanzan determinados resultados esperados, habiéndose tomado las medidas pertinentes en cuanto a los inductores de actuación, puede significar que las hipótesis en las que subyace la estrategia no son

del todo válidas. Para Olve et al. (2004: 173) no siempre es clara la distinción entre inductores de resultados (*Performance Drivers*) y medidas de los resultados (*Outcome Measures*), pudiendo un indicador de resultado presente ser un inductor del futuro.

### **1.5.1 Los mapas estratégicos**

Aunque el CMI se considera una herramienta sencilla, implementarlo puede resultar bastante complicado. Para describir la estrategia se utilizan los mapas estratégicos. Éstos describen la transformación de los activos intangibles en resultados tangibles, mediante una cadena de relaciones causa-efecto. Estos mapas son muy útiles para hacer que el personal comprenda la estrategia, vea qué objetivos se persiguen y tome implicación activa. También se les llama Mapas Causales.

Para Olve et al. (2004: 26, 158) el CMI tiene un formato simplista con un número restringido de medidas. Por tanto insisten como una de las principales características del CMI en la necesidad de que medidas y perspectivas estén vinculadas. Los mapas estratégicos, sirven para varios propósitos:

- Permiten discusiones sobre las decisiones estratégicas
- Ayudan a seleccionar los datos para controlar las actividades
- El mapa al completo comunica la lógica de la estrategia

Para Muñiz y Monfort (2005: 95) el orden a seguir para establecer las relaciones causa-efecto es el siguiente:

1. Establecer los objetivos estratégicos de cada perspectiva
2. Hallar los indicadores que midan esos objetivos
3. Mediante los mapas estratégicos encontrar las relaciones causa-efecto entre los objetivos

Los mapas estratégicos no pueden permanecer inmutables en el tiempo, ya que las condiciones de mercado y entorno en el que opera la empresa varían.

Para Kaplan y Norton (2004) los mapas estratégicos son los cimientos del CMI y normalmente se desarrollan en las primeras fases de implementación del proyecto de CMI. Para que el mapa estratégico cumpla con su finalidad, hay que realizar secuencialmente estos pasos:

- Discusión del mapa. Hay que presentar el mapa final a los trabajadores y explicar la lógica que lo respalda.
- Validación de los vínculos. Los vínculos deben considerarse hipótesis, no verdades irrefutables.
- Establecimiento conjunto de metas. Si las metas las establece un grupo reducido de especialistas o directivos, existe el peligro de que los empleados consideren el CMI como una herramienta de supervisión.



- Análisis de resultados. Algunas medidas de resultados se desviarán de sus metas. Es importante considerar que las metas son objetivos, no previsiones. Las desviaciones impulsan a tomar acción.
- Medición de resultados. De forma regular, mensual o trimestral, debería presentarse el CMI a la empresa en reuniones programadas.

Los mapas estratégicos son característicos de cada empresa y van variando según la empresa se encuentre en fase de crecimiento, madurez o recolección, y según las estrategias del momento.

Si observamos la base de los mapas estratégicos, correspondiendo con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, vemos qué activos intangibles son los más importantes para la estrategia.

Los mapas estratégicos ayudan a identificar Cuadros de Mando que no son estratégicos. Algunas empresas construyen el CMI alrededor de tres grupos de influencia: empleados, clientes y accionistas. Esto no es suficiente, el Cuadro de Mando debe además describir *cómo* se va a conseguir la satisfacción de esos tres grupos. Por tanto, deberá incluir como elementos fundamentales de la estrategia (Kaplan y Norton 2000: 9):

- la proposición de valor de la perspectiva del cliente
- los procesos de innovación, gestión de clientes y operacional en la perspectiva interna
- la capacitación de los empleados y la tecnología de la información necesarias en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El mayor valor de los mapas estratégicos es su capacidad de comunicar la estrategia a la organización a todos los niveles.

La siguiente figura muestra un mapa estratégico genérico.

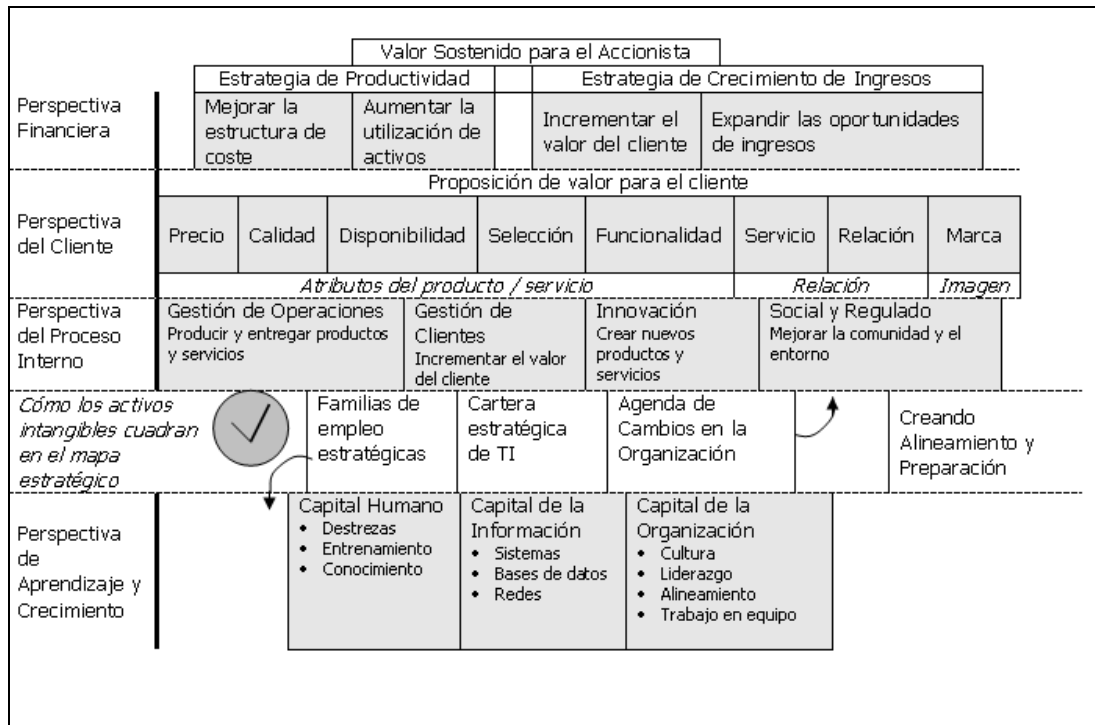


Figura I-6 Mapa estratégico genérico  
Fuente: adaptado de Kaplan y Norton (2004: 17)

Los mapas estratégicos se dibujan de arriba abajo. Se empieza con los objetivos financieros a largo plazo y se determina la proposición de valor que llevará a esos objetivos, identificando los procesos críticos y determinando los capitales humano, de información y organizacional que se requieren. Mediante los mapas estratégicos se puede averiguar hasta qué punto está la organización preparada para la implementación de nuevas estrategias, ya que muestran cómo los activos intangibles son adecuados para los procesos que crean y ofrecen valor a los clientes, los cuales van a generar los resultados necesarios para conseguir los objetivos financieros a largo plazo. Muestran qué capital humano, de información y organizacional es necesario para los procesos más críticos de la estrategia. Comparando con las capacidades reales, ayudan a identificar las carencias y a tomar decisiones al respecto. Es necesario el mapa estratégico, ya que los activos intangibles raras veces afectan directamente a los resultados financieros, sino que lo hacen a través de relaciones causa-efecto, que atraviesan las cuatro perspectivas del CMI (Kaplan y Norton 2004: 14).

### Capital Humano

Se parte del mapa estratégico. Identificados los procesos internos críticos para la implementación de las estrategias, se averigua cuáles son los puestos de trabajo que tienen mayor influencia en esos procesos. A continuación se analiza las competencias necesarias para cada uno de los puestos y se especifica qué cantidad de empleados se necesitan con esas capacidades. Según el porcentaje de empleados que estén preparados en conocimientos y aptitudes, se ve lo rápidamente que se puede implementar cada una de las estrategias.

### Capital de Información

Análogamente a cómo se ha procedido con el capital humano, se parte de los procesos estratégicos y de los puestos de trabajo críticos. A continuación se identifican los sistemas clave de soporte. Kaplan y Norton distinguen cuatro niveles de componentes de la cartera de Capital de Información:

1. Aplicaciones transformacionales. Ejemplo: Herramienta de auto-ayuda para el cliente.
2. Aplicaciones analíticas. Ejemplo: Sistema de gestión del conocimiento.
3. Aplicaciones que procesan transacciones. Ejemplo: Gestión de problemas.
4. Infraestructura de la tecnología. Ejemplo: Software CRM.

Para cada uno de estos niveles se identifican distintos ítems por familias de trabajo y se les da una puntuación, que indica hasta qué punto está desarrollado cada uno de ellos. De esta forma se puede ver en qué objetivos de excelencia se tiene un mejor soporte de capital de la información y en cuáles se está dando peor soporte.

Contando con que no todas las empresas disponen de medidas objetivas de su cartera de capital de información y no todas disponen de datos fiables del coste operacional y de mantenimiento de cada aplicación, se pretende dar un enfoque comprensivo para gestionar una cartera ya existente.

### **Capital Organizacional**

Se han identificado los procesos internos críticos necesarios para ejecutar la estrategia. Esto requiere que la organización cambie. Es esencial averiguar hasta qué punto la empresa está preparada para llevar a cabo estos cambios organizacionales. Veamos cómo puede hacerse esto en cada una de las cuatro dimensiones.

1. Cultura. Ésta es la dimensión más compleja y difícil. Los empleados necesitarán adoptar nuevas actitudes y comportamiento. Para ver si los empleados están preparados habrá que analizar de una parte qué valores son compartidos y forman la base de la cultura empresarial, y de otra la percepción que tienen los trabajadores, es decir habrá que analizar el clima laboral. Este concepto se determina por la forma en que la organización está afectando la motivación y el comportamiento de los empleados. También hay que considerar, que algunas variaciones en cultura entre diferentes departamentos son necesarias y deseables.
2. Liderazgo. Es responsabilidad de los líderes a todos los niveles ayudar a los empleados a identificar y entender los cambios necesarios, y guiarlos y motivarlos para que adopten las nuevas formas de trabajo. Kaplan y Norton identifican siete cambios posibles en el comportamiento para maximizar la contribución de los empleados a la nueva estrategia. Ninguna organización tratará de cambiar los siete a la vez, sino que se centrará en los tres o cuatro más importantes. Estos cambios en el comportamiento se pueden clasificar en dos categorías: por una parte están los que crean valor, centrándose en clientes, innovación y resultados, y por otra los que llevan a la ejecución de la estrategia, que son los que ayudan a la comprensión de la misión, visión y valores, y los que mejoran las comunicaciones y el trabajo en equipo. Los líderes excelentes

entienden a sus clientes, colaboran con los equipos de trabajo y comparten la información.

3. Alineamiento. En una organización que está alineada los empleados tienen propósitos comunes, comparten la visión y entienden su papel personal para conseguir la estrategia. En estas organizaciones se puede fomentar la innovación y la asunción de riesgos, porque todos los empleados se mueven en la misma dirección. Se llega al alineamiento en dos pasos. En primer lugar los líderes comunican los objetivos estratégicos a los empleados de forma que éstos los entiendan. El objetivo es crear motivación intrínseca, ya que al entender el empleado los objetivos y asumir los valores, desea ayudar a que la organización tenga éxito. El siguiente paso es ya extrínseco. Se establecen objetivos individuales y de equipo alineados con la estrategia, y se establecen incentivos y recompensas. Para averiguar si la organización está preparada, habrá que ver hasta qué punto los empleados entienden las estrategias generales y si el esquema de objetivos es consistente.
4. Compartir el conocimiento y trabajo en equipo. En muchas organizaciones es necesario un cambio cultural para que los empleados compartan el conocimiento. Algunas organizaciones dan prioridad estratégica a este punto en su perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Se puede usar como indicador la cantidad de ideas compartidas que el empleado ha identificado y usado, el porcentaje de empleados que transfieren conocimiento, los que usan los sistemas de gestión del conocimiento, etc. Por supuesto esto debe estar alineado con la estrategia.

Los activos intangibles descritos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son la base de cualquier estrategia organizacional. El capital humano se optimiza cuando se concentra en lo necesario para implementar los procesos críticos para la estrategia organizacional.

El Cuadro de Mando Integral ayuda a las organizaciones a afrontar el reto de medir. Incluso si las medidas son imprecisas, el simple hecho de intentar cuantificar las capacidades de los empleados, los sistemas de información y el capital organizacional, hace patente la importancia de estos aspectos para la creación de valor.

Kaplan (2003) publica patrones tanto para la implementación del CMI, como para la elaboración de los mapas estratégicos. Veamos como ejemplo uno de los principales procesos, el proceso de innovación en los productos.

### **El proceso de innovación de los productos**

Mediante el proceso de innovación se desarrollan nuevas soluciones, que cubran las necesidades de los clientes reales y potenciales. Las empresas que pueden llevar nuevos productos o servicios al mercado de forma rápida y eficiente obtienen importante ventaja competitiva. Hay que observar que en el sector de servicios es más fácil que los competidores copien las soluciones, que en el caso de fabricación.

Kaplan identifica cuatro subprocesos:

1. Identificar las oportunidades
2. Gestionar la cartera de proyectos de investigación y desarrollo

3. Diseñar y desarrollar nuevos productos
4. Llevar los nuevos productos al mercado

Veamos la relación de este proceso con las otras tres perspectivas del CMI:

1. Perspectiva del cliente. Kaplan identifica tres factores dentro de esta perspectiva: Mejora de la funcionalidad de los productos o servicios, rapidez en llevar el nuevo producto al mercado y capacidad para extenderse a nuevos mercados.
2. Perspectiva financiera. Los nuevos productos que salen al mercado y ofrecen ventajas sobre otros de la competencia, o bien pueden venderse a un mayor precio, o bien pueden generar un importante crecimiento de las ventas. Por tanto la innovación afecta al crecimiento de los ingresos y al margen. Además mejora el rendimiento de las inversiones realizadas en investigación y desarrollo. Por otra parte, es innegable la relación entre la innovación y la gestión de costos.
3. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Innovación sería imposible sin el conocimiento y la experiencia necesarios en ciencia y tecnología. Se necesitan tres componentes: Capital de Información (tecnología), Capital Humano (experiencia) y Capital Organizacional (cultura de creatividad e innovación).

La siguiente figura muestra el mapa estratégico de este proceso.

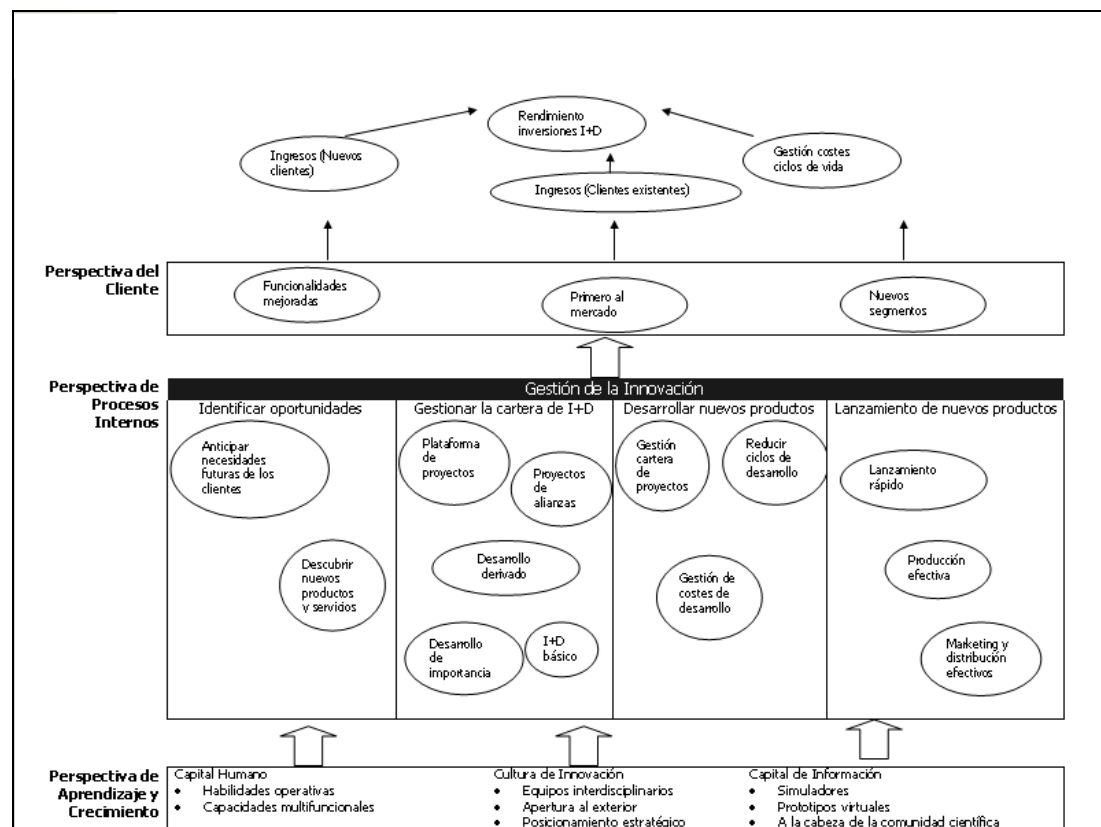


Figura I-7 Mapa estratégico del proceso de innovación  
Fuente: Kaplan (2003: 5)

## ***1.6 El CMI y las pymes***

Aunque Kaplan y Norton (2001: 399) iniciaron su trabajo de Cuadro de Mando con grandes empresas, se han visto posteriormente muchas implementaciones exitosas del CMI en pequeñas divisiones de grandes empresas, en pymes y en organizaciones sin ánimo de lucro.

## ***1.7 Las tres generaciones del Cuadro de Mando Integral.***

El CMI ha evolucionado de ser una herramienta de medida a ser una herramienta efectiva de gestión estratégica para la gerencia. Lawrie y Cobbold (2004: 1-15) resumen esta evolución en tres generaciones.

### **1<sup>a</sup> Generación**

En la primera generación se considera el CMI tal y como fue concebido por Kaplan y Norton. Se le tacha de no tener una definición clara, sino que sus inventores se centraron más bien en cómo utilizarlo. Al Cuadro de Mando Integral se le pueden atribuir las siguientes características:

- Es una mezcla de indicadores financieros y no financieros.
- Los indicadores están limitados en cantidad, aconsejándose de 15 a 20.
- Los indicadores se agrupan en cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.
- Se eligen indicadores relacionados con objetivos estratégicos específicos.
- Se eligen medidas que ganen el respaldo de la gerencia.
- Se intenta representar relaciones causa-efecto, estableciéndose relaciones entre las cuatro perspectivas, sugiriendo relacionar medidas de los inductores de actuación con los resultados.

Desde un principio se aprecia que el método usado para seleccionar los indicadores es crítico para garantizar el éxito. Se presenta el problema de filtrar, es decir, elegir qué indicadores van a ser representados, y el de agruparlos en las correspondientes perspectivas. Se echa a faltar un proceso de diseño riguroso y efectivo. Para Olve et al. (2004: 172) lo más difícil es decidir los indicadores clave de resultados, pues son estas medidas las que servirán para poder fijar objetivos.

### **2<sup>a</sup> Generación**

Para resolver los problemas aparecidos en la primera generación, Kaplan y Norton sugieren establecer relaciones entre cada uno de los objetivos estratégicos. Para cada objetivo se eligen uno o más indicadores de resultados. Los objetivos estratégicos justifican por sí mismos la elección de un indicador u otro.

Otra mejora consiste en establecer relaciones causa-efecto. Al principio se intentó definir estas relaciones entre los indicadores, buscando correlaciones entre éstos. A mitad de la década de 1990 se empezó a mostrar gráficamente las relaciones entre los objetivos estratégicos, lo cual es más explicativo que las relaciones entre indicadores. Kaplan y Norton describen las relaciones entre medidas (1997) y las relaciones entre los objetivos

estratégicos (1996). De esta forma, el CMI evoluciona de ser una herramienta de medida a ser una herramienta de gestión que lo convierte en el elemento principal de un sistema de gestión estratégico.

Estos Cuadros de Mando de segunda generación se crean de diferente manera:

- Se identifican de 20 a 25 objetivos estratégicos. A estos objetivos se les asignan propietarios y se les asocian indicadores, repartiéndolos entre las cuatro perspectivas.
- Se intenta visualizar las relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos, de forma gráfica mediante los mapas estratégicos.

### **3ª Generación**

La tercera generación es un refinamiento de la segunda. Para validar la selección de objetivos estratégicos y la asignación de valores a alcanzar por los indicadores, se invita a la gerencia a imaginar el impacto que tendría en la organización el cumplimiento de los objetivos estratégicos elegidos. De esta forma se llega a una declaración "*Destination Statement*". Esta declaración se convierte en punto de referencia para el proceso de asignación de objetivos y valores. En los CMI de tercera generación se invierte el proceso, es decir que en primer lugar se establece la declaración "*Destination Statement*", la cual es una descripción de adónde pretende ir la organización, incluyendo medidas. Se establecen relaciones causa-efecto entre inductores de actuación y medidas de resultados. Esta declaración es especialmente útil en organizaciones donde son necesarios múltiples CMIs o en el sector público, que no se ajusta bien en muchos casos a la rigidez de cuatro perspectivas. Además, facilita la comunicación de las condiciones locales que llevan a seleccionar unos objetivos estratégicos y no otros.

Lawrie y Cobbold (2004: 6-9) establecen un CMI de tercera generación, en el cual opcionalmente aparecen sólo dos perspectivas, la de actividades y la de resultados. A lo largo de las tres generaciones el CMI ha evolucionado a ser una herramienta que involucra a los directivos en el proceso de gestión estratégica, evitando la desvinculación de la formulación de la estrategia con su implementación.

## **1.8 Ventajas del Cuadro de Mando Integral**

Entre las múltiples ventajas derivadas de la implantación del Cuadro de Mando Integral en una empresa, cabe citar las destacadas por sus inventores (Kaplan y Norton 1996: 1) y (Kaplan y Norton 1997: 32-33).

- El CMI sirve para clarificar la estrategia empresarial y para ganar consenso entre diferentes niveles organizacionales.
- Es una herramienta de comunicación de la estrategia empresarial.
- Es útil para alinear los objetivos personales y departamentales a la estrategia.
- Enlaza objetivos estratégicos a largo plazo con presupuestos anuales.
- Es un instrumento para realizar revisiones periódicas.
- Mejora la estrategia por el aprendizaje por retroalimentación (*feedback*).

- Permite optimizar la explotación de recursos intangibles.
- Sin dejar de lado los indicadores financieros permite monitorizar el progreso en construir las capacidades que se necesitarán en el futuro.
- Ayuda a analizar hasta qué punto está la organización preparada para implementar una nueva estrategia.



***ANEXO II***  
**EL CONCEPTO DE CALIDAD**



## II EL CONCEPTO DE CALIDAD

En este anexo se expone en primer lugar la evolución del concepto de calidad y a continuación su incidencia en la historia empresarial. Se introducen los premios de calidad Deming (Japón) y Malcolm-Baldrige (EEUU). Son éstos antecedentes de los premios europeos a la calidad, evaluados con el Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup>. Se describen a continuación este modelo y los premios.

### II.1 Evolución del concepto

“Calidad. 1. Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. 2. Buena calidad, superioridad o excelencia.” Así define la Real Academia de la Lengua Española la palabra calidad.

ISO en su norma 8402 (1986) ofrece la siguiente definición: “Calidad. Conjunto de propiedades y de características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades explícitas o implícitas”.

En la norma ISO 9000:2000 vemos la siguiente definición: “Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.

Este concepto ha ido evolucionando a medida que las empresas han tenido que adaptarse a los nuevos entornos. Desde la calidad entendida como el trabajo bien hecho al concepto de Calidad Total, se ha pasado por varios estadios. Con este devenir se han acuñado expresiones como Control de Calidad, Círculos de Calidad, Aseguramiento de la Calidad, Cero Defectos, Seis-sigma, Excelencia Empresarial, etc., intentando en cada momento encontrar el factor diferenciador para dotar a las empresas de una clara ventaja competitiva.

Originalmente la idea de Calidad se aplicaba solamente a los productos. La producción artesanal era “inspeccionada” directamente por el cliente. Las especificaciones escritas no aparecen hasta la revolución industrial. En primer lugar se contempla la necesidad de examinar la calidad de los productos y como consecuencia aparece la conveniencia de centrarse en la calidad de los procesos. Tienen que pasar varias décadas para que se empiece a considerar la calidad como una forma diferenciadora de enfocar la gestión en las empresas. Así se llega al concepto de Calidad Total.

El primer enfoque de calidad en la empresa fue el llamado Control de Calidad, que surge para asegurar que los productos producidos cumplen las especificaciones.

“Control de Calidad. Conjunto de técnicas y actividades de carácter operativo utilizadas para verificar los requerimientos relativos a la calidad del producto o servicio” (ISO 8402).

“Control de Calidad. Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad” (ISO 9000:2000).

Como la palabra control sugiere, este enfoque de la calidad está ligado al concepto de inspección. Se comienza inspeccionando los productos producidos en su totalidad,

después aleatoriamente y finalmente se centra en establecer los procesos productivos dentro de unos ciertos parámetros. En esta época se empiezan a utilizar herramientas y técnicas estadísticas. Hay una orientación que ha evolucionado del producto al proceso. El Control Estadístico de Procesos (*Statistical Process Control SPC*) posibilita la gestión de calidad sin tener que inspeccionar todos los productos, lo cual se hizo ya demasiado costoso con la aparición de la producción masiva. Parece más complejo considerar la organización como un conjunto de procesos, pero con la ayuda de nuevas metodologías la gestión de la calidad se vuelve más efectiva y eficiente.

Aparecen las normas internacionales ISO y el concepto de Aseguramiento o Garantía de Calidad con la finalidad de paliar los gastos de retrabajo o de deshecho.

"Garantía de Calidad. Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requerimientos dados sobre calidad" (ISO 8402).

"Aseguramiento de la Calidad. Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad" (ISO 9000:2000).

El aseguramiento de la calidad se orienta hacia los sistemas. La calidad ya no se comprueba, sino que se produce. Avanza el concepto de Calidad, dejando de ceñirse a los procesos puramente industriales, abarcando también procesos indirectos y sistematizando las aportaciones y sugerencias del capital humano. Es la época de los Círculos de Calidad y de los QITs (*Quality Improvement Team*). Los primeros son la forma regulada y sistemática de mejorar los procesos, mediante sesiones de *brainstorming* y la puesta en práctica y seguimiento de las ideas allí expuestas. Los QITs son de ámbito más específico, creados para mejorar áreas o para resolver problemas más concretos.

Philip B. Crosby crea la filosofía Cero Defectos. Se desarrollan Indicadores de Calidad para todas las áreas de la empresa, todos ellos con sus responsables, objetivos y tolerancias. No sólo se desea satisfacer al cliente y reducir los defectos, sino también disminuir los ciclos de trabajo. Esto se engloba en el paradigma Seis-sigma, metodología que con el objetivo de lograr la perfección en el desempeño, se convierte en una filosofía de gestión. Finalmente se llega al concepto de Calidad Total, que es una estrategia basada en la mejora permanente, que cambia la filosofía total de la empresa y sobre todo los modos de gestión. La calidad se gestiona, implicándose activamente la dirección y con ella toda la organización. Se interpreta la calidad como una oportunidad para alcanzar ventaja competitiva.

No todos los expertos coinciden en identificar qué factor es el más importante en el concepto de Gestión de Calidad Total (*Total Quality Management, TQM*). Para Feigenbaum (1986: 865, cit. en Llorens y Fuentes 2000: 48) el Control Total de la Calidad

...es un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos en una organización para la integración del desarrollo, el mantenimiento y la superación de la calidad con el fin de hacer posible las funciones de marketing, ingeniería, fabricación y servicio, a satisfacción total del consumidor y al nivel más económico

Para Llorens y Fuentes (2000: 241-243) el éxito de las empresas japonesas se debe a los principios, prácticas y técnicas de calidad total y no a la implantación de normas ISO

9000, en las que estas empresas han mostrado poco interés. Para estos autores la calidad total va mucho más lejos que la normalización o el aseguramiento de la calidad. Es una forma de pensar, organizar y trabajar, que requiere entre otros factores liderazgo, compromiso, cambio cultural y formación continuada.

Para Albright y Lam (2006: 159-160) la Gestión de la Calidad Total implica, que el objetivo en cada estado de cada operación en la cadena de suministros es cumplir con los requisitos de los clientes, para maximizar su satisfacción.

En 1999 la *European Foundation for Quality Management* adopta el término Excelencia, que encierra un concepto semejante a Calidad Total (Ferrando y Granero 2005: 16).

La Calidad Total - Excelencia es una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, es decir, en general, los clientes, los empleados, accionistas y la sociedad en general.

## **II.2 Evolución histórica**

La evolución del concepto de calidad no ha sido la misma en todos los países. En Estados Unidos se introduce el Control de Calidad ya a principios del siglo XX. Después de la segunda guerra mundial Japón se ve obligada a enfocar la situación de forma diferente al resto del mundo, no limitándose a satisfacer la enorme demanda de bienes, sino que apuesta por la calidad como estrategia competitiva. Kaoru Ishikawa se plantea que las normas, tanto las JIS (*Japanese Industrial Standards*) como las ISO (*International Organization for Standardization*) son insuficientes. Dado que los requerimientos de los clientes van más deprisa que la formulación de los correspondientes standards, se plantea la necesidad de una verdadera orientación a mercado. Su interpretación de la palabra calidad no se refiere únicamente a los productos, sino que va mucho más lejos, habla de calidad del trabajo, calidad de la información, calidad de los procesos, calidad de los trabajadores, ingenieros, directivos, etc. Este japonés, doctor ingeniero químico, con amplia experiencia en la industria, en el ejército y finalmente en la docencia, es el creador de los Círculos de Calidad, que extienden el concepto de calidad a otras áreas de la empresa distintas del área de producción. Estos Círculos de Calidad fueron creados en 1962, dos años después de que Ishikawa se incorporara a la ISO y se empiezan a utilizar rápidamente en Japón, pero tardan algo en trascender, de la mano de las multinacionales, a otros continentes.

Este énfasis en calidad se ve apoyado por dos desarrollos importantes: *Just in Time* y *Kanban*. Estas técnicas sientan estándares de eficiencia en la producción y son debidas al hecho del acceso limitado al capital, que tenían las compañías japonesas en la posguerra. Al no poderse permitir las empresas el mantenimiento de altos niveles de inventario, ni tampoco grandes inversiones en maquinaria, se ven obligadas a producir bajo pedido y a mejorar la calidad para reducir costos de retrabajo.

Kiichiro Toyoda, director de fabricación de Toyota entre 1936 y 1950, pone en auge la utilización del concepto *Just In Time* y el sistema *Kanban*. Taiichi Ono es el cerebro de estos métodos y a él se debe el método de producción llamado *Lean Production*, que intenta eliminar las actividades no productivas y se basa en estos principios (Albright y Lam 2006: 158-159):

- concentrarse en las actividades que realmente crean valor
- basándose en la demanda "tirar" de los productos a través del sistema (con las tarjetas *Kanban*), es decir, ir produciendo ensamblados intermedios a medida que se vayan necesitando
- mejora continua de los procesos (*Kaizen*)

En Europa y Estados Unidos, mientras tanto, se plantean modelos de Aseguramiento o Garantía de Calidad. En la década de 1980 numerosas empresas en Europa y Estados Unidos dedican fuertes recursos a sus Círculos de Calidad. Es importante citar aquí el interés de la Unión Europea por la calidad, considerándola un factor fundamental para mejorar la competitividad empresarial. En esta década los diferentes estados miembros empiezan a desarrollar políticas de fomento de la calidad (Benavides y Quintana 2003: 149-150).

Por otra parte Philip Crosby, que comienza su trabajo en calidad ya en 1952, es el creador como hemos mencionado del concepto Cero Defectos. Pone énfasis en la necesidad de aplicar una calidad preventiva, definiendo ésta como la conformidad a unos requerimientos que deben ser muy claramente especificados. Se deben tomar medidas continuamente. Su filosofía comprende 14 pasos:

1. Establecer el compromiso de la dirección con la calidad
2. Formar el equipo para la mejora de la calidad
3. Capacitar al personal de la calidad
4. Establecer mediciones de calidad
5. Evaluar los costos de la calidad
6. Crear conciencia de la calidad
7. Tomar acciones correctivas
8. Planificar el día cero defectos
9. Festejar el día cero defectos
10. Establecer metas
11. Eliminar las causas del error
12. Dar reconocimientos
13. Formar consejos de calidad
14. Repetir el proceso

Esta filosofía Cero Defectos, aunque se define a primeros de la década de 1960, tarda en incorporarse a las empresas europeas. En la década de 1980, cuando el concepto Cero Defectos se ha extendido, aparece un nuevo concepto, el Seis-sigma. Esta filosofía se inventa en Motorola en 1986. Pronto se extiende a otras empresas y también al continente europeo y se sigue usando hoy en día.

Seis-sigma fue inventada por el ingeniero de calidad Bill Smith y aunque originalmente comienza como una forma de medir, en 2002 se convierte en un sistema de

gestión. Originalmente el ámbito de actuación de este método eran las industrias, pero hoy en día se ha extendido a empresas de servicios y se usa tanto en empresas financieras como en hospitales. La expresión Seis-sigma hace referencia a la desviación estándar ( $\sigma$ ). En definitiva se trata de que haya menos de 3,4 defectos por millón de oportunidades de error. El paradigma abarca cinco pasos: Definir el problema, medir, analizar, mejorar y controlar. La empresa que adopta Seis-sigma tiene que pasar por unos cambios importantes en las formas de hacer, lo que se ha venido en llamar las metamorfosis:

1. La empresa se interesa más en su mercado que en sí misma, se orienta a cliente.
2. A los distintos procesos dentro de la empresa se les asigna tanto proveedores internos, como clientes internos.
3. La empresa se orienta a producir mejor, aunque para ello tenga que producir menos.
4. Se olvida el modelo en el que cada trabajador tiene tareas muy específicas, sustituyéndolo por el concepto de equipos de trabajo. Hay un cambio importante en la estructura organizacional.
5. Se asumen relaciones de confianza con proveedores y clientes.
6. La calidad se orienta a prevención.
7. Se minimizan los despilfarros de cualquier tipo.

Como vemos, Seis-sigma supone cambios importantes en la forma de actuar. Por ello es necesario un buen liderazgo y que el personal se implique verdaderamente.

Mientras tanto en España, después de diversas acciones limitadas a determinados sectores, se pone en funcionamiento en 1990 el Plan Nacional de Calidad Industrial. En 1993 se falla por primera vez el Premio Príncipe Felipe a la Calidad Industrial. En 1994 comienza el II Plan Nacional de Calidad Industrial y en 1997 la Iniciativa de Apoyo a la Tecnología y la Calidad Industrial.

### **II.3 Premios de Calidad**

Aunque los esfuerzos que han ido realizando las empresas adoptando diversos enfoques y modelos de calidad han sido motivados por factores externos como la competencia, no se puede negar la importancia que ha tenido en el impulso de estas metodologías, el establecimiento de los prestigiosos premios de calidad.

Los principales antecedentes a los Premios Europeos a la Excelencia son el Premio Deming, implantado en 1950 en Japón y el Premio Nacional de Calidad Malcom Baldrige establecido por el congreso de Estados Unidos de Norteamérica en 1987.

Todos estos premios llevan aparejado un modelo, que consta de diversos criterios, frente a los cuales hay que evaluar la organización. De esta forma, no sólo se obtiene una puntuación, sino que la empresa llega a conocer cuáles son sus puntos fuertes y cuáles deben ser las áreas de mejora.

Para Membrado (1999: 183-184) el paso previo a la definición de un plan de Calidad Total consiste en conocer los niveles de calidad de la gestión de la empresa y el medio más completo es la realización de una auto evaluación conforme a los criterios de un modelo. Posteriormente en este anexo veremos modelos ligados a premios de calidad.

### **Deming (Japón)**

Para comprender las aportaciones de Deming a la calidad, hay que hacer referencia a W. A. Shewart y a la técnica que desarrolló en las décadas de 1930 y 1940 para el seguimiento de proyectos. Se basa en el modelo que muestra el ciclo llamado PDCA. En 1950 W. Edwards Deming difunde este modelo para proyectos de mejora sobre los procesos. En Japón lo llaman ciclo Deming.

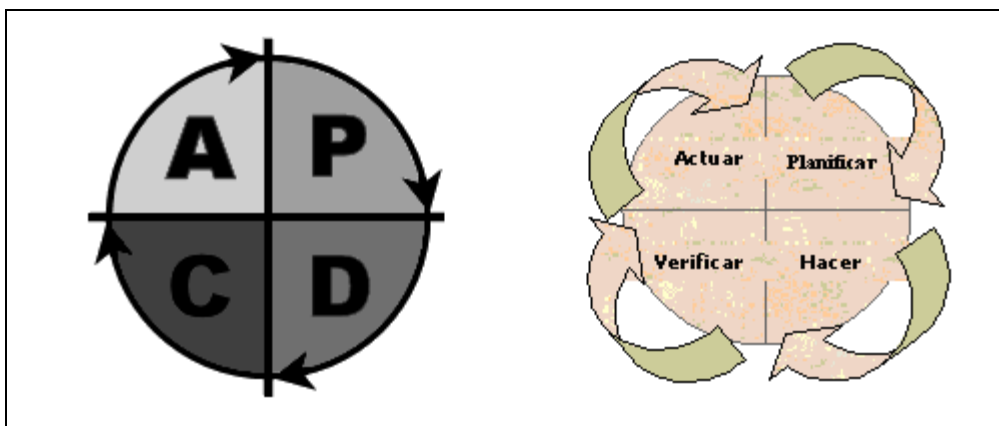


Figura II-1 El ciclo Shewart / Deming

Las cuatro fases del ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) son Planificar, Hacer (realizar, implantar), Verificar y Actuar (corregir). Una vez realizadas las cuatro, se vuelve a la primera fase, aunque ahora ya se parte de procesos mejorados.

Los criterios de evaluación del premio Deming están agrupados en diez capítulos. Aunque son aplicables a todo tipo de empresas, se nota que están orientados a fabricación (Membrado 1999: 9)

1. Política de la compañía y planificación
2. Organización y dirección
3. Educación y difusión del control de calidad
4. Recogida, transmisión y uso de la información sobre calidad
5. Análisis de los problemas
6. Estandarización
7. Control (revisiones periódicas de los procedimientos)
8. Garantía de calidad
9. Resultados
10. Planes futuros



Otra de las aportaciones de Deming a la calidad es el uso de medidas cuantitativas para mejorar la gestión. Sus técnicas estadísticas ayudan a la dirección a identificar causalidades.

### **Malcom-Baldrige (EEUU)**

Surge en 1987 para fomentar la cultura de Calidad Total en Estados Unidos. Para Membrado (1999: 11) el premio trata de promover entre las empresas estos tres puntos:

- La preocupación por la calidad, como elemento importante cada vez más para la competitividad
- El entendimiento de los requerimientos para alcanzar la excelencia
- El intercambio de información sobre las estrategias empresariales exitosas y sus beneficios

Los criterios de este modelo son:

- Liderazgo
- Planificación estratégica
- Enfoque hacia el cliente y el mercado
- Medida, análisis y gestión del conocimiento
- Gestión de recursos humanos
- Gestión de procesos
- Resultados

El punto de resultados empresariales comprende los resultados financieros y de comportamiento de mercado, los de recursos humanos, los de los proveedores y empresas asociadas y los que llama específicos clave de la empresa.

La siguiente tabla compara los premios Deming y Malcom-Baldrige.

CARACTERÍSTICAS	PREMIO A LA CALIDAD	
	DEMING	MALCOM BALDRIGE
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control estadístico de la calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora continua</li> <li>Búsqueda de la excelencia</li> <li>Mejora de la competitividad</li> </ul>
Criterios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Política y planificación</li> <li>Organización y dirección</li> <li>Educación y difusión del control de calidad</li> <li>Recolección de datos, informes y análisis</li> <li>Estandarización</li> <li>Control</li> <li>Garantía de calidad</li> <li>Resultados</li> <li>Efectos</li> <li>Planes futuros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación estratégica y liderazgo</li> <li>Enfoque al cliente y al mercado</li> <li>Dirección y desarrollo de los recursos humanos</li> <li>Información y análisis</li> <li>Administración de procesos</li> <li>Resultados empresariales</li> </ul>
Año de concesión del primer premio	1951	1987
Patrocinador	Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE)	Instituto Nacional de Estandarización y Tecnología EEUU
Alcance	Empresas de cualquier parte del mundo	Empresas con operaciones en EEUU

Tabla II-1 Comparación entre los premios Deming y Malcom Baldrige  
Fuente: adaptado de Benavides y Quintana (2003: 170)

## II.4 Modelo de la *European Foundation for Quality Management (EFQM)*

En 1991 se crearon los Premios Europeos a la Excelencia, cuyos antecedentes en Japón y Estados Unidos ya hemos mencionado.

Los Premios Europeos a la Excelencia (*European Quality Awards*) son gestionados actualmente por la *European Foundation for Quality Management (EFQM)*.

### II.4.1 *La European Foundation for Quality Management (EFQM)*

Esta organización se fundó en 1988 por los presidentes de catorce compañías líderes europeas: Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer y Volkswagen.

Actualmente EFQM es una fundación sin ánimo de lucro, con la sede en Bruselas y está compuesta por más de 700 miembros, no todos ellos europeos. Su objetivo es impulsar la excelencia en las organizaciones europeas. La excelencia organizacional puede

redundar en importantes beneficios, tales como mejora de la eficiencia, mejora de la satisfacción del cliente o reducción de costes. En definitiva, es el camino hacia mejores resultados de negocio. En 25 países europeos tiene la EFQM Organizaciones Nacionales (*National Partner Organizations*), que actúan como agentes para la difusión de la información, productos y servicios relacionados al modelo de excelencia, que vamos a describir a continuación.

En España hay en la actualidad más de 40 empresas miembros de la EFQM. Cabe destacar diversas organizaciones dedicadas a la certificación de la calidad, entre ellas AENOR. En el ámbito de la banca citaremos el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) y el Banco Santander Central Hispano (BSCH). En la Comunidad Valenciana son miembros, entre otros la Fundación Valenciana de la Calidad y el IMPIVA.

Para EFQM la excelencia se basa en los siguientes principios (EFQM 2003a: 5-7):

1. Orientación hacia los resultados, alcanzando resultados satisfactorios de cara a todos los grupos de interés de la organización, midiendo y anticipando expectativas.
2. Orientación al cliente, conociendo sus clientes en profundidad y respondiendo a sus expectativas, manteniendo relaciones excelentes con ellos, sin dejar de lado el seguimiento a las actividades de la competencia.
3. Liderazgo y coherencia, contando con líderes que estableciendo valores éticos desarrollan un sistema de gobierno que une, motiva y es fuente de inspiración.
4. Gestión por procesos y hechos, dirigiendo la organización con un conjunto integrado de sistemas, datos y procesos, diseñado para satisfacer las expectativas de los grupos de interés.
5. Desarrollo e implicación de las personas, maximizando la contribución de los empleados, brindándoles apoyo efectivo, implicándoles y permitiendo su desarrollo pleno.
6. Proceso continuo de Aprendizaje, Innovación y Mejora, aprendiendo de uno mismo y de los demás (*benchmarking*), creando innovación y mejora continua.
7. Desarrollo de Alianzas con otras organizaciones para alcanzar objetivos comunes, con una base de confianza, respeto y transparencia.
8. Responsabilidad Social de la Organización, excediendo el marco legal, adoptando un enfoque ético, siendo transparentes para sus grupos de interés y fomentando la responsabilidad social y la defensa del medioambiente.

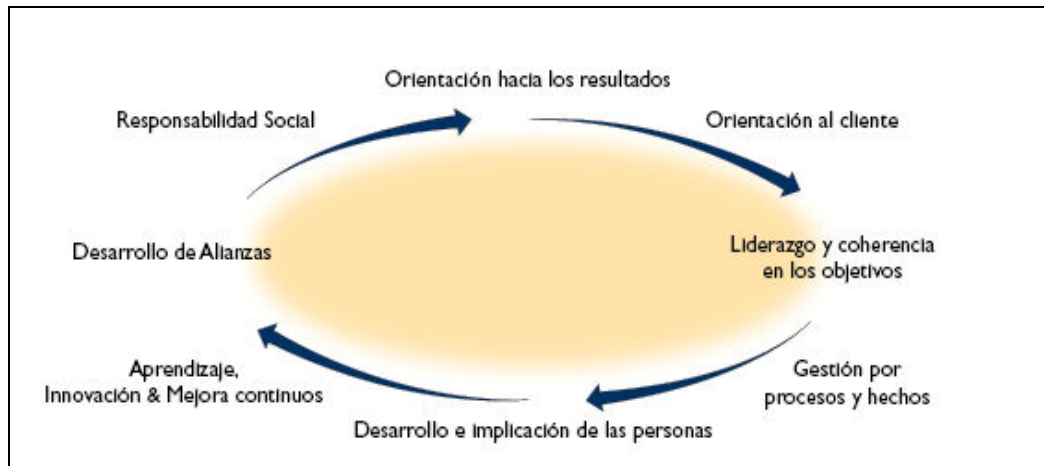


Figura II-2 Principios EFQM de Excelencia.  
Fuente: EFQM (2003a: 4)

En base a estos principios de excelencia, la EFQM recomienda que cada organización se someta a un proceso de auto evaluación, que permita identificar puntos fuertes y áreas susceptibles de mejora. Para ello crea un modelo, el Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup>.

La tarea de la EFQM no se limita a la elaboración del modelo o a la concesión de premios, sino que va mucho más allá. Por ejemplo:

- Organiza los llamados *Process Management Community of Practice (COP)* en distintos sectores (telecomunicaciones, automóvil, etc.), con el objetivo de que los participantes conozcan los buenos modos de hacer de las organizaciones con mejores resultados.
- Organiza eventos en los que los líderes excelentes comparten sus experiencias con los interesados en mesas redondas.
- Amplia gama de comunicaciones: manuales, artículos, casos...
- Realiza estudios relacionados con ciertos enfoques de excelencia tales como Seis-sigma, *Lean Production*, ISO, etc.
- Ofrece formación en el modelo EFQM a diferentes niveles.
- Apoya actividades de Responsabilidad Social Corporativa, como por ejemplo la marcha en el día de la diabetes (14 de noviembre de 2006) o planta de árboles cerca de Bruselas (12 de noviembre de 2006).

#### II.4.2 El Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup>

Independientemente de los orígenes del modelo y de su valor para los aspirantes al premio de calidad *The European Quality Award* u otros premios de calidad, lo que verdaderamente ha hecho que este modelo se haya extendido, es su uso como sistema de ayuda a la gerencia, convirtiéndose en una poderosa herramienta de auto evaluación organizacional. Las organizaciones necesitan un sistema apropiado de gerencia y el Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup> les ayuda, posicionándolas en el camino a la excelencia, comprendiendo dónde tienen los puntos débiles y sugiriendo soluciones. La EFQM recomienda la auto evaluación como estrategia para mejorar el rendimiento de la

organización. Comienza con un examen global sistemático de las actividades, que permite detectar las áreas susceptibles de perfeccionamiento, estableciendo planes de mejora, de los cuales habrá que hacer un seguimiento. El examen global se realizará periódicamente comparando la organización con el modelo.

Hoy en día el modelo es aplicable tanto al sector privado como al público (éste desde 1995) y tanto a la grande como a la mediana empresa (el modelo para pymes desde 1997). No existen estadísticas fiables acerca de cuántas empresas están utilizando el modelo, pero según la EFQM se cree que exceden de 20.000. El modelo evoluciona con las aportaciones de las distintas organizaciones que lo usan, revisándose en 1999 y siendo su última versión de enero de 2003. Numerosas investigaciones han demostrado la correlación entre la adopción de modelos de excelencia y los resultados organizacionales<sup>34</sup>.

El modelo es un marco de trabajo no-prescriptivo, que reconoce que puede haber muchas formas de alcanzar la excelencia y que se basa en los ocho conceptos fundamentales de la excelencia que se han descrito.

El Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup> se fundamenta en la siguiente premisa (EFQM 2003b: 5):

Los resultados excelentes en el Rendimiento general de una Organización, en sus Clientes, Personas y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirige e impulsa la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas, las Alianzas y los Recursos, y los Procesos.

En la siguiente figura se muestra el modelo original de la EFQM en forma de diagrama y a continuación se muestra el modelo revisado. La versión actual del modelo es del año 2003. Se trata de un único modelo con tres versiones:

- Empresas
- Pymes
- Sector público y Organizaciones de voluntariado

---

<sup>34</sup> En el apartado II.4.3 se menciona la de Vinod Shingai

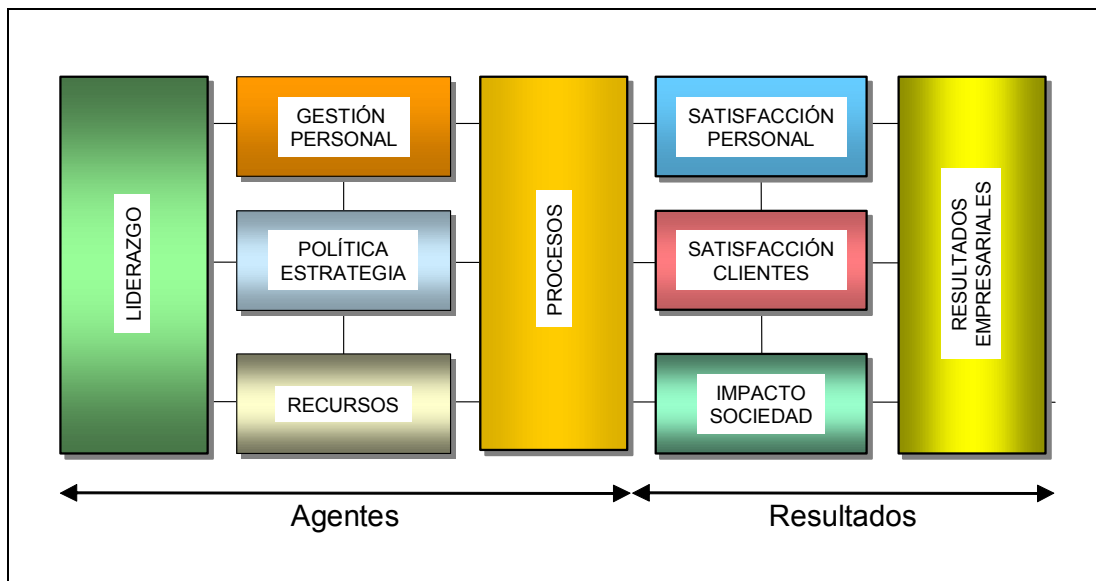


Figura II-3 El Modelo original de excelencia empresarial EFQM

Fuente: Formulario de evaluación para pymes de la Asociación Valenciana para la evaluación de la Calidad

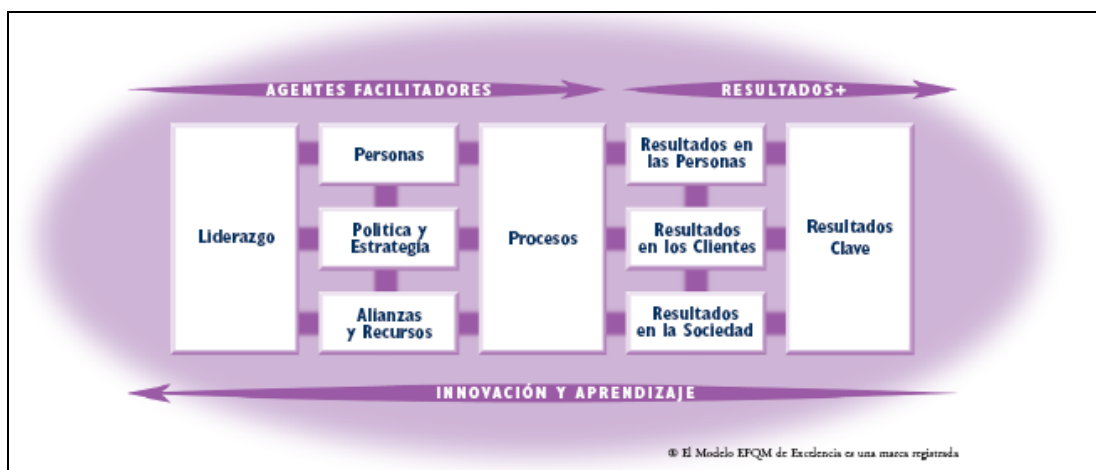


Figura II-4 El Modelo EFQM de excelencia® revisado de 1999

Fuente: EFQM (2003b: 5)

Se aprecian nueve factores, de los cuales cinco se consideran causa (agentes) y los otros cuatro resultados. Los criterios agentes representan lo que la organización hace y tienen su efecto en los criterios resultado. Estos últimos retroalimentan los criterios agentes y contribuyen a su mejora. Se puede observar en el modelo revisado la flecha de retroalimentación de "Innovación y Aprendizaje". La innovación y el aprendizaje contribuyen a mejorar los criterios causa, lo que redundará en mejores resultados.

El objetivo del modelo es asesorar a las organizaciones con respecto a los nueve criterios. Para ello, cada uno se subdivide en varios subcriterios. Para proceder a la evaluación hay que responder a una serie de preguntas para cada uno de estos subcriterios. Todos los que participan en el proceso de auto evaluación deben tener una profunda comprensión del modelo. Todos los criterios no tienen la misma ponderación a la hora de proceder a la evaluación. Los pesos asignados para cada criterio son:

- Liderazgo 10%

- Personas 9%
- Política y Estrategia 8%
- Alianzas y Recursos 9%
- Procesos 14%
- Resultados en las Personas 9%
- Resultados en los Clientes 20%
- Resultados en la Sociedad 6%
- Resultados Clave 15%

Se puede observar que la suma de pesos de los agentes facilitadores es exactamente del 50%, correspondiendo el otro 50% a los resultados. La EFQM admite cambios en los porcentajes de evaluación para organizaciones con ciertas peculiaridades.

Para Hardjono y de Klein (2004: 111) una de las principales diferencias entre este modelo y el de Malcom-Baldrige, es que este último se centra en aumentar el valor a los accionistas, mientras que el de la EFQM enfatiza la importancia de todos los grupos de interés. Clientes, Empleados y Sociedad se muestran en el área de resultados junto a los resultados de negocio.

Según la EFQM <<http://www.EFQM.org>> el modelo puede utilizarse de varias formas:

- Como herramienta de auto evaluación
- Como herramienta de comparación con otras organizaciones (*benchmarking*)
- Como guía de identificación de áreas de mejora
- Como la base de un vocabulario común y una forma de pensar
- Como la estructura para el sistema de gerencia de la organización
- y Fundamentalmente es la base de evaluación para obtener el premio europeo de calidad

Entre las múltiples ventajas que experimentan las organizaciones que se autoevalúan con el modelo EFQM cabe citar:

- Permite a las empresas situarse a la cabeza de las competidoras
- Proporciona una forma disciplinada de enfocar la mejora de la organización
- Proporciona un método para medir el progreso en el camino hacia ser los mejores
- Permite analizar los resultados y conducir actividades de mejora continua en todos los niveles y unidades de la organización
- Hace que las mejoras de los procesos estén orientadas al cliente
- Permite estructurar los procesos de gestión de forma rigurosa

- En definitiva, permite a las organizaciones comparar lo que realmente son con lo que quisieran ser, identificando acciones correctivas para enfocar la mejora

Para Ferrando y Granero (2005: 95-99) la auto evaluación con respecto al modelo se puede llevar a cabo desde cuatro enfoques diferentes, dependiendo del grado de madurez de la organización con respecto a la excelencia:

- Enfoque cuestionario. Utiliza cuestionarios que existen en el mercado. Permite llevar a cabo la auto evaluación sin grandes conocimientos de modelo EFQM. Válido para organizaciones que se inician en el camino de la excelencia.
- Enfoque matricial. Se elaboran matrices en las que se sitúa la organización. Más costoso que el anterior, pero perfectamente válido para organizaciones no iniciadas en el camino de la excelencia.
- Enfoque pro-forma. Se basa en documentos estandarizados en los que para cada subcriterio hay que rellenar los puntos fuertes y las áreas de mejora. Después se busca un consenso entre los directivos a este respecto. Requiere formación del equipo directivo.
- Enfoque simulación de presentación al premio. Se redacta la memoria explicativa con respecto a los criterios agentes, lo cual puede llevar meses. Es el método más exacto y el más costoso.

Las reglas de evaluación de cada criterio se basan en la llamada lógica REDER, que se muestra en la siguiente figura.

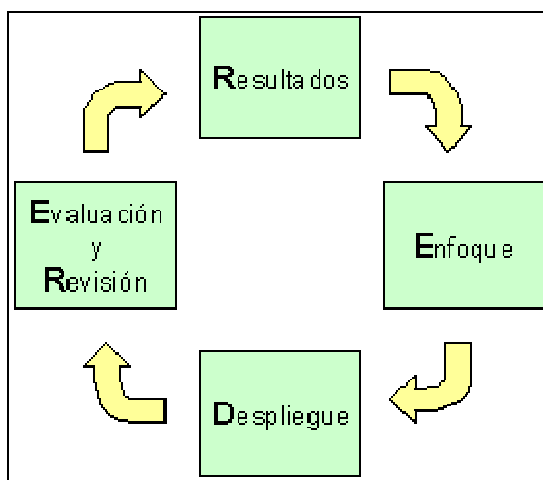


Figura II-5 La lógica REDER

REDER son la iniciales de Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión, en inglés RADAR (*Results, Approach, Deployment, Assessment and Review*)

La lógica REDER consiste en determinar en primer lugar los resultados que se desea lograr, tanto económicos y financieros como en las personas, clientes y sociedad. A continuación se analiza el enfoque que llevaría a la organización a obtener esos resultados. Se procede al despliegue de estos enfoques. Tanto los enfoques como su despliegue deben someterse a evaluaciones y revisiones regulares. Se identifican y



planean las mejoras necesarias y las necesidades de aprendizaje. Y de nuevo se replantean los resultados. En todo lo anterior debe procederse de forma sistemática.

El esquema REDER puede utilizarse para realizar la auto evaluación y también para desarrollar un esquema de gestión. En este segundo caso, la organización se plantea para cada subcriterio qué enfoques debe utilizar, cómo desplegarlos y qué medidas es conveniente usar para evaluar la eficacia. También puede utilizarse como método estructurado de análisis de procesos, proyectos o problemas (EFQM 2003c: 28):

- Resultados. Los resultados deberán mostrar tendencias positivas o buen rendimiento sostenido. Se deberán comparar con los resultados de los mejores.
- Enfoque. Se refiere a lo que la organización planifica hacer y estará sólidamente fundamentado en las necesidades actuales y futuras.
- Despliegue. En las organizaciones excelentes la implantación del enfoque se planifica y se realiza de forma sistemática.
- Evaluación y revisión. Se mide el enfoque y su despliegue periódicamente y con los resultados se identifican las mejoras, estableciendo prioridades para su implantación.

EFQM sugiere distintas formas de realizar la auto evaluación:

- mediante un cuestionario
- simulación de presentación al premio
- auto evaluación
- utilizando un evaluador externo

En las organizaciones que se presentan al Premio Europeo y a la mayoría de premios nacionales se utiliza para su evaluación la matriz de Puntuación REDER. Hemos visto como cada criterio tiene asignada una ponderación. Esos porcentajes son los mismos en las tres versiones del modelo. En principio el valor otorgado a un criterio se reparte a partes iguales entre todos sus subcriterios, con algunas excepciones:

- En el criterio 6 (Resultados en los clientes) se le asigna un 75% al subcriterio 6a (Medidas de percepción) y el 25% restante al subcriterio 6b (Indicadores de rendimiento)
- En el criterio 7 (Resultados en las personas) se le asigna un 75% al subcriterio 7a (Medidas de percepción) y el 25% restante al subcriterio 7b (Indicadores de rendimiento)
- En el criterio 8 (Resultados en la sociedad) se le asigna un 25% al subcriterio 8a (Medidas de percepción) y el 75% restante al subcriterio 8b (Indicadores de rendimiento)

Sólo en el caso de presentarse al premio o si se desea simular esa circunstancia, será necesario considerar todos los subcriterios del modelo

Existe la posibilidad en algunos casos, de no considerar algún subcriterio, siempre que se justifique por qué no es aplicable. En ese caso, no habría que darle un valor cero, sino que hay que hacer constar que no se requiere.

### II.4.3 EFQM y las pymes

Desde el principio ha surgido la polémica sobre si un modelo pensado para grandes empresas y que es costoso de evaluar, podría ser válido para pequeñas y medianas empresas. Para la EFQM "lo fundamental de toda evaluación que se realice mediante el Modelo EFQM de Excelencia es que sus resultados ayuden a mejorar la organización" (EFQM 2003c: 5). En este sentido se han realizado numerosos trabajos de investigación. Cabe destacar el realizado por el Vinod Shingai del Instituto Tecnológico de Georgia y Kevin Hendriks de la Universidad de Ontario Occidental. Este estudio que se prolonga a lo largo de cinco años analiza la incidencia que tiene en esos cinco años la implantación de un programa de gestión de calidad. Compara los resultados de 600 empresas ganadoras de los premios de calidad con un grupo de control de organizaciones del mismo sector y tamaño similar. En lo que refiere a pymes estos investigadores concluyen que la percepción de que los modelos de calidad no son adecuados para estas empresas, podría no ser cierta, ya que la evolución de los resultados de las pymes del estudio fue significativamente mejor que la de las grandes empresas que también habían obtenido premios de calidad. La siguiente figura muestra esta comparación.

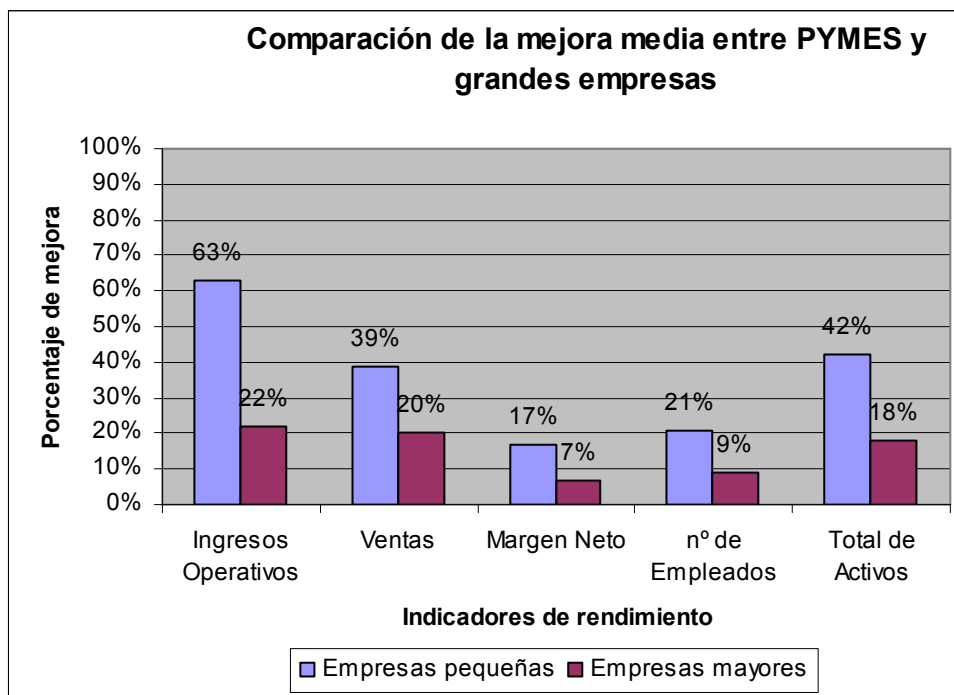


Figura II-6 Comparativa de la mejora media entre pymes y grandes empresas. Fuente EFQM (2003c: 7)

Para Thomas y Webb (2003) no hay evidencia significativa de que los modelos de calidad, entre ellos el Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup>, tengan éxito cuando se aplican a pymes. En muchos casos estos sistemas se implementan para cumplir con ciertos requerimientos y obtener las certificaciones, más que por su eficacia. Por este motivo es difícil calcular los beneficios netos de un modelo de calidad formal. En su estudio en

pymes del sur de Gales se encuentran con muchas empresas que mantienen que los gastos del desarrollo de un sistema de calidad son excesivos comparados con los beneficios derivados. El 98% de las empresas objeto de estudio no usan ninguna herramienta estadística. Las pymes apenas distinguen entre los distintos modelos de calidad y desconocen las ventajas de unos modelos sobre los otros. Sugieren el desarrollo de un sistema de calidad que sea adecuado para un gran número de pymes. Para asegurar a las pymes la obtención de beneficios por mejora de calidad de los productos y de la eficiencia de los sistemas, proponen el desarrollo de sistemas de calidad específicos, en contraposición a los modelos genéricos, tales como ISO 9000 o EFQM.

Los criterios para la concesión de los Premios Europeos a la Calidad se consideró en su día que eran poco apropiados para las pymes. La Comisión Europea propuso a la EFQM el desarrollo de una variante para pymes. En este proyecto intervino La Asociación Española para la Calidad. El Premio Europeo a la Calidad para pymes se presentó por primera vez en 1996. El modelo en que se basa consta de los mismos criterios, pero sólo de 22 subcriterios. Los puntos por criterio eran los mismos (Benavides y Quintana 2003: 179-181).

El modelo 2003 tiene los mismos criterios y subcriterios (32) en sus tres versiones, que son: grandes empresas, empresas pequeñas y medianas, y sector público y voluntariado. Las diferencias surgen en los elementos a considerar.

#### **II.4.4 Criterios del modelo**

Veamos a continuación la definición que da la EFQM para cada uno de los criterios del modelo (EFQM 2003):

##### **II.4.4.1 Criterio 1: Liderazgo**

Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En períodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas (EFQM 2003b: 13)

Este criterio está subdividido actualmente en cinco subcriterios, aunque en la versión anterior eran sólo cuatro:

1a- "Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de excelencia" (EFQM 2003b: 13).

1b- "Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización" (EFQM 2003b: 13).

1c- "Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad" (EFQM 2003b: 13).

1d- "Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización" (EFQM 2003b: 13).

1e- “Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización” (EFQM 2003b: 13).

#### **II.4.4.2 Criterio 2: Política y Estrategia**

Las Organizaciones Excelentes implementan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia (EFQM 2003b: 13).

Este criterio estaba subdividido originalmente en cinco subcriterios, pero desde 2002 se han aunado éstos en cuatro:

2a- “La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés” (EFQM 2003b: 13).

2b- “La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas” (EFQM 2003b: 13).

2c- “La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza” (EFQM 2003b: 13).

2d- “La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave” (EFQM 2003b: 13).

#### **II.4.4.3 Criterio 3: Personas**

Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus habilidades y conocimientos personales en beneficio de la misma” (EFQM 2003b: 13).

Este criterio está subdividido en cinco subcriterios.

3a- “Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos” (EFQM 2003b: 13).

3b- “Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización” (EFQM 2003b: 13).

3c- “Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización” (EFQM 2003b: 13).

3d- “ Existencia de un diálogo entre las personas y la organización”. (EFQM 2003b: 13).

3e- “Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización” (EFQM 2003b: 13).

#### **II.4.4.4 Criterio 4: Alianzas y Recursos**

Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente (EFQM 2003b: 14).

Este criterio está subdividido en cinco subcriterios.

- 4a- "Gestión de las alianzas externas" (EFQM 2003b: 14).
- 4b- "Gestión de los recursos económicos y financieros" (EFQM 2003b: 14).
- 4c- "Gestión de los edificios, equipos y materiales" (EFQM 2003b: 14).
- 4d- "Gestión de la tecnología" (EFQM 2003b: 14).
- 4e- "Gestión de la información y del conocimiento" (EFQM 2003b: 14).

#### **II.4.4.5 Criterio 5: Procesos**

Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos. (EFQM 2003b: 14).

Este criterio está subdividido en cinco subcriterios.

- 5a- "Diseño y gestión sistemática de los procesos" (EFQM 2003b: 14).
- 5b- "Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor" (EFQM 2003b: 14).
- 5c- "Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes" (EFQM 2003b: 14).
- 5d- "Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios" (EFQM 2003b: 14).
- 5e- "Gestión y mejora de las relaciones con los clientes" (EFQM 2003b: 14).

#### **II.4.4.6 Criterio 6: Resultados en los Clientes**

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes (EFQM 2003b: 14).

Este criterio está subdividido en dos subcriterios.

- 6a- "Medidas de percepción" (EFQM 2003c: 22)

Este subcriterio hace referencia a cómo se evalúa la percepción que el cliente tiene de la organización, bien sea mediante estudios independientes o mediante encuestas de satisfacción.

- 6b- "Indicadores de rendimiento" (EFQM 2003c: 22).

#### **II.4.4.7 Criterio 7: Resultados en las Personas**

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran (EFQM 2003b: 14).

Análogamente al criterio anterior, este criterio está dividido en dos subcriterios.

- 7a- "Medidas de percepción" (EFQM 2003c: 23).
- 7b- "Indicadores de rendimiento" (EFQM 2003c: 23).

#### II.4.4.8 Criterio 8: Resultados en la Sociedad

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad (EFQM 2003b: 15).

Análogamente a los dos criterios anteriores, este criterio está dividido en dos subcriterios.

8a- "Medidas de percepción" (EFQM 2003c: 24).

8b- "Indicadores de rendimiento" (EFQM 2003c: 24).

Este criterio está relacionado con el tema de Responsabilidad Social Corporativa que analizamos en el anexo III de esta tesis.

#### II.4.4.9 Criterio 9: Resultados Clave

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes en relación a los elementos clave de su política y estrategia (EFQM 2003b: 15).

Este criterio está subdividido en dos subcriterios.

9a- "Resultados Clave del Rendimiento de la Organización" (EFQM 2003c: 25).

9b- "Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización" (EFQM 2003c: 25).

#### II.4.5 Relaciones entre los principios de excelencia y el modelo EFQM

En la siguiente tabla se puede observar cómo los conceptos fundamentales de la excelencia que preconiza la EFQM están representados en distintos subcriterios del modelo de calidad.

CONCEPTO	FACILITADORES	RESULTADOS
Orientación hacia los resultados	2a, 2b, 2c, 2d, 3b, 5a, 5b	6a, 6b, 7a, 7b, 8a, 8b, 9a, 9b
Orientación al cliente	1c, 2a, 2c, 5c, 5d, 5e	6a, 6b
Liderazgo y coherencia	1a, 1b, 1c, 1d, 1e, 2c	7a
Gestión por procesos y hechos	1b, 2a, 2d, 3a, 4e, 5a, 5b	6a, 6b, 7a, 7b, 8a, 8b, 9a, 9b
Desarrollo e implicación de las personas	1d, 2a, 2c, 3a, 3b, 3c, 3d, 3e	7a, 7b
Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora	1a, 1c, 1d, 1e, 2b, 3b, 3c, 3d, 4e, 5b, 5c	
Desarrollo de alianzas	1c, 2a, 2c, 4a, 5c, 5e	9a, 9b
Responsabilidad social	1a, 1c, 1d, 2a, 2b, 2c, 3a, 3e, 4a, 4b, 4c, 4d, 5a	8a, 8b

Tabla II-2 Vínculos importantes entre los conceptos fundamentales de excelencia y el modelo EFQM  
Fuente: adaptado de EFQM (2003c: 11)

Para EFQM a lo largo del modelo subyacen unos temas que lo atraviesan, denominados ejes transversales. Con estos temas se quiere hacer patente cómo se incide

en más de un subcriterio cada vez que se introduce una acción de mejora. Son éstos (2003c: 26-27):

- Comunicación
- Responsabilidad Social de la Organización
- Creatividad e Innovación
- Clientes
- Gobierno de la Organización
- Conocimiento
- Mercado y Definición del Mercado
- Personas de la Organización
- Metodología de los Procesos
- Proveedores/Partners
- Sostenibilidad

#### **II.4.6 Los Premios Europeos a la Calidad**

La EFQM otorga tres niveles de reconocimiento:

- *Committed to Excellence*. Organizaciones que están en las primeras fases de la excelencia con una puntuación de menos de 400 puntos en la autoevaluación, pero que hayan implantado al menos dos o tres acciones de mejora.
- *Recognised for Excellence*. Requiere una puntuación de al menos 400 puntos.
- *European Quality Award*. Premio Europeo a la Calidad para las organizaciones más destacadas en excelencia.

Del Premio Europeo de Calidad se puede ser *Prize Winner* (finalista) o *Award Winner* (primer premio).

Varias organizaciones españolas han conseguido ser merecedoras del *Prize Winner*.

AÑO	EMPRESA	CATEGORÍA
1992	Industrias del Urbiera S.A. (UBISA)	<sup>35</sup>
1997	Gas Natural de Álava (GASNALSA)	Pymes
1998	AVE (División de RENFE)	Sector Público
1999	Banc Internacional d'Andorra – Banca de Mora	Pymes subsidiarias
2000	Irizar	Grandes Empresas
2002	Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi (ASLE)	Pymes independientes
2002	Banc Internacional d'Andorra – Banca de Mora	Pymes subsidiarias
2003	Solvay Martorell Site	Unidades Operacionales
2003	Microdeco Spain	Pymes independientes
2004	Colegio Ursulinas de Vitoria	Sector Público
2005	Euskalit	Sector Público
2005	Fundación Novia Salcedo <sup>36</sup>	Sector Público
2005	Hospital de Zumárraga	Sector Público
2006	Sociedad Cooperativa de Enseñanza Colegio Vizcaya	Sector Público
2007	Lauaxeta Ikastola Sociedad Cooperativa <sup>37</sup>	Organizaciones pequeñas y medianas sector público
2007	Colegio Jesús-María (ASIS) de Alicante <sup>38</sup>	Pymes
2007	Colegio Jesús-María San Isidro de Alicante <sup>39</sup>	Pymes

Tabla II-3 Empresas españolas ganadoras del *Prize Winner* de la EFQM  
Fuente: adaptado de Ferrando y Granero (2005) y web corporativa EFQM<sup>40</sup> (2008)

Numerosas empresas españolas han recibido el premio "Mejores Prácticas". Citamos entre otras el Banco Central Hispano, La Universitat Politècnica de Catalunya, ayuntamientos como el de Esplugues de Llobregat o el de Valladolid, La Junta de Castilla y León, etc. Este premio ya no se falla desde 2004. En su lugar existen tres sellos de excelencia, dependiendo del nivel de puntos en la autoevaluación:

<sup>35</sup> Hasta 1997 no hay clasificación en categorías para la concesión de premios

<sup>36</sup> La Fundación Novia Salcedo, ha sido galardonada con el *Prize Winner in Leadership & Constancy of Purpose*.

<sup>37</sup> Esta organización no sólo ha ganado el *Award Winner*, sino que además ha ganado el *Price Winner in Management by Processes*

<sup>38</sup> *Award Winner*

<sup>39</sup> *Award Winner*

<sup>40</sup> <<http://www.efqm.org/>>



- Calidad Europea
- Excelencia Europea: Nivel de Consolidación y
- Excelencia Europea: Nivel de Excelencia

Decenas de empresas españolas han sido galardonadas con sellos a la excelencia tanto en 2006 como en 2007. Destacamos el sello "*Committed to Excellence*" que se ha concedido a Relaciones Internacionales de la Universidad Politécnica de Valencia el 1 de febrero de 2008 .

Basada en la experiencia de 2006, la EFQM decidió que la solicitud de los premios 2007 fuera similar a la de 2006. Los interesados pudieron hacer la solicitud con el método clásico o con el 2005+. Las principales novedades que el método 2005+ aporta con respecto al método clásico son:

1. La principal diferencia estriba en cómo se prepara el equipo evaluador. Esta preparación se basa en el entendimiento de los factores clave de la organización y los resultados de ésta, tal y como se presentan en el documento *Qualification file*. Se utiliza el *Enabler map* como referencia previa a lo que se va a inspeccionar en la visita a la organización.
2. La visita a la organización del equipo asesor se prepara de diferente forma, sin evaluación de puntos o áreas de mejora, ni a nivel individual ni de equipo. Se hace una visita previa por el asesor principal y alguno de los miembros del equipo, llamada *Senior Management Team Meeting*.
3. El equipo procede a evaluar sólo una vez, basándose en las evidencias que observan en la visita, alcanzando el consenso para cada puntuación, basándose en las fortalezas y debilidades observadas. Sin embargo, en el método clásico la visita se realizaba para validar lo que ya se había evaluado y presentado en el documento elaborado de petición.

En 2007 ha habido cuatro premios:

SECTOR PRIVADO	SECTOR PÚBLICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PYMES y unidades operacionales o funcionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones pequeñas y medianas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes empresas, multinacionales y unidades de negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes organizaciones e internacionales</li> </ul>

Tabla II-4 Premios europeos de excelencia 2007  
Fuente: EFQM (2006)

El jurado es el que decide a qué premio puede optar un solicitante, basándose en los siguientes parámetros:

- Alcance. Alcance de las funciones organizacionales, independientemente de la autonomía en establecimiento de normas y asignación de recursos.

- Tamaño. Cantidad de empleados, cifras financieras clave y posición en el mercado.
- Complejidad. Cantidad de sedes/países, rango de productos/servicios y diversidad cultural.

***ANEXO III***

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**



### III LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

#### III.1 Definición de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

La responsabilidad social de las empresas es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio.

(Libro Verde de la Comisión Europea para "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas" julio 2001).

Nos referimos en este anexo a la responsabilidad de las empresas con respecto al entorno en que se mueven. El concepto es amplio y cubre aspectos tales como la creación y conservación de puestos de trabajo, el impacto medioambiental o la transparencia de las operaciones.

La empresa socialmente responsable no limita sus objetivos a los meramente financieros, sino que se fija objetivos sociales y medioambientales. Este nuevo modelo de empresa es demandado cada vez más por la sociedad y por tanto por los consumidores.

Encontramos una definición de la Responsabilidad Social Corporativa, como

...el reconocimiento e integración de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos, en la gestión de la empresa, de forma que se generen políticas, estrategias, decisiones y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones, de forma transparente, con sus interlocutores.

(De Castro Sanz 2005: 39).

#### III.2 Orígenes de la Responsabilidad Social Corporativa

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa, tal como ahora se entiende, es relativamente reciente. Veamos los antecedentes, que han llevado a este concepto.

A principio de la década de 1960 se empieza a reconocer en los Estados Unidos, que las empresas son responsables de los riesgos laborales y de la contaminación que generan. A finales de esta década se ven obligadas a ofrecer información sobre su responsabilidad social. Esta información va dirigida principalmente a los consumidores. Sin embargo, estos balances sociales empiezan a aparecer en Europa demandados primordialmente por los trabajadores.

En 1970 Toffler (cit. en Hardjono y de Klein 2004: 100) publica su libro *Future Shock*. En él elabora el paradigma dominante de gerentes y economistas: la necesidad sin límites de maximización, centralización, concentración, especialización, estandarización y sincronización. Aunque este modelo contribuye a la prosperidad humana, si no se reconocen sus limitaciones se volverá problemático.

En 1972 el Club de Roma despierta la conciencia mundial, haciendo públicas las limitaciones de crecimiento y las consecuencias que derivarían si no se iniciaban rápidamente cambios. Este informe fue una llamada a la sociedad a tomar conciencia del entorno ecológico considerando el mundo en su totalidad (Hardjono y de Klein 2004: 99). En la década de 1970 se produce un auge en el interés por este tema, decayendo en la

década de 1980. Toffler (1980 cit. en Hardjono y de Klein 2004: 100) en su libro *Third Wave* predijo la caída del comunismo antes del fin del siglo. En la década de 1990 hay un resurgir de la preocupación por los temas sociales y medioambientales, apareciendo el concepto de Desarrollo Sostenible (Server 2005: 142-144).

La idea de un pacto mundial de responsabilidad social (*Global Compact*) fue presentada por Kofi Annan el 31 de enero de 1999 ante el *World Economic Forum* en Davos (Suiza). Kofi Annan se refiere en su discurso a la globalización como a un hecho, pero teme que se subestime su fragilidad. La amplitud de los mercados llega más lejos que la habilidad de adaptación de las sociedades y de sus sistemas políticos. Como nos muestra la historia, el desequilibrio entre las esferas económica, social y política no puede durar mucho tiempo. Para restaurar la armonía social y la estabilidad política, los países industrializados adoptan medidas de seguridad, que limitan la volatilidad económica, conduciendo a una mayor liberalización.

El reto para Kofi Annan es llegar a un pacto global en las áreas de derechos humanos y laborales, y en las prácticas medioambientales. Se refiere a estas tres áreas, porque se puede influir en ellas desde las empresas y porque para ellas existen valores universales definidos. También, porque en estas áreas están las amenazas al mercado global. Los mercados nacionales se mantienen por una cultura de valores compartidos, en la que prevalecen ciertos estándares mínimos. Sin embargo el mercado global es frágil y vulnerable. Hay que encontrar la forma de arropar el mercado global en una red de valores compartidos. Para ello no basta con promover leyes restrictivas, sino que hay que actuar desde dos direcciones, de una parte desde la política internacional y de otra desde las propias corporaciones. Se puede defender los derechos humanos desde el propio negocio, lo que servirá para mantener más unida la empresa. Como mínimo hay que asegurarse de que los empleados y los subcontratistas disfrutaran de los derechos humanos, no empleando niños o practicando trabajos forzados y no discriminando por raza, creencias, sexo u origen étnico. Por otro lado hay que observar prácticas medioambientales con un enfoque preventivo y difundir las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

¿Qué ofrece a cambio Naciones Unidas? Ofrece ayuda para incorporar estos valores en la misión y prácticas de la empresa. Ofrece también apoyo para facilitar el diálogo con los interlocutores sociales y encontrar soluciones viables. Para ello se crea un sitio Web <<http://www.un.org/partners>> en el que, entre otras cosas, se muestran los principios del pacto global, amén de una serie de publicaciones y herramientas para su implementación. Además, Naciones Unidas se compromete a actuar a nivel de política internacional para conseguir un entorno que favorezca el mercado abierto.

Se plantea pues la elección entre un mercado global regido por términos de beneficio a corto plazo y un mercado humano, que acepta sus responsabilidades, mostrando liderazgo y visión global.

Este pacto global se resume originalmente en nueve principios. Posteriormente, el 24 de junio de 2004 se añade un décimo principio contra la corrupción.

### III.2.1 Principios del Pacto Global (*Global Compact*)

#### **Derechos Humanos**

1. Se requiere a las empresas que apoyen y respeten en su ámbito de influencia la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos internacionalmente
2. Aseguramiento de que las compañías no son cómplices de abuso de derechos

#### **Derechos Laborales**

3. Se requiere a las empresas que defiendan la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva
4. Las empresas deberán apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzado y obligatorio
5. Las empresas deben apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil
6. Las empresas deben apoyar la eliminación de la discriminación en el empleo y ocupación

#### **Medioambiente**

7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo frente a los retos medioambientales
8. Las empresas deben acometer iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad medioambiental
9. Las empresas deben impulsar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente

#### **Transparencia y anticorrupción**

10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno

### **III.3 Características de la RSC**

Una de las características de la Responsabilidad Social Corporativa es que los principios del Pacto Global se plantean como herramienta de gestión.

La voluntariedad es otra de las características que definen la empresa responsable socialmente. No basta con seguir las regulaciones existentes en materia de derechos humanos, laboral o de medio ambiente, sino que se llega mucho más lejos.

Los principios sociales se incorporan a la misión de la organización y a sus valores, formulándose claramente. No basta con acometer acciones socialmente responsables, sino que deben incorporarse estas ideas a la estrategia empresarial. Se trata de un compromiso ético.

El concepto de responsabilidad social va más lejos de lo que es la propia actividad de la empresa, extendiéndose también al entorno. De esta forma se exige también a

proveedores y subcontratistas, que observen conductas responsables de honestidad y transparencia.

Sin tratarse de que la Responsabilidad Social Corporativa sea considerada como acción de marketing o herramienta de imagen, hay que tener en cuenta que hoy en día hay un tipo de consumidor socialmente responsable, que condiciona sus decisiones de consumo a la información que posee de las empresas con respecto a su responsabilidad social. Ciertas prácticas empresariales, como por ejemplo la subcontratación en oriente de empresas manufactureras que contratan a niños, son duramente castigadas por los consumidores, que eligen otras opciones de mercado, para no ser cómplices de este abuso. Para Scavone (2006) algunas empresas están descubriendo que los programas medioambientales proactivos incrementan la competitividad y la rentabilidad de forma significativa. Estas estrategias pueden reducir costes, aumentar la productividad de los trabajadores, mejorar la imagen, las relaciones externas y la posición en el mercado. Los grupos de interés se benefician de las estrategias medioambientales de las empresas. Por una parte los empleados controlan mejor su trabajo y su entorno es más satisfactorio, y los clientes reciben más valor por su dinero. Las empresas reciben más beneficio por sus inversiones y gastos medioambientales, aunque hay que tener en cuenta que el beneficio para las partes no es siempre tangible. Las organizaciones perciben asimismo que su imagen mejora.

Para poder ejercer la opción responsable, el consumidor deberá estar bien informado. Una de las herramientas a utilizar es el llamado Balance Social. "El Balance Social hace referencia al conjunto de técnicas, modelos, sistemas y procedimientos tendentes a evaluar, medir y contrastar la situación de la empresa en el ámbito de la eficiencia social" (Aguirre et al. 2003 cit. en Tous 2005: 215). El Balance Social ofrece indicadores que permiten medir la gestión socialmente responsable y se convierte en herramienta de autodiagnóstico y planificación.

Una de las preguntas fundamentales que se cuestionan los gerentes es qué ventajas puede proporcionar la RSC a las empresas y algunos todavía opinan, que las empresas deben dedicarse a producir lo que el consumidor desea, de la forma más eficaz posible y siguiendo principios de máximo beneficio. Según Lusk et al. (2006: 103) el no tener en cuenta la Responsabilidad Social Corporativa puede tener consecuencias negativas por dos motivos: de una parte la RSC puede ser importante a la hora de determinar el valor de mercado de la empresa y por otra la historia reciente enseña que la insensibilidad organizacional a las necesidades sociales provoca habitualmente una reacción social, que puede redundar en regularización e incremento de la burocracia. Si nos referimos a los informes de FORETICA<sup>41</sup>, los factores de carácter estratégico que han motivado la aceptación de la Responsabilidad Social Corporativa, son:

- Refuerzo de la cultura de empresa, fundamental para establecer ventajas competitivas

---

<sup>41</sup> FORETICA es una asociación sin ánimo de lucro, que surge en el X Congreso de Empresas de Calidad y Medioambiente en Barcelona 1999 y es pionera en la difusión de la Responsabilidad Social Corporativa en España



- Mejora del clima laboral, que redundará en una mayor competitividad
- Acceso a una financiación más barata como resultado de la mejora de la credibilidad e imagen
- Mejora de marca por atributos emocionales
- Orientación a mercado resultado del diálogo
- Mejora de las relaciones con las administraciones públicas
- Incremento de la satisfacción del cliente

Indirectamente se produce además una mejora de las condiciones económicas y sociales de la comunidad.

Para Scavone (2006) el primer paso que han de dar las empresas es saber dónde están y hacia dónde van. Se deben definir objetivos específicos medioambientales cuantificables y adicionalmente se incluirán objetivos de entrenamiento y motivación de los empleados en política medioambiental. También hay que cambiar las estrategias de compra de materiales, teniendo en cuenta la sostenibilidad.

Algunos líderes todavía consideran la Responsabilidad Social Corporativa como algo que se opone al negocio, sin darse cuenta de que existe interdependencia. Parten de una aproximación a la RSC fragmentada y desconectada del negocio y la estrategia. No piensan en la forma de RSC más adecuada para su empresa, sino que ven en ello un imperativo o una forma de ejercer la caridad. Porter y Kramer (2006) introducen un marco de trabajo en el que las compañías identifican el impacto positivo y negativo que tienen en sociedad. Si las empresas emplean sus recursos en actividades que benefician la sociedad, están contribuyendo enormemente al progreso. Para estos autores no existe empresa que pueda resolver todos los problemas sociales, por lo tanto deberán ser selectivas y centrarse en los que interfieren con su negocio, dejando las demás iniciativas a organizaciones gubernamentales u ONGs.

Hay varios estándares referentes a criterios de la Responsabilidad Social Corporativa. Son éstos:

- AA1000 (*Assurance Standard*). Estándar para asegurar la calidad y credibilidad de la información empresarial sobre RSC. Creado por la organización británica AccountAbility.
- ISO 14000. Es una familia de normas de gestión ambiental, siendo la única certificable la ISO 14001. Se emplea para establecer, documentar, implantar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión ambiental.
- SA8000 (*Social Accountability*). Está basada en ISO900/14000, desarrollada por la agencia *Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA)* a fin de asegurar las normas para la producción ética de bienes y servicios, estableciendo normas básicas con respecto a temas como el trabajo infantil, el trabajo forzado, la salud, la seguridad, etc.

- *G3 Reporting Framework*. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad, elaborada por *Global Reporting Initiative (GRI)*. Incluye qué y cómo informar.

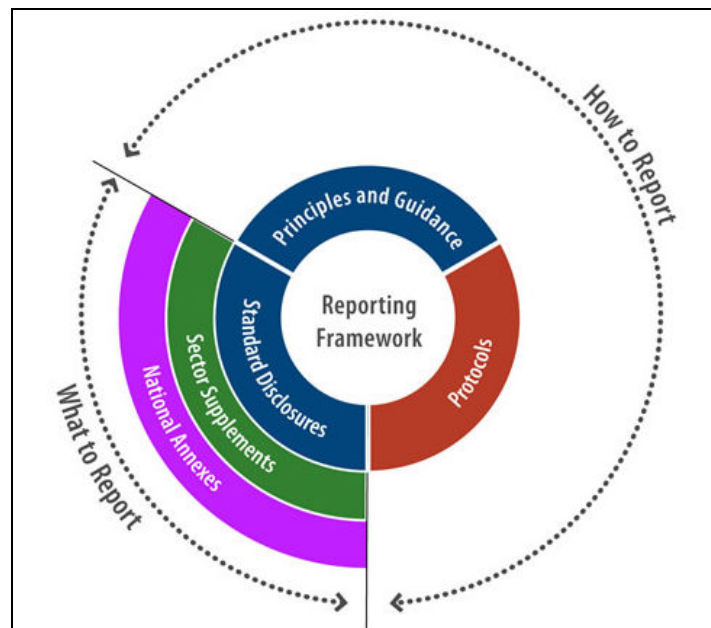


Figura III-1 *G3 Reporting Framework*  
Fuente: Global Reporting Initiative

Para Porter y Kramer (2006) es fundamental encontrar una nueva aproximación que integre las consideraciones sociales más eficientemente en el núcleo y la estrategia del negocio. Destacan cuatro justificaciones para la Responsabilidad Social Corporativa:

1. Obligación moral. Se entiende la obligatoriedad de obrar honestamente y dentro de la ley. En este sentido se trata de obligación absoluta, aunque hay que sopesar unos beneficios sociales con otros.
2. Principio de sostenibilidad. Las empresas deberán operar de forma que aseguren su actividad económica a largo plazo, evitando comportamientos que lleven a un deterioro social o medioambiental. Este punto es de interés propio para la empresa.
3. Enfoque pragmático. Se trata de empresas que ven la RSC como una forma de aplacar los grupos de presión. Esto lleva a tomar decisiones de forma defensiva y a corto plazo, que aportan un valor mínimo a la sociedad y ningún beneficio estratégico para la organización.
4. Reputación. Hay empresas que se distinguen por su compromiso social a largo plazo (Ben & Jerry, The Body Shop...), pero incluso para esas empresas es difícil determinar tanto el impacto social, como el beneficio empresarial derivado.

Para estos autores los cuatro enfoques tienen la misma debilidad, se centran en la tensión entre negocio y sociedad más que en su interdependencia. No se identifica y prioriza aquello que importa más o tiene el impacto mayor en la sociedad, sino que su aportación se reparte en esfuerzos no relacionados entre sí. Se pierde la oportunidad de crear beneficio social mediante acciones que apoyen tanto los objetivos sociales como los

empresariales. Para integrar negocio y sociedad, proponen partir de la comprensión profunda de la interrelación entre sociedad y corporación, ya que ambas se necesitan mutuamente. La organización debe integrar la perspectiva social en el núcleo del marco de trabajo que esté utilizando.

Para estos autores hay dos formas de interdependencia:

- *Inside-out*. La organización impacta en la sociedad mediante su actividad. Este impacto evoluciona a medida que los estándares sociales progresan.
- *Outside-in*. Cada empresa opera dentro de un contexto competitivo, que afecta a su capacidad de llevar a cabo la estrategia. Esto concierne a cuatro áreas:
  - Cantidad y calidad de recursos disponibles como p.e. la infraestructura de transportes, los recursos humanos, etc.
  - Reglas e incentivos que rigen la competencia p.e. la protección del capital intelectual
  - La demanda, tanto su tamaño como su sofisticación
  - La disponibilidad de industrias de apoyo, que produzcan maquinaria o den servicio en ciertas áreas

Cualquiera de estas áreas y todas ellas son oportunidades para iniciativas de responsabilidad social.

La decisión de dónde invertir no será en una causa interesante cualquiera, sino en aquéllas que presenten una oportunidad de crear un beneficio importante para la sociedad, que al mismo tiempo sea provechoso para el negocio. Se crea un marco de trabajo dividiendo las iniciativas sociales en tres categorías y ordenándolas luego en términos de impacto potencial. La categoría a asignar para una iniciativa dada varía de un sector a otro e incluso de una unidad de negocio a otra. Esta clasificación servirá para construir una agenda social corporativa explícita, necesaria ya que muchos recursos empresariales se van a dedicar a estos fines.

<b>PRIORIZANDO INICIATIVAS SOCIALES</b>		
<b>Iniciativas Sociales Genéricas</b>	<b>Impactos Sociales en la Cadena de Valor</b>	<b>Dimensiones Sociales del Contexto Competitivo</b>
Cuestiones sociales a las que no les conciernen de forma significativa las operaciones de la organización, ni afectan materialmente su competitividad a largo plazo	Iniciativas sociales a las que les influye de modo significativo la actividad de la organización	Iniciativas sociales en el entorno, que afectan de forma significativa las bases de la competitividad de la organización en el contexto en que ésta opera

Tabla III-1 Categorías de iniciativas sociales  
Fuente: Porter y Kramer (2006)

La Responsabilidad Social Corporativa se divide para estos autores en dos apartados:

- RSC responsable. Comprende de una parte actuar como buenos ciudadanos y de otra mitigar los posibles efectos adversos sociales de la actividad organizacional
- RSC estratégica. Identifica la interdependencia de la organización con la sociedad. Puede ser fuente de ventaja competitiva

### **III.4 Papel de los poderes públicos en la RSC**

Aunque la Responsabilidad Social Corporativa no se limita a una observancia de leyes, ni que decir tiene que los poderes públicos juegan un papel importante en su implantación. Hoy en día encontramos dos posturas enfrentadas, los que opinan que la RSC es una iniciativa voluntaria de las empresas y los que apuestan por una intervención y regulación (Vázquez 2005: 121).

Por una parte, la administración del estado deberá observar y liderar las mismas normas éticas y de no discriminación. Además, como responsables de un desarrollo sostenible, las administraciones públicas deberán establecer políticas de apoyo e incentivos a las empresas, para que sean socialmente responsables.

A nivel legislativo, la legislación laboral es clara en materias de igualdad, derechos humanos e integración, pero para algunos autores no parece lógico que haya una legislación que obligue a las empresas a realizar de forma obligatoria acciones filantrópicas de financiación de obras sociales. Es claro que la legislación deberá promover la protección medioambiental, sin embargo nos encontramos con el problema de las multinacionales, pues en los distintos países en que operan se pueden encontrar con legislaciones más laxas que la de su país de origen (Andreu 2005: 130-131).

Es importante la labor de sensibilización que se puede ejercer desde las entidades públicas, informando al consumidor de las buenas prácticas empresariales. En el apartado anterior hemos subrayado la necesidad del consumidor responsable de estar bien informado con respecto a la observancia de criterios de responsabilidad social por las empresas suministradoras. Es pues importante el papel de ente certificador.

Hay determinados aspectos de responsabilidad social que deberán ser regulados, no dejándose a la voluntariedad de las empresas.

El papel de las Administraciones se sitúa como "estimulantes" del cambio de un modelo tradicional de empresa a otro más comprometido, destacando cuatro enfoques (Fernández 2005: 271-277):

- La regulación, elaborando una normativa o al menos una guía para empresas
- La difusión y promoción de actividades y experiencias llevadas a cabo por empresas
- El impulso a instituciones o foros permanentes
- El establecimiento de incentivos

En diferentes países varían notablemente las medidas legislativas que se han tomado a este respecto. En Inglaterra cuentan desde el año 2000 con un Ministerio para

la Responsabilidad Social Corporativa y con leyes de apoyo. Está pendiente la legislación que obliga a todas las compañías inscritas en el registro a publicar en el balance anual sus riesgos ambientales, sociales y éticos. En los países de norte de Europa existe tradicionalmente una conciencia de responsabilidad social y el respeto al medioambiente está asentado. Suecia, Finlandia y los Países Bajos dieron una respuesta nacional al Libro Verde<sup>42</sup>. Los gobiernos de Dinamarca, Finlandia, Islandia, Noruega y Suecia establecen vínculos entre sí, mediante encuentros regulares en los que comparten sus experiencias en políticas públicas de Responsabilidad Social Corporativa. Veamos como ejemplo algunas políticas de Suecia:

- Las empresas deben incluir en el balance anual información sobre su impacto ambiental
- Los fondos nacionales de pensión deben considerar aspectos sociales y del medio ambiente al invertir

El gobierno francés ha desarrollado abundante legislación relacionada con la Responsabilidad Social Corporativa. Tiene en este sentido un Ministerio de Medioambiente y Desarrollo Sostenible. En Alemania se han establecido numerosos premios para favorecer la RSC, aunque se han desarrollado menos medidas reguladoras. Cabe destacar entre otras, la ley de apoyo a la familia y las exenciones fiscales por labores de voluntariado.

En España se viene trabajando en el tema de RSC desde 2002. Hay un compromiso de diálogo social entre sindicatos y la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE).

Para Carrasco (2005: 363) en los países del sur de Europa no hay suficientes incentivos, permaneciendo la RSC en el ámbito de voluntariedad de la empresa, considerándose en muchos casos como una cuestión de Marketing.

Sigue siendo todavía objeto de debate, la necesidad de encontrar un equilibrio entre las iniciativas públicas y la autorregulación voluntaria, así como la necesidad de auditorías de verificación de los informes sostenibles de las empresas.

### **III.5 El Libro Verde de la Comisión Europea**

La Comisión Europea publicó en julio de 2001 un Libro Verde para "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas".

En el Libro Verde se hace distinción entre una dimensión interna de la responsabilidad social, que se refiere principalmente a los trabajadores y una dimensión externa, que se refiere al medio ambiente, distinguiendo:

- Gestión de recursos humanos, tanto en lo que se refiere a contratación como a aprendizaje
- Salud y seguridad, tanto en el trabajo como en los productos y servicios
- Adaptación al cambio, siendo ésta socialmente responsable

---

<sup>42</sup> Se dedica el siguiente apartado al Libro Verde de la Comisión Europea

- Impacto medioambiental

La dimensión externa afecta al entorno, accionistas, proveedores, consumidores, etc. Contempla:

- Socios, proveedores y consumidores
- Integración en el entorno local
- Responsabilidad social a nivel europeo y mundial

El Secretario General de la ONU, Kofi Annan, pronunció un discurso en Davos el 26 de enero de 2006 en el que recordó como en su primera intervención en Davos en 1999 había propuesto el Pacto Mundial entre la ONU y la empresa privada, habiéndose convertido éste en la iniciativa de responsabilidad cívica empresarial más importante del mundo y remarcó que no existe sostenibilidad sin respeto por los derechos humanos.

### **III.6 El Marco Europeo de Sostenibilidad Corporativa**

En 2001 destaca van Marrewijk que los profesionales carecen de una teoría aprobada y aceptada, que les ayude a medir y desarrollar la responsabilidad corporativa dentro del entorno de negocio. Los intentos en este sentido se basan en ensayos prueba-error, con el riesgo de no alcanzar nunca el objetivo final. El nuevo papel de las organizaciones en la sociedad lleva a un nivel mayor de complejidad, asociada a menudo con las dificultades de gestionar empleados de diferentes culturas y de operar en varios países simultáneamente con diferentes legislaciones. El reto es incluir y equilibrar variedad de objetivos de distintos grupos de interés a veces en conflicto (van Marrewijk y Hardjono 2003).

Con el objetivo de servir de ayuda a las organizaciones en su transformación hacia formas de negocio sostenibles, aparece el Marco Europeo de Sostenibilidad Corporativa (*European Corporate Sustainability Framework ECSF*). Es éste un marco de trabajo basado en la gestión de la calidad y el concepto de desarrollo por fases. Se basa en varias teorías y modelos, entre ellos el Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup>, el Cuadro de Mando Integral y la Metodología SqEME<sup>®</sup>. El propósito de este marco de trabajo es ayudar a las organizaciones en su implementación de la sostenibilidad y la responsabilidad corporativas, que son conceptos ambiguos y complejos. Incorpora los beneficios del paradigma dominante, es decir la necesidad ilimitada de maximización, centralización, concentración, especialización, estandarización y sincronización, ofreciendo soluciones alternativas para sus limitaciones.

El ECSF es una metodología de cambio, consistente en un conjunto de modelos y teorías, que orientan en la compleja actividad de implementar conductas de responsabilidad social para obtener la continuidad de la organización y del sistema en los ámbitos social, ecológico y económico. Consiste en un modelo de gestión y un conjunto de herramientas relacionadas (Hardjono y de Klein 2004: 101).

Para estos autores, el ECSF considera la organización como un sistema abierto, cuya legitimidad se encuentra en su entorno. Sin el entorno, no puede existir. Como sistema abierto consta de personas, que principalmente quieren sobrevivir y entre las cuales existen diversos procesos. Las organizaciones absorben, difunden, digieren y

exudan recursos. Debido a la necesidad de recursos inmateriales, absorben seguridad y reconocimiento, normalmente en la forma de reglamentos de seguridad y de un sistema legal. Las organizaciones no tienen voluntad, conciencia o propósito, sino que constan de un grupo de individuos, los cuales formulan estos términos en forma más o menos explícita. Cuando los individuos luchan por su supervivencia, seguridad, reconocimiento y crecimiento, hay una tendencia a que la organización sobreviva. La organización no puede imponer sus valores particulares, ya que éstos pueden diferir para cada individuo de los de la organización en su conjunto. Una de las ideas básicas en el ECSF es que la organización no puede verse como un conjunto lleno de paradojas y dilemas.

Las organizaciones como sistemas tienen un cierto nivel de complejidad, que aumenta cuando se consideran como sistemas abiertos. Un nivel más complejo lo ostentan las organizaciones que no sólo están abiertas al entorno, sino ligadas específicamente con sus colaboradores. Se les puede llamar sistemas orientados a la cadena. El siguiente nivel de complejidad es aquél en que la organización considera a todos los grupos de interés como socios y a la sociedad como un conjunto. Este nivel se podría llamar orientado a la sociedad. Véase la figura:

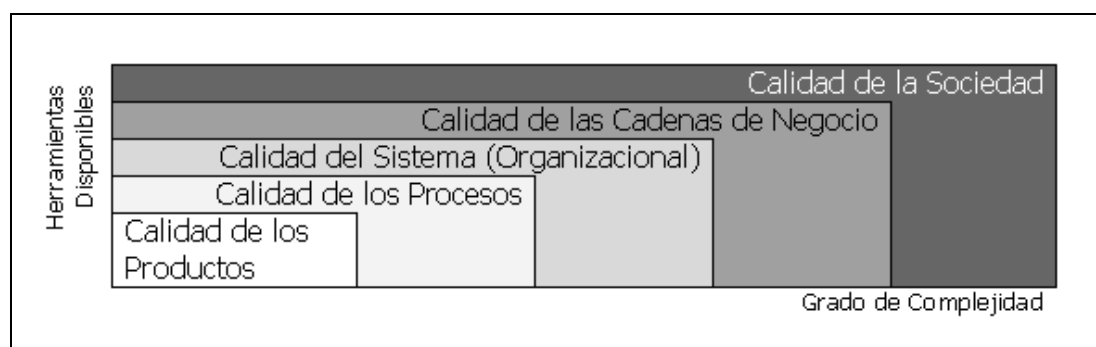


Figura III-2 Desarrollo de la Gestión de la Calidad.  
Fuente adaptado de Hardjono y de Klein (2004: 103)

En definitiva, para una organización la oportunidad de crecimiento, éxito y supervivencia es directamente dependiente de la situación de la sociedad de la que forma parte. Actuar de una forma responsable hacia la sociedad va en propio interés para hacer negocio o alcanzar objetivos de forma sostenible.

### Los Niveles de Existencia

El ECSF se basa en los contextos o sistemas de valores. El desarrollo de estos contextos ocurre en un orden fijo y cada uno de ellos incluye y trasciende los anteriores. Cada uno representa un paradigma. En una organización, normalmente habrá un sistema de valores o dos dominantes. Para un cambio de paradigma exitoso debe haber una necesidad de cambio o presión, y un compromiso de cambio en la alta dirección. La teoría subyacente son los sistemas de valores de los niveles de existencia de Graves (1974 cit. en Van Marrewijk et al. 2004: 88ss). En esta teoría un sistema de valores es una forma de conceptualizar la realidad, a la que acompaña un conjunto de valores, creencias y comportamientos. Se puede apreciar en individuos, organizaciones y sociedades. Cuando cambian las circunstancias se readapta el sistema de valores. Graves propone ocho sistemas de valores que ECSF reduce a cinco. Estos niveles llevan asociadas las

consiguientes interpretaciones de Responsabilidad y Sostenibilidad Corporativas. Estos dos conceptos significan siempre algo diferente a las diferentes personas.

Van Marrewijk y Werre (cit. en Hardjono y de Klein 2004: 103) distinguen cuatro niveles de interpretación de la RSC basados en los ocho niveles de existencia de Graves:

- Orden. Se basa en el cumplimiento de las normas y la legislación. Las organizaciones se orientan a costes y están abiertas a consideraciones de patrocinio y caridad.
- Éxito. Las organizaciones se mueven en términos de crecimiento absoluto y están orientadas a beneficio. Promueven la responsabilidad y sostenibilidad corporativas cuando producen beneficios, reducen riesgos o mejoran la reputación. En este sentido integran los aspectos sociales, éticos y ecológicos en las operaciones de negocio y en la toma de decisiones.
- Comunidad. Se basan en el cuidado del entorno en aspectos ecológicos, sociales y económicos. Estos tres aspectos se consideran importantes en sí mismos. La iniciativas se orientan a crear confianza y relaciones sostenibles, tanto a nivel interno como externo. La motivación es el ser humano.
- Sinergia. Las organizaciones están orientadas a la innovación. Se buscan soluciones funcionales que incrementen a largo plazo la totalidad de activos (también intelectuales y sociales) de la organización y de otras partes. La motivación consiste en que cada uno es responsable por su propio comportamiento y por el de los otros. Se pretende transformar las soluciones técnicas en nuevas formas de pensar.

ECSF no sugiere que una interpretación sea mejor que las demás. Las formas son diferentes, pero no mutuamente independientes. El cambio de un nivel a otro no es sencillo, pues sus premisas están fundamentadas en la religión, la filosofía y en definitiva en el concepto del hombre. Una de las premisas del ECFS, el proceso de cambio, se entiende como continuidad de la historia de la organización. El complejo proceso en la organización de absorber, digerir y exudar energía se desarrolla en las organizaciones mediante cuatro competencias necesarias para sobrevivir a largo plazo y cuya acumulación significa crecimiento:

- Material. La habilidad de utilizar recursos de forma óptima.
- Comercial. La competencia para acceder a mercados y actuar en ellos.
- Socialización. Capacidad para relacionarse de forma duradera con los grupos de interés internos y externos.
- Intelectual. La habilidad de aprender y compartir conocimiento, y la capacidad de innovación.

Nótese el paralelismo entres estas cuatro competencias y las cuatro perspectivas del CMI.



**SqEME®**

ECFS utiliza la metodología SqEME®, que postula la necesidad de una aproximación holística al estudio de las organizaciones, las cuales deben ser consideradas como sistemas sociales. Para ello se utiliza el símil de las cuatro ventanas: constitución (*Constitution*), química (*Chemistry*), correspondencia o control (*Correspondence*) y construcción (*Construct*): las cuatro Cs. Se habla de ventanas para expresar la idea de observar el mismo objeto desde diferentes perspectivas. Utiliza dos conjuntos de ventanas, el ya mencionado, utilizado para análisis y otro para gestión de procesos, que se compone de actividades de negocio (modelo de gestión y descripción de los resultados del área), mensajería (especificación del mensaje y condiciones previas), panel (indicadores de negocio y descripción de procesos) y despliegue (actores e instalaciones) (SqEME 2007).

<b>CONSTITUCIÓN</b>	<b>QUÍMICA</b>
¿Cuáles son las características esenciales de la organización?	¿Qué hace que la energía fluya?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espíritu</li> <li>• Identidad</li> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacción</li> <li>• Influencia</li> <li>• Motivación</li> <li>• Aprendizaje</li> </ul>
<b>CORRESPONDENCIA / CONTROL</b>	<b>CONSTRUCCIÓN</b>
¿Cómo controlamos la organización?	¿Cómo hemos desplegado y facilitado el trabajo en la organización?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directrices</li> <li>• Criterios de rendimiento</li> <li>• Auditoría</li> <li>• Informes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones</li> <li>• Reglas</li> <li>• Procedimientos</li> <li>• Tecnologías de la Información</li> </ul>

Tabla III-2 Metodología SqEME, las cuatro ventanas  
Fuente: adaptado de SqEME (2007)

ECFS se basa en el principio de iteración paso a paso o cascada, pudiendo volver atrás a los pasos anteriores. Estos pasos o capas son: delimitación, alineamiento y despliegue.

**Delimitación**

A nivel estratégico se decide a dónde dirigir la energía y esfuerzos. Se crea una atmósfera de confianza y se hace transferencia de valores. La organización debe tener en cuenta el contexto estratégico en el que quiere operar, el cual se determina con la ayuda del Modelo de las Cuatro Fases (*Four Phase Model®*). Si una organización quiere tener éxito, tiene que afrontar dos dicotomías. La primera es la orientación interna versus la externa y la segunda es control versus cambio. Según dónde ponga el énfasis, aparecerán cuatro contextos estratégicos: creatividad, eficacia, eficiencia y flexibilidad. Teniendo en cuenta que en cada uno de estos contextos es posible cada uno de los cuatro niveles de responsabilidad social (orden, éxito, comunidad y sinergia), surgen 16 métodos diferentes.

En esta fase la metodología se centra en las dos ventanas superiores de SqEME, Constitución y Química.

## **Alineamiento**

Las consideraciones estratégicas se trasladan a nivel práctico y operacional. En este paso se utilizan las otras dos ventanas de SqEME, Construcción y Control. Construcción es la traducción de los principios determinados en las ventanas de Constitución y Química.

El ECSF como modelo no prescriptivo invita a las organizaciones a ser explícitas en sus valores. El nivel de alineamiento conecta con el Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup>.

Los cuatro criterios resultado del Modelo EFQM de Excelencia<sup>®</sup> encajan perfectamente en la ventana Control del modelo ECSF, mientras que los criterios causa cubren la ventana Construcción. El modelo ECSF especifica 16 aproximaciones para cada uno de los nueve criterios del modelo EFQM.

## **Despliegue**

Éste es el último escalón en la cascada, en el que se especifican objetivos, acciones y tareas en todos los niveles de la organización. Consta de un conjunto de instrumentos operacionales, entre los que se encuentra el Cuadro de Mando Integral Responsable. Puede observarse que el CMI está relacionado con las cuatro Cs:

- Constitución. El CMI se asienta en la misión y visión de la organización.
- Química. Esta ventana juega un papel implícito en la definición del CMI debido a las relaciones causa-efecto entre indicadores.
- Correspondencia (Control). Al incluir indicadores de rendimiento, el CMI es explícito en cuanto a control.
- Construcción (Conducta). Al intentar el CMI traducir la estrategia en acción, es explícito en cuanto a conducta.

***ANEXO IV***  
**VARIABLES**



## IV VARIABLES

Veamos las principales variables analizadas en nuestra investigación. Se han utilizado dos formas de nomenclatura para denominar las variables:

- Para las variables principales se han utilizado abreviaturas de su significado. Por ejemplo: LID para LIDerazgo o EXOP para EXcelencia OPERativa.
- Para las variables que se corresponden directamente con alguna pregunta del cuestionario, se hace referencia al bloque del cuestionario en el que figura la pregunta. Por ejemplo: EST2\_9 es la pregunta 9 del bloque 2, el cual se refiere a ESTRategia. Las variables recodificadas lo indican en su sufijo. Por ejemplo la variable CDC3\_6RE está recodificada de la variable CDC3\_6, la cual se ha contestado en la pregunta 5 del bloque 3, el cual se refiere a Calidad de la Dirección Comercial. GI6\_8\_4 Hace referencia al subapartado 4 de la pregunta 8 del bloque 6, el cual trata de Gestión de la Información.

En el anexo V se describe el cálculo de las variables

NOTA: Las variables que figuran sobre fondo gris son las variables principales de nuestra investigación. Las otras variables se necesitan para poder calcular éstas. Las variables que se muestran en cursiva, significa que ya han aparecido en alguna tabla de variables anterior.

### IV.1 Variables del modelo I

<b>CODIGO</b>	<b>Nombre</b>
CDC3_6RE	Grado de Formación del personal comercial
CAPAEMP	Capacitación de los empleados
GP4_5	Calidad del sistema de pago de Comisiones
BAJAS03	Bajas relativas año 2003
BAJAS04	Bajas relativas año 2004
BAJAS05	Bajas relativas año 2005
ROTPERS	Índice de Rotación de personal
ANTIG	Antigüedad de la empresa
ANTPLAN	Antigüedad media de la plantilla
MOTIEMP	Motivación del empleado
CAPIINT	Capital Intelectual
TRABAEQ	Trabajo en equipo
CONCOMP	Conocimiento compartido
COMINT	Comunicación interna arriba y abajo
CAPIORG	Capital Organizacional
GP4_6	Utilidad de TI en Gestión de Personal
GI6_2	Calidad de las Aplicaciones informáticas
GI6_6RE2	PCs en Área Comercial
GI6_7REC	Terminales de vendedores y/o representantes
GI6_15	Marketing de Bases de Datos

Tabla IV-1 Variables del modelo I (1)

<b>CODIGO</b>	<b>Nombre</b>
DESPTI	Despliegue de TI
GI6_4REC	Conocimientos informáticos
GI6_5REC	Personal Experto TI
CAPACITI	Capacitación TI
CAPIINF	Capital de la Información
RS12_10REC	Estudiantes en prácticas
RS12_11REC	Cursos riesgos laborales
RS12_12REC	Cursos medioambiente
<b>PAC</b>	<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>
GESTCOM	Gestión Comercial
SCP7_8	Nivel del Sistema de Gestión de Calidad
GESTCAL	Gestión de la Calidad
GR5_6	Innovación Tecnológica
GESTINNO	Gestión de la Innovación
GESTTI	Gestión de TI
EST2_9	Calidad del sistema de establecimiento de Objetivos
GR5_2	Gestión de Alianzas con otras empresas
RS12_14REC	Papel reciclado
<b>PI</b>	<b>Perspectiva Interna</b>
SC8_5	Evolución parámetros de satisfacción del cliente
SC8_6	Percepción del cliente
SATISCLI	Satisfacción Cliente
RECLI	Relación con el Cliente
LIDPROD	Liderazgo en el Producto
EXOP	Excelencia Operativa
RS12_13REC	Discapacitados
<b>PC</b>	<b>Perspectiva del Cliente</b>
ROE_TRI	Beneficios sobre recursos propios trienal
ROE	Beneficios sobre recursos propios
ROA0_TRI	Rentabilidad de los Activos trienal
ROA	Rentabilidad de los Activos
RCI_TRI	Ratio Coste/Ingreso trienal
RCI	Ratio Coste/Ingreso
CSOLVEN_TRI	Coeficiente de Solvencia trienal
CSOLVEN	Coeficiente de Solvencia
EVVOLUM	Evolución del volumen de negocio
EVMFIN	Evolución del margen de financiero
EVBAI	Evolución del BAI

Tabla IV-2 Variables del modelo I (2)

<b>CODIGO</b>	<b>Nombre</b>
EVMEXPL	Evolución del margen de explotación
EVMORD	Evolución del margen ordinario
<b>PF</b>	<b>Perspectiva Financiera</b>
ARECLI	Alineamiento con la estrategia de Relación con el Cliente
ALIDPROD	Alineamiento con la estrategia de Liderazgo en el Producto
AEXOP	Alineamiento con la estrategia de Excelencia Operativa

Tabla IV-3 Variables del modelo I (3)

#### IV.2 Variables Causa del modelo II

<b>CODIGO</b>	<b>Nombre</b>
<b>LID</b>	<b>Liderazgo</b>
<i>EST2_9</i>	<i>Calidad del sistema de establecimiento de Objetivos</i>
<b>EST</b>	<b>Estrategia y Planificación</b>
<i>CDC3_6RE</i>	<i>Grado de Formación del personal comercial</i>
<b>CDC</b>	<b>Calidad de la Dirección Comercial</b>
<i>GP4_5</i>	<i>Calidad del sistema de pago de Comisiones</i>
<b>GP</b>	<b>Gestión del Personal</b>
<i>GR5_1</i>	<i>Enfoque de la Gestión de Recursos</i>
<i>GR5_2</i>	<i>Gestión de Alianzas con otras empresas</i>
<i>GR5_6</i>	<i>Gestión de la Innovación Tecnológica</i>
<b>GR</b>	<b>Gestión de Recursos</b>
<i>GP4_6</i>	<i>Utilidad de TI en Gestión de Personal</i>
<i>GR5_7</i>	<i>Utilidad de TI en Gestión de Recursos</i>
<i>GI6_1</i>	<i>Nivel de Informatización</i>
<i>GI6_2</i>	<i>Calidad de las Aplicaciones informáticas</i>
<i>GI6_3</i>	<i>Explotación del Sistema Informático</i>
<i>GI6_4REC</i>	<i>Conocimientos informáticos</i>
<i>GI6_5REC</i>	<i>Personal Experto TI</i>
<i>GI6_6RE2</i>	<i>PCs en Área Comercial</i>
<i>GI6_7REC</i>	<i>Terminales de vendedores y/o representantes</i>
<i>GI6_8</i>	<i>Subcontratación TI</i>
<i>GI6_15</i>	<i>Marketing de Bases de Datos</i>
<i>GI6_27</i>	<i>Diagnóstico Valor TI en Área Comercial</i>
<b>GI</b>	<b>Gestión de la Información</b>
<i>SCP7_8</i>	<i>Nivel del Sistema de Gestión de Calidad</i>
<i>SCP7_9</i>	<i>Gestión de Procesos y Procedimientos</i>
<b>SCP</b>	<b>Sistema de Calidad y Procesos</b>

Tabla IV-4 Variables Causa del modelo II

### IV.3 Variables Resultado del modelo II

<b>CODIGO</b>	<b>Nombre</b>
<i>SC8_5</i>	<i>Evolución parámetros de satisfacción del cliente</i>
<i>SC8_6</i>	<i>Percepción del cliente</i>
<b>SC</b>	<b>Satisfacción del Cliente</b>
<b>SDC</b>	<b>Satisfacción de la Dirección Comercial</b>
<i>BAJAS03</i>	<i>Bajas relativas año 2003</i>
<i>BAJAS04</i>	<i>Bajas relativas año 2004</i>
<i>BAJAS05</i>	<i>Bajas relativas año 2005</i>
<i>ROTPERS</i>	<i>Índice de Rotación de personal</i>
<b>SP</b>	<b>Satisfacción del Personal</b>
<i>RS12_9REC</i>	<i>Donaciones RSC</i>
<i>RS12_13REC</i>	<i>Discapitados</i>
<i>RS12_14REC</i>	<i>Papel reciclado</i>
<b>RS</b>	<b>Resultados en la Sociedad</b>
<i>RC11_2</i>	<i>Evolución cuota de mercado y Nuevos productos</i>
<i>EVVOLUM</i>	<i>Evolución del volumen de negocio</i>
<i>EVMEXPL</i>	<i>Evolución del margen de explotación</i>
<i>EVMFIN</i>	<i>Evolución del margen de financiero</i>
<i>EVMORD</i>	<i>Evolución del margen ordinario</i>
<i>EVBAI</i>	<i>Evolución del BAI</i>
<i>EVVOLUM</i>	<i>Evolución del volumen de negocio</i>
<i>RE</i>	<i>Resultados Empresariales</i>
<b>RCE</b>	<b>Resultados Comerciales y Empresariales</b>

Tabla IV-5 Variables Resultado del modelo II

### IV.4 Otras variables del modelo

<b>CODIGO</b>	<b>Nombre</b>
TI	Tecnologías de la Información

Tabla IV-6 Otras variables del modelo



***ANEXO V***  
**CÁLCULO DE LAS VARIABLES**



## V CÁLCULO DE LAS VARIABLES

Describimos a continuación los cálculos de las variables utilizadas en nuestra investigación.

NOTA: Las variables que se usan en distintos modelos aparecen en este anexo una única vez.

### V.1 Variables del modelo I

#### V.1.1 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

##### V.1.1.1 Capital Intelectual

#### Variable auxiliar: "Grado de Formación del personal comercial" (CDC3\_6 y CDC3\_6RE)

Numerador	(Nº de "Titulados Superiores o licenciados" (CDC3_61) + Nº de "Titulados Medios o diplomados" (CDC3_62)+ Nº empleados con cursos específicos (CDC3_66))*2				
Denominador	Nº total de empleados CG33*100				
Recodificación	1	2	3	4	5
	hasta 13	entre 13 y 25	entre 25 y 40	entre 40 y 50	Mayor que 50
Rango	Min: 1			Máx: 5	

#### Variable: CAPAEMP, "Capacitación Empleados"

Numerador	(CDC3_1 + CDC3_2 + CDC3_3 + CDC3_6RE + GI6_8_4 + GI6_25 - 6)*100	
Denominador	6*4	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

#### Variable auxiliar: "Calidad del sistema de pago de Comisiones" (GP4\_5)

Recodificación	1	3	4	5
	No se aplican comisiones	Al final del ejercicio	Trimestralmente	Mensualmente
Rango	Min: 1			Máx: 5

#### Variable auxiliar: "Bajas relativas 2003" (BAJAS03)

Numerador	Empleados baja en el 2003	
Denominador	Empleados 2003	
Rango	Min: 0	Máx: 1

#### Variable auxiliar: "Bajas relativas 2004" (BAJAS04)

Numerador	Empleados baja en el 2004	
Denominador	Empleados 2004	
Rango	Min: 0	Máx: 1

**Variable auxiliar: "Bajas relativas 2005" (BAJAS05)**

Numerador	Empleados baja en el 2005	
Denominador	Empleados 2005	
Rango	Min: 0	Máx: 1

**Variable auxiliar: "Índice de Rotación de personal" (ROTPERS)**

Numerador	$(BAJAS03 + BAJAS04 + BAJAS05) * 100$				
Denominador	3				
Recodificación	5	4	3	2	1
	menor de 1,59	entre 1,59 y 3,18	entre 3,18 y 4,77	entre 4,77 y 6,35	mayor que 6,35
Rango	Min: 1			Máx: 5	

**Variable auxiliar: "Antigüedad de la empresa" (ANTIG)**

Numerador	Años de antigüedad de la empresa	
Denominador	1	
Recodificación	Dato exacto en años	41
	Hasta 40 años inclusive	Más de 40 años
Rango	Min: 1	Máx: 41

**Variable auxiliar: "Antigüedad media de la plantilla" (ANTPLAN)**

Numerador	Antigüedad media plantilla 2003 + Antigüedad media plantilla 2004 + Antigüedad media plantilla 2005				
Denominador	$3 * \text{Antigüedad de la empresa}$				
Recodificación	1	2	3	4	5
	menor 0,2	entre 0,2 y 0,4	entre 0,4 y 0,6	entre 0,6 y 0,8	mayor que 0,8
Rango	Min: 1			Máx: 5	

**Variable: MOTIEMP, "Motivación Empleados"**

Numerador	$(CDC3\_4 + GP4\_3 + GP4\_4 + GP4\_5 + ROTPERS + ANTPLAN + SP10\_2 + SP10\_3 - 8) * 100$	
Denominador	$8 * 4$	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**Variable: CAPIINT, "Capital Intelectual"**

Numerador	$0,5 * MOTIEMP + 0,5 * CAPAEMP$	
Denominador	1	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**V.1.1.2 Capital Organizacional****Variable: TRABAEQ, "Trabajo en Equipo"**

Numerador	$(LID1\_3 + EST2\_18 - 2) * 100$	
Denominador	$2 * 4$	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**Variable: CONCOMP, "Compartir el Conocimiento"**

Numerador	$(CDC3\_5 + GR5\_1\_1 - 2) * 100$	
Denominador	2*4	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**Variable: COMINT, "Comunicación interna"**

Numerador	$(LID1\_1 + LID1\_4 + LID1\_5 + EST2\_7 + SCP7\_9\_7 - 5) * 100$	
Denominador	5*4	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**Variable: CAPIORG, "Capital Organizacional"**

Numerador	$(LID1\_1 + LID1\_3 + LID1\_4 + LID1\_5 + LID1\_6 + EST2\_7 + EST2\_18 + CDC3\_5 + GR5\_1\_1 + SCP7\_9\_7 - 10) * 100$	
Denominador	10*4	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**V.1.1.3 Capital de la Información****Variable auxiliar: "Utilidad de TI en Gestión de Personal" (GP4\_6)**

Numerador	Suma de las respuestas a los subapartados	
Denominador	2	
Rango	Min: 1	Máx: 5

**Variable auxiliar: "Calidad de las Aplicaciones informáticas" (GI6\_2)**

Numerador	Suma de las respuestas a los subapartados	
Denominador	11	
Rango	Min: 1	Máx: 5

**Variable auxiliar: "PCs en Área Comercial" (GI6\_6 y GI6\_6RE2)**

Numerador	Respuesta (Nº PCs en uso por los empleados)				
Denominador	Nº de empleados CG33				
Recodificación	1	2	3	4	5
	Menor 0.2	Entre 0.2 y 0.4	Entre 0.4 y 0.6	Entre 0.6 y 0.8	Mayor de 0.8
Rango	Min: 1			Máx: 5	

**Variable auxiliar: "Terminales de vendedores y/o representantes" (GI6\_7 y GI6\_7REC)**

Numerador	Respuesta (% de vendedores y/o representantes con terminal)				
Denominador	1				
Recodificación	1	2	3	4	5
	Menor 20	Entre 20 y 40	Entre 40 y 60	Entre 60 y 80	Mayor de 80
Rango	Min: 1			Máx: 5	

**Variable auxiliar: "Marketing de Bases de Datos" (GI6\_15)**

Numerador	Suma de las respuestas a los subapartados	
Denominador	7	
Rango	Min: 1	Máx: 5

**Variable: DESPTI, "Despliegue TI"**

Numerador	(LID1_7 + EST2_13_7 + EST2_14 + EST2_16 + EST2_19 + CDC3_7+ GP4_6 + GP4_7 + GP4_8 + GP4_9 + GR5_7_1 + GR5_7_4 + GI6_1_3 + GI6_1_4 + GI6_2 + GI6_6RE2 + GI6_7REC + GI6_8_1 + GI6_8_2 + GI6_8_3 + GI6_8_5 + GI6_9 + GI6_18 + SCP7_10 - 24)*100	
Denominador	24*4	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**Variable auxiliar: "Conocimientos informáticos" (GI6\_4 y GI6\_4REC)**

Numerador	Suma de las respuestas a los subapartados				
Denominador	Nº de empleados CG33				
Recodificación	1	2	3	4	5
	Menor 0.2	Entre 0.2 y 0.4	Entre 0.4 y 0.6	Entre 0.6 y 0.8	Mayor de 0.8
Rango	Min: 1			Máx: 5	

**Variable auxiliar: "Personal Experto TI" (GI6\_5R y GI6\_5REC)**

Numerador	GI6_5				
Denominador	Nº de empleados CG33				
Recodificación	1	2	3	4	5
	Menor 0.03	Entre 0.03 y 0.06	Entre 0.06 y 0.1	Entre 0.1 y 0.2	Mayor de 0.2
Rango	Min: 1			Máx: 5	

**Variable: CAPACITI, "Capacitación TI"**

Numerador	(GI6_5REC + GI6_14 + GI6_16 + GI6_25 - 4)* 100	
Denominador	4*4	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**Variable: CAPIINF "Capital de la Información"**

Numerador	0,5*DESPTI + 0,5*CAPACITI	
Denominador	1	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**Variable auxiliar: "Estudiantes en prácticas" (RS12\_10R y RS12\_10REC)**

Numerador	Respuesta (Meses estudiantes en prácticas)				
Denominador	Nº de empleados CG33*12				
Recodificación	1	2	3	4	5
	Menor 0.03	Entre 0.03 y 0.06	Entre 0.6 y 0.09	Entre 0.09 y 0.12	Mayor de 0.12
Rango	Min: 1			Máx: 5	

**Variable auxiliar: "Cursos riesgos laborales" (RS12\_11R y RS12\_11REC)**

Numerador	Respuesta (Empleados cursos de riesgos laborales)				
Denominador	Nº de empleados CG33				
Recodificación	1	2	3	4	5
	Menor 0.04	Entre 0.04 y 0.12	Entre 0.12 y 0.2	Entre 0.2 y 0.28	Mayor de 0.28
Rango	Min: 1			Máx: 5	

**Variable auxiliar: "Cursos medioambiente" (RS12\_12R y RS12\_12REC)**

Numerador	Respuesta (Empleados cursos de medioambiente)				
Denominador	Nº de empleados CG33				
Recodificación	1	2	3	4	5
	Menor 0.02	Entre 0.02 y 0.04	Entre 0.04 y 0.06	Entre 0.06 y 0.08	Mayor de 0.08
Rango	Min: 1			Máx: 5	

**Variable: PAC, "Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento"**

Numerador	(LID1_1 + LID1_2 + LID1_3 + LID1_4 + LID1_6 + LID1_7 + EST2_7 + EST2_14 + EST2_15 + EST2_16 + EST2_18 + EST2_19 + EST2_20 + CDC3_1 + CDC3_2 + CDC3_3 + CDC3_4 + CDC3_5 + CDC3_6RE + CDC3_7 + CDC3_8 + GP4_1 + GP4_2 + GP4_3 + GP4_4 + GP4_5 + GP4_6_1 + GP4_7 + GP4_8 + GP4_9 + GP4_10 + GR5_1_1 + GR5_7_1 + GR5_7_4 + GI6_1_4 + GI6_4REC + GI6_5REC + GI6_6RE2 + GI6_7REC + GI6_9 + GI6_14 + GI6_16 + GI6_18 + GI6_25 + GI6_27_8 + GI6_28 + SCP7_9_7 + SCP7_9_9 + SCP7_10 + SCP7_11 + SDC9_1_1 + SDC9_1_2 + SDC9_1_3 + SDC9_1_4 + SDC9_1_5 + SDC9_1_6 + SDC9_1_7 + ANTPLAN + SP10_2 + SP10_4 + ROTPERS + RC11_6_1 + RC11_7_1 + RC11_8_1 + RS12_1 + RS12_4 + RS12_5 + RS12_6 + RS12_7 + RS12_10REC + RS12_11REC + RS12_12REC+ - 72)*100	
Denominador	72*4	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**V.1.2 Perspectiva de los Procesos Internos****V.1.2.1 Gestión Comercial****Variable: GESTCOM, "Gestión Comercial"**

Numerador	(EST2_12_8 + EST2_12_9 + EST2_12_10 + EST2_12_11 + GI6_3_4 + GI6_3_13 + GI6_10 + GI6_11 + GI6_27_9 - 9)*100	
Denominador	9*4	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

### V.1.2.2 Gestión de la Calidad

#### Variable auxiliar: "Nivel del Sistema de Gestión de Calidad" (SCP7\_8)

	1	2	4	5
Recodificación	No estamos certificados ISO9000	Hemos iniciado proceso de implantación de la norma	Estamos certificados ISO9000:2000	Nos autoevaluamos con el modelo de la EFQM
Rango	Min: 1		Máx: 5	

#### Variable: GESTCAL, "Gestión de la Calidad"

Numerador	$(GR5\_1\_3 + GR5\_3 + GR5\_4 + GR5\_7\_3 + GI6\_3\_4 + GI6\_3\_13 + SCP7\_1 + SCP7\_2 + SCP7\_3 + SCP7\_8 + SCP7\_9\_1 + SCP7\_9\_2 + SCP7\_9\_3 + SCP7\_9\_4 + SCP7\_9\_5 + SCP7\_9\_6 + SCP7\_9\_8 - 17) * 100$	
Denominador	17*4	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

### V.1.2.3 Gestión de la Innovación

#### Variable auxiliar: "Innovación Tecnológica" (GR5\_6)

Numerador	Suma de las respuestas a los subapartados	
Denominador	3	
Rango	Min: 1	Máx: 5

#### Variable: GESTINNO, "Gestión de la Innovación"

Numerador	$(EST2\_12\_4 + EST2\_12\_5 + EST2\_12\_7 + EST2\_12\_12 + GR5\_1\_2 + GR5\_6 - 6) * 100$	
Denominador	6*4	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

### V.1.2.4 Gestión de TI

#### Variable: GESTTI, "Gestión de TI"

Numerador	$(GI6\_19 + GI6\_20 + GI6\_21 + GI6\_22 + GI6\_23 + GI6\_24 - 6) * 100$	
Denominador	6*4	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%



**Variable auxiliar: "Calidad del sistema de establecimiento de Objetivos" (EST2\_9)**

Recodificación	1	2	3	4	5
	No nos marcamos objetivos de ventas	Los marcamos en función de la evolución de las ventas en los años anteriores	Los marcamos en función de la cuota de mercado que queremos conseguir	Los marcamos en función de las necesidades financieras de la empresa	Los marcamos en función del crecimiento previsto en nuestro Plan Estratégico
Rango	Min: 1			Máx: 5	

**Variable auxiliar: "Gestión de Alianzas con otras empresas" (GR5\_2)**

Numerador	Suma de las respuestas a los subapartados	
Denominador	3	
Rango	Min: 1	Máx: 5

**Variable auxiliar: "Papel Reciclado" (RS12\_14 y RS12\_14REC)**

Numerador	Respuesta (% de papel reciclado)				
Denominador	1				
Recodificación	1	2	3	4	5
	Menor 20	Entre 20 y 40	Entre 40 y 60	Entre 60 y 80	Mayor de 80
Rango	Min: 1			Máx: 5	

**Variable: PI, "Perspectiva Interna"**

Numerador	(EST2_1 + EST2_2 + EST2_5 + EST2_6 + EST2_8 + EST2_9 + EST2_17 + GR5_1_2 + GR5_1_3 + GR5_2 + GR5_3 + GR5_4 + GR5_5 + GR5_6 + GR5_7_2 + GR5_7_3 + GI6_1_5 + GI6_3_4 + GI6_3_13 + GI6_10 + GI6_11 + GI6_19 + GI6_20 + GI6_21 + GI6_22 + GI6_23 + GI6_24 + GI6_26 + GI6_27_9 + GI6_2710 + GI6_2712 + SCP7_1 + SCP7_2 + SCP7_3 + SCP7_8 + SCP7_9_1 + SCP7_9_2 + SCP7_9_3 + SCP7_9_4 + SCP7_9_5 + SCP7_9_6 + SCP7_9_8 + RC11_6_2 + RC11_7_2 + RC11_8_2 + RS12_14REC - 46)*100	
Denominador	46*4	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

### V.1.3 Perspectiva del Cliente

#### V.1.3.1 Satisfacción del Cliente

##### Variable: SATISCLI, "Satisfacción del cliente"

Numerador	(SC8_1 + SC8_2 + SC8_4 + SC8_5_1 + SC8_5_2 + SC8_5_3 + SC8_5_4 + SC8_5_5 + SC8_5_6 + SC8_5_7 + SC8_6_1 + SC8_6_2 + SC8_6_3 - 13)*100	
Denominador	13*4	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

#### V.1.3.2 Estrategia de Relación con el Cliente

##### Variable: RECLI, "Relación con el Cliente"

Numerador	(EST2_12_9 + EST2_12_10 + EST2_12_11 - 3)*100	
Denominador	3*4	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

#### V.1.3.3 Estrategia de Liderazgo del Producto

##### Variable: LIDPROD, "Liderazgo de Producto"

Numerador	(EST2_12_4 + EST2_12_5 + EST2_12_7 + EST2_12_8 - 4)*100	
Denominador	4*4	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

#### V.1.3.4 Estrategia de Excelencia Operativa

##### Variable: EXOP, "Excelencia Operativa"

Numerador	(EST2_12_1 + EST2_12_2 + EST2_12_3 + EST2_12_6 + EST2_12_12 - 5)*100	
Denominador	5*4	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

##### Variable auxiliar: "Evolución parámetros de satisfacción del cliente" (SC8\_5)

Numerador	Suma de las respuestas a los subapartados	
Denominador	7	
Rango	Min: 1	Máx: 5

##### Variable auxiliar: "Percepción del cliente" (SC8\_6)

Numerador	Suma de las respuestas a los subapartados	
Denominador	3	
Rango	Min: 1	Máx: 5

##### Variable auxiliar: "Donaciones RSC" (RS12\_9R Y RS12\_9REC)

Numerador	Respuesta (Aportaciones )				
Denominador	BAI 2005 (RC11_153)				
Recodificación	1	2	3	4	5
	Menor 0.07	Entre 0.07 y 0.14	Entre 0.14 y 0.21	Entre 0.21 y 0.35	Mayor de 0.35
Rango	Min: 1			Máx: 5	

**Variable auxiliar: "Discapacitados" (RS12\_13R y RS12\_13REC)**

Numerador	Respuesta (Empleados discapacitados)				
Denominador	Nº de empleados CG33				
Recodificación	1	2	3	4	5
	Menor 0.01	Entre 0.01 y 0.02	Entre 0.02 y 0.03	Entre 0.03 y 0.04	Mayor de 0.04
Rango	Min: 1			Máx: 5	

**Variable: PC, "Perspectiva del Cliente"**

Numerador	(EST2_3 + EST2_4 + EST2_10 + EST2_11 + GI6_1_1 + GI6_1_2 + GI6_3_1 + GI6_3_2 + GI6_3_3 + GI6_3_5 + GI6_3_6 + GI6_3_7 + GI6_3_8 + GI6_3_9 + GI6_3_10 + GI6_3_11 + GI6_3_12 + GI6_12 + GI6_13 + GI6_15 + GI6_17 + GI6_27_3 + GI6_27_4 + GI6_27_5 + GI6_27_6 + GI6_27_7 + GI6_27_11 + SCP7_4 + SCP7_5 + SCP7_6 + SCP7_7 + SC8_1 + SC8_2 + SC8_4 + SC8_5 + SC8_6 + RC11_2_1 + RC11_2_2 + RC11_6_3 + RC11_7_3 + RC11_8_3 + RS12_2 + RS12_3 + RS12_8 + RS12_9REC + RS12_13REC - 46)*100	
Denominador	46*4	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**V.1.4 Perspectiva Financiera****V.1.4.1 Beneficios sobre Recursos Propios****Variable auxiliar: "Beneficios sobre recursos propios Trienal" ROE\_TRI**

Numerador	Beneficios netos 2003 + Beneficios netos 2004 + Beneficios netos 2005
Denominador	Patrimonio 2003 + Patrimonio 2004 + Patrimonio 2005

**Variable: ROE, "Índice de beneficios sobre recursos propios"**

Numerador	(ROE_TRI - min(ROE_TRI))*100	
Denominador	max(ROE_TRI) - min(ROE_TRI)	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**V.1.4.2 Rentabilidad de los Activos****Variable auxiliar: "Rentabilidad de los activos Trienal" ROA\_TRI**

Numerador	Beneficios antes de impuestos 2003 + Beneficios antes de impuestos 2004 + Beneficios antes de impuestos 2005
Denominador	Activos 2003 + Activos 2004 + Activos 2005

**Variable: ROA, "Índice de rentabilidad de los activos"**

Numerador	(ROA_TRI - min(ROA_TRI))*100	
Denominador	max(ROA_TRI) - min(ROA_TRI)	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**V.1.4.3 Ratio Coste / Negocio****Variable auxiliar: "Ratio Coste / Negocio Trienal" RCN\_TRI**

Numerador	Costes de explotación 2003 + Costes de explotación 2004 + Costes de explotación 2005
Denominador	Volumen de negocio 2003 + Volumen de negocio 2004 + Volumen de negocio 2005

**Variable: RCN, "Índice del Ratio Coste / Negocio"**

Numerador	$(RCN\_TRI - \min(RCN\_TRI)) * 100$	
Denominador	$\max(RCN\_TRI) - \min(RCN\_TRI)$	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**V.1.4.4 Coeficiente de Solvencia****Variable auxiliar: "Ratio de Solvencia Trienal " CSOLVEN\_TRI**

Numerador	Fondos propios 2003 + Fondos propios 2004 + Fondos propios 2005	
Denominador	Total pasivo 2003- Patrimonio Neto 03 + Total pasivo 2004 - Patrimonio Neto 04 + Total pasivo 2005 <sup>43</sup>	
Rango	Min: 0	Máx: 1

**Variable: CSOLVEN, "Índice del Ratio de Solvencia"**

Numerador	$(CSOLVEN\_TRI - \min(CSOLVEN\_TRI)) * 100$	
Denominador	$\max(CSOLVEN\_TRI) - \min(CSOLVEN\_TRI)$	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**V.1.4.5 Evolución del Volumen de Negocio****Variable: EVVOLUM "Evolución del Volumen de Negocio"**

Cálculo	$A = ((\text{Volumen de Negocio 2005} - \text{Volumen de Negocio 2004}) * 100) / (\text{Volumen de Negocio 2004} * 2) + ((\text{Volumen de Negocio 2004} - \text{Volumen de Negocio 2003}) * 100) / (\text{Volumen de Negocio 2003} * 2)$	
Recodificación	$(A - \min(A)) * 100 / (\max(A) - \min(A))$	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**V.1.4.6 Evolución del Margen Financiero****Variable: EVMFIN "Evolución del margen financiero"**

Cálculo	$B = ((\text{Margen financiero 2005} - \text{Margen financiero 2004}) * 100) / (\text{Margen financiero 2004} * 2) + ((\text{Margen financiero 2004} - \text{Margen financiero 2003}) * 100) / (\text{Margen financiero 2003} * 2)$	
Recodificación	$(B - \min(B)) * 100 / (\max(B) - \min(B))$	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

<sup>43</sup> En 2005 no está incluido el patrimonio neto

**V.1.4.7 Evolución de los Beneficios****Variable: EVBAI "Evolución del BAI"**

Cálculo	$C = ((\text{BAI } 2005 - \text{BAI } 2004) * 100) / (\text{BAI } 2004 * 2) + ((\text{BAI } 2004 - \text{BAI } 2003) * 100) / (\text{BAI } 2003 * 2)$	
Recodificación	$(C - \min(C)) * 100 / (\max(C) - \min(C))$	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**V.1.4.8 Otras variables financieras****Variable: EVMEXPL "Evolución del margen de explotación"**

Cálculo	$D = ((\text{Margen de explotación } 2005 - \text{Margen de explotación } 2004) * 100) / (\text{Margen de explotación } 2004 * 2) + ((\text{Margen de explotación } 2004 - \text{Margen de explotación } 2003) * 100) / (\text{Margen de explotación } 2003 * 2)$	
Recodificación	$(D - \min(D)) * 100 / (\max(D) - \min(D))$	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**Variable: EVMORD "Evolución del margen ordinario"**

Cálculo	$E = ((\text{Margen ordinario } 2005 - \text{Margen ordinario } 2004) * 100) / (\text{Margen ordinario } 2004 * 2) + ((\text{Margen ordinario } 2004 - \text{Margen ordinario } 2003) * 100) / (\text{Margen ordinario } 2003 * 2)$	
Recodificación	$(E - \min(E)) * 100 / (\max(E) - \min(E))$	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**Variable: PF, "Perspectiva Financiera"**

Numerador	$(\text{GI6\_27\_1} - 1) * 25 + (\text{GI6\_27\_2} - 1) * 25 + \text{EVVOLUM} + \text{EVMEXPL} + \text{EVMFIN} + \text{EVMORD} + \text{EVBAI} + (\text{RC11\_4} - 1) * 25 + (\text{RC11\_5} - 1) * 25$	
Denominador	9	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**V.1.5 Variables de alineamiento con las propuestas de valor****V.1.5.1 Alineamiento con la estrategia de Relación con el Cliente****Variable: ARECLI, "Alineamiento con la estrategia de Relación con el Cliente"**

Numerador	$(\text{GI6\_1\_2} + \text{GI6\_3\_6} + \text{GI6\_3\_9} + \text{GI6\_3\_10} + \text{GI6\_3\_11} + \text{GI6\_12} + \text{GI6\_13} + \text{GI6\_15\_1} + \text{GI6\_15\_3} + \text{GI6\_17} + \text{GI6\_27\_3} + \text{GI6\_27\_4} + \text{GI6\_2711} + \text{SC8\_1} + \text{SC8\_4} + \text{SC8\_5\_4} + \text{SC8\_5\_5} + \text{SC8\_5\_7} + \text{SC8\_6\_3} - 19) * 100$	
Denominador	19*4	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**V.1.5.2 Alineamiento con Liderazgo en el Producto****Variable: ALIDPROD, "Alineamiento con la estrategia de Liderazgo de Producto"**

Numerador	(GR5_1_2 + GR5_6_1 + GI6_3_1 + GI6_3_3 + GI6_15_2 + GI6_15_5 + GI6_15_6 + GI6_15_7 + GI6_27_7 + SCP7_5 + RC11_2_2 - 11)*100	
Denominador	11*4	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**V.1.5.3 Alineamiento con Excelencia Operativa****Variable: AEXOP, "Alineamiento con la estrategia de Excelencia Operativa"**

Numerador	( GR5_1_3 + GR5_3 + GR5_4 + GR5_6_2 + GR5_6_3 + GR5_7_2 + GR5_7_3 + GI6_3_4 + GI6_3_13 + GI6_9 + GI6_15_4 + GI6_27_1 + GI6_27_2 + GI6_27_9 + GI6_2710 + GI6_2712 + SCP7_7 + SCP7_8 + SCP7_9 + SC8_5_6-20)*100	
Denominador	20*4	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**V.2 Variables Causa del modelo II****V.2.1.1 Liderazgo****Variable: LID, "Liderazgo"**

Numerador	(LID1_1 + LID1_2 + LID1_3 + LID1_4 + LID1_6 -5)*100	
Denominador	5*4	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**V.2.1.2 Estrategia y Planificación****Variable: EST, "Estrategia y Planificación"**

Numerador	(EST2_1 + EST2_2 + EST2_3 + EST2_4 + EST2_5 + EST2_6 + EST2_7 + EST2_8 + EST2_9 + EST2_10 + EST2_11 + EST2_15 + EST2_16 + EST2_18 + EST2_19 - 15)*100	
Denominador	15*4	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**V.2.1.3 Calidad de la Dirección Comercial****Variable: CDC, "Calidad de la Dirección Comercial"**

Numerador	(CDC3_1 + CDC3_2 + CDC3_3 + CDC3_4 + CDC3_5 + CDC3_6RE - 6)*100	
Denominador	6*4	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**V.2.1.4 Gestión del Personal****Variable: GP, "Gestión del Personal"**

Numerador	$(GP4\_1 + GP4\_2 + GP4\_3 + GP4\_4 + GP4\_5 - 5) * 100$	
Denominador	4*5	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**V.2.1.5 Gestión de Recursos****Variable auxiliar: "Enfoque de la gestión de recursos" (GR5\_1)**

Numerador	Suma de las respuestas a los subapartados	
Denominador	3	
Rango	Min: 1	Máx: 5

**Variable: GR, "Gestión de Recursos"**

Numerador	$(GR5\_1 + GR5\_2 + GR5\_3 + GR5\_4 + GR5\_5 + GR5\_6 - 6) * 100$	
Denominador	6*4	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**V.2.1.6 Gestión de la Información****Variable auxiliar: "Utilidad de TI en Gestión de Recursos" (GR5\_7)**

Numerador	Suma de las respuestas a los subapartados	
Denominador	4	
Rango	Min: 1	Máx: 5

**Variable auxiliar: "Nivel de Informatización" (GI6\_1)**

Numerador	Suma de las respuestas a los subapartados	
Denominador	5	
Rango	Min: 1	Máx: 5

**Variable auxiliar: "Explotación del Sistema Informático" (GI6\_3)**

Numerador	Suma de las respuestas a los subapartados	
Denominador	13	
Rango	Min: 1	Máx: 5

**Variable auxiliar: "Subcontratación TI" (GI6\_8)**

Numerador	Suma de las respuestas a los subapartados	
Denominador	5	
Rango	Min: 1	Máx: 5

**Variable auxiliar: "Diagnóstico Valor TI en Área Comercial" (GI6\_27)**

Numerador	Suma de las respuestas a los subapartados referentes al área Comercial, que son 1,3,4,5,6,8,9 y 11	
Denominador	8	
Rango	Min: 1	Máx: 5

**Variable: GI, "Gestión de la Información"**

Numerador	(LID1_7 + EST2_12_6 + EST2_13_7 + EST2_14 + EST2_16 + EST2_19 + GP4_6 + GP4_7 + GP4_8 + GP4_9 + GR5_1_1 + GR5_7 + GI6_1 + GI6_2 + GI6_3 + GI6_4REC + GI6_5REC + GI6_6RE2 + GI6_7REC + GI6_8 + GI6_9 + GI6_10 + GI6_11 + GI6_12 + GI6_13 + GI6_14 + GI6_15 + GI6_16 + GI6_17 + GI6_18 + GI6_19 + GI6_20 + GI6_21 + GI6_22 + GI6_23 + GI6_24 + GI6_25 + GI6_26 + GI6_27 + SCP7_10 - 40 ) * 100	
Denominador	40*4	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**V.2.1.7 Sistemas de Calidad y Procesos**

**Variable auxiliar: "Gestión de Procesos y Procedimientos" (SCP7\_9)**

Numerador	Suma de las respuestas a los subapartados	
Denominador	9	
Rango	Min: 1	Máx: 5

**Variable: SCP, "Sistema de Calidad y Procesos"**

Numerador	(SCP7_1 + SCP7_2 + SCP7_3 + SCP7_4 + SCP7_5 + SCP7_6 + SCP7_7 + SCP7_8 + SCP7_9 - 9 ) * 100	
Denominador	9*4	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**V.3 Variables Resultado del modelo II**

**V.3.1.1 Satisfacción del Cliente<sup>44</sup>**

**Variable: SC, "Satisfacción del Cliente"**

Numerador	(SC8_1 + SC8_2 + SC8_4 + SC8_5_1 + SC8_5_2 + SC8_5_3 + SC8_5_4 + SC8_5_5 + SC8_5_6 + SC8_5_7 + SC8_6_1 + SC8_6_2 + SC8_6_3 - 13) * 100	
Denominador	13*4	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**V.3.1.2 Satisfacción de la Dirección Comercial**

**Variable: SDC, Satisfacción de la Dirección Comercial**

Numerador	(Suma de las respuestas a los subapartados -7) * 100	
Denominador	7*4	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

<sup>44</sup> Esta variable es la misma que SATISCLI. Se utiliza un nombre diferente por homogeneidad con las demás variables del modelo.



**V.3.1.3 Satisfacción del Personal****Variable: SP, "Satisfacción del Personal"**

Numerador	$(SP10\_2 + SP10\_3 + 2*ANTPLAN - 4)*100$	
Denominador	4*4	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**V.3.1.4 Resultados en la Sociedad****Variable auxiliar: "Papel Reciclado" (RS12\_14 y RS12\_14REC)**

Numerador	Respuesta (% de papel reciclado)				
Denominador	1				
Recodificación	1	2	3	4	5
	menor 20	entre 20 y 40	entre 40 y 60	entre 60 y 80	mayor de 80
Rango	Min: 1			Máx: 5	

**Variable: RS, "Resultados en la Sociedad"**

Numerador	$(RS12\_1 + RS12\_2 + RS12\_3 + RS12\_4 + RS12\_5 + RS12\_6 + RS12\_7 + RS12\_8 + RS12\_9REC + RS12\_13REC + RS12\_14 - 11)*100$	
Denominador	11*4	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**V.3.1.5 Resultados Comerciales y Empresariales****Variable auxiliar: "Evolución cuota de mercado y Nuevos productos" (RC11\_2)**

Numerador	Suma de las respuestas a los subapartados	
Denominador	2	
Rango	Min: 1	Máx: 5

**Variable auxiliar: "Resultados Empresariales" (RE)**

Numerador	EVLUM + EVMEXPL + EVMFIN + EVMORD + EVBAI	
Denominador	5	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

**Variable: RCE, "Resultados Comerciales y Empresariales"**

Numerador	$0.7 * RE + 0.3 *( RC11\_2 - 1)*25$	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

## V.4 Otras variables del modelo

### V.4.1.1 Tecnologías de la Información

#### Variable: TI, "Tecnologías de la Información"

Numerador	(LID1_7 + EST2_13_7 + EST2_14 + EST2_16 + EST2_19 + CDC3_67 + GP4_6 + GP4_7 + GP4_8 + GP4_9 + GR5_7_1 + GR5_7_4 + GI6_1_3 + GI6_1_4 + GI6_2 + GI6_4REC + GI6_5REC + GI6_6RE2 + GI6_7REC + GI6_8_1 + GI6_8_2 + GI6_8_3 + GI6_8_5 + GI6_9 + GI6_14 + GI6_16 + GI6_18 + GI6_25 + SCP7_10 - 29)*100	
Denominador	29*4	
Rango	Min: 0%	Máx: 100%

***ANEXO VI***  
**CUESTIONARIO**



## VI CUESTIONARIO

### BLOQUE PARA EL CRITERIO LIDERAZGO

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones, respecto al ESQUEMA de VALORES y a la MISIÓN/VISIÓN de su empresa. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	--------------------	------------------	-----------------	-------------------------------

#### ENFOQUE DEL LIDERAZGO

1.1 La empresa tiene definida por escrito su Misión, su Visión y esquema de valores.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

1.2 La Misión, Visión y esquema de valores de la empresa están enfocados hacia la satisfacción de nuestros clientes, tanto internos (empleados, socios,...) como externos, a través de la mejora continua de nuestros procesos.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

1.3 La Misión, Visión y esquema de valores de la empresa se han definido de forma participativa.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

#### DESPLIEGUE DEL LIDERAZGO

1.4 Para la comunicación de estos valores y de la Misión, recurrimos a reuniones periódicas, convenciones, paneles informativos y carteles.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

1.5 Nuestra Web Corporativa, contiene un apartado dedicado exclusivamente a la presentación de nuestra Misión y de nuestros valores.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

#### CONTROL DEL LIDERAZGO

1.6 Nuestros directivos se implican activamente en la defensa y transmisión de esos valores frente a las presiones internas y externas, y se ha recurrido a ellos cuando ha habido que tomar decisiones importantes en la empresa.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

1.7 Utilizamos ampliamente las Tecnologías de la Información (TI) como herramienta para dar a conocer la Misión y los valores de la organización dentro de la propia empresa y hacia el exterior: (Ejemplo: correo electrónico, groupware, Intranet o Web corporativa, grupos de noticias, software para presentaciones...)	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

## BLOQUE PARA EL CRITERIO ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	--------------------	------------------	-----------------	-------------------------------

### ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA

Respecto al grado de definición de las orientaciones estratégicas en su empresa, y cómo éstas se formulan...

2.1 Para la definición de nuestros objetivos y estrategia, analizamos indicadores de previsiones económicas, demográficas, políticas, tecnológicas....	1	2	3	4	5
2.2 Nuestras reflexiones sobre el futuro de la empresa, las amenazas del entorno y oportunidades de negocio, y las líneas de actuación a seguir para conducir la empresa a donde queremos, <u>están documentadas formalmente</u> en nuestros Planes Estratégicos, Planes de Marketing anuales, Planes de Ventas y Presupuestos anuales.	1	2	3	4	5
2.3 Recurrimos <u>periódicamente</u> a estudios de mercado elaborados por otras empresas sobre la situación de nuestro sector de actividad.	1	2	3	4	5
2.4 Llevamos a cabo estudios de mercado con nuestro personal de manera continuada.	1	2	3	4	5
2.5 Se tiene en cuenta en el análisis del entorno competitivo a: clientes, proveedores, competencia actual, posibles entrantes en el sector y productos sustitutos.	1	2	3	4	5
2.6 Además de por lo que se comenta habitualmente en el sector, nuestro conocimiento de la competencia proviene de la recogida sistemática de sus catálogos y tarifas, del estudio de sus datos depositados en el Registro Mercantil, de información recuperada de otras bases de datos, así como de estudios de benchmarking.	1	2	3	4	5

2.7 En el proceso de planificación, hacemos un análisis periódico de nuestra organización, en cuanto a capacidades, recursos, servicios, políticas, necesidades de formación, etc.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.8 Para la definición de nuestros objetivos utilizamos la información recabada en los análisis anteriores, para detectar amenazas y oportunidades en el entorno, y puntos fuertes o áreas de mejora de nuestra empresa.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.9Cuál de estas formas se ajusta mejor a la manera de establecer los objetivos de su empresa (marque con una X):					
• No nos marcamos objetivos.					
• Los marcamos en función de la evolución de los mismos en los años anteriores.					
• Los marcamos en función de la cuota de mercado que queremos conseguir.					
• Los marcamos en función de las necesidades de la empresa.					
• Los marcamos en función del crecimiento previsto en nuestro Plan Estratégico.					

2.10 Se han identificado los diferentes segmentos del mercado, y en cuál/es de ellos nuestros productos y/o servicios tienen o podrían alcanzar una mayor aceptación.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.11 Se tienen claras cuáles son nuestras ventajas competitivas y nuestro posicionamiento (cómo queremos que el cliente nos vea), en cada uno de esos segmentos.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---



2.12 Valore de 1 a 5 las opciones que mejor describan las ventajas competitivas o factores de éxito de su empresa:					
1= Poco relevante...5= Muy importante					
• Rapidez en la respuesta a las peticiones de los clientes	1	2	3	4	5
• Calidad en la prestación de servicios	1	2	3	4	5
• Precios competitivos	1	2	3	4	5
• Flexibilidad para desarrollar nuevos productos y/o servicios (capacidad de innovación)	1	2	3	4	5
• La diferenciación en todos nuestros productos y/o servicios	1	2	3	4	5
• Capacidad tecnológica para mejorar costes	1	2	3	4	5
• Diseño de nuestros productos	1	2	3	4	5
• Imagen de marca	1	2	3	4	5
• Mejor servicio postventa y de atención al cliente					
• Trato personalizado entre la fuerza de ventas y el cliente					
• Conocimiento y análisis exhaustivo de nuestros clientes	1	2	3	4	5
• Flexibilidad para gestionar operaciones financieras de diferentes cuantías	1	2	3	4	5

2.13 Valore de 1 a 5 la importancia que tienen en el gasto total en comunicación promocional las siguientes acciones:					
1= Poco relevante...5= Muy importante					
• Fuerzas de ventas	1	2	3	4	5
• Catálogos	1	2	3	4	5
• Servicios de comunicación externos	1	2	3	4	5
• Publicidad en medios (revistas, periódicos, radio, TV...)	1	2	3	4	5
• Merchandising	1	2	3	4	5
• Publicidad directa	1	2	3	4	5
• Página Web	1	2	3	4	5

2.14 Utilizamos las Tecnologías de la Información (TI) para la elaboración de la estrategia de su organización (Ejemplo: Simuladores, Sistemas de información para la dirección, Bases de Datos externas, Internet, Videoconferencias, Hojas de cálculo...)	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

## DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

Respecto a la forma en que su empresa comunica y pone en práctica las estrategias adoptadas:

2.15 Para implantar la estrategia se elaboran planes de acción, que son conocidos por todas las partes implicadas.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.16 Utilizamos las Tecnologías de la Información (TI) para comunicar los planes de acción. (Ejemplo: e-mail, Intranet, Internet, foros, videoconferencias, gestión documental, flujos de trabajo...):	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

## CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN

En relación con los mecanismos de revisión de que hace uso su empresa para evaluar el grado de implantación y efectividad de sus planes de acción:

2.17 Se revisa mensualmente la planificación de marketing y ventas, y anualmente los planes estratégicos.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.18 Participan en la revisión los directivos y los mandos intermedios	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.19 Utilizamos ampliamente las TI como ayuda para la revisión de los planes estratégicos (Ejemplo: Hojas de cálculo, sistemas de información para directivos, análisis de tendencias, análisis de desviaciones..)	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.20 Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la planificación y toma de decisiones estratégicas en su empresa (consejo frente a reestructuraciones internas, cambios organizativos profundos y establecimiento de alianzas estratégicas, elaboración de estudios de mercado, detección de áreas de mejora y amenazas del entorno competitivo, diseño de Planes Estratégicos, realización de estudios de benchmarking, diseño y seguimiento de planes de acción...).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

## BLOQUE PARA EL CRITERIO CALIDAD DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL

Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	--------------------	------------------	-----------------	-------------------------------

Esta dimensión se refiere al área comercial, considerando tanto el área de marketing, como las sucursales o cualquier área que esté en contacto de una u otra forma con los clientes.

3.1 Existe una descripción y documentación de los puestos de trabajo del área comercial a nivel de directivos y de mandos intermedios (jefes de departamento, responsables de área...) con una especificación clara de los requisitos de formación y experiencia para cada uno de los puestos; y se recurre a estas especificaciones por parte del especialista en RR.HH, para los procesos de selección de personal.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.2 La formación de reciclaje para los directivos del área comercial es sistemática y regularmente programada, y se contempla en el Plan de Formación Anual.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

3.3 La dirección comercial participa activamente en la formación de los empleados del área comercial, de los jefes de departamento y responsables de área, de las FF.VV y también del personal de otras áreas.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

3.4 La dirección comercial al establecer los objetivos de la planificación, establece siempre un sistema de reconocimiento (gratificaciones, premios, viajes...) para la consecución de los mismos, en el que tiene en cuenta a todo el personal del área comercial.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

3.5 Se organizan convenciones y/o reuniones periódicas con todo el personal del área comercial para analizar la gestión realizada en el último período, presentar nuevos productos/servicios, explicar el Plan de Ventas y el de Marketing...	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.6 Seguimos refiriéndonos al personal comercial de su empresa, considerando como tal, el personal de marketing, el de sucursal o el que esté en contacto de una u otra forma con los clientes Indique cuál es la formación de este personal (incluya también directivos y mandos intermedios de estas áreas):	Nº de empleados
• Titulados Superiores o licenciados.	
• Titulados Medios o diplomados.	
• Formación profesional o bachiller.	
• Estudios primarios.	
Otras (especificar):	
¿Cuántos de estos empleados han cursado algún tipo de cursos específicos en Gestión Comercial (cursos superiores, formación continua, etc.)?.	

3.7 Utilizamos ampliamente la TI como herramienta de apoyo en la toma de decisiones de la dirección comercial (Ejemplo: Sistemas de Información de Marketing, CRM, Hojas de Cálculo, Aplicaciones para cálculos estadísticos, Consultas a Bases de Datos externas, Internet, Videoconferencias, Portales corporativos...)	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.8 Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la dirección comercial de su empresa (diseño de Planes de Marketing y de Ventas, supervisión y entrenamiento del personal de ventas y de atención al cliente, organización de ferias y convenciones de ventas, diseño de campañas de marketing y de nuevos productos y/o servicios, diseño de encuestas para la investigación de mercado y la evaluación de la satisfacción del cliente...).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

## BLOQUE PARA EL CRITERIO GESTIÓN DEL PERSONAL

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	--------------------	------------------	-----------------	-------------------------------

4.1 La empresa elabora un Plan de Formación anual atendiendo a las necesidades planteadas por los directivos y/o mandos intermedios. Este plan contempla la contratación de personal cualificado y profesionales del sector, cursos organizados por asociaciones, federaciones, institutos tecnológicos, universidades...	1	2	3	4	5

4.2 Nuestro departamento de RR.HH lleva a cabo directamente o subcontrata procesos de selección y elabora planes de contratación. También diseña planes de desarrollo profesional y promoción para los empleados actuales y para los de nueva incorporación.	1	2	3	4	5

4.3 En nuestra empresa se estimula al personal para que tome decisiones e implante cambios dentro de unos parámetros acordados.	1	2	3	4	5

4.4 La empresa contempla además del salario de convenio, otros sistemas de remuneración adicional como: reparto de beneficios, primas por consecución de objetivos, primas por calidad, por participación en proyectos, etc.	1	2	3	4	5

4.5 La liquidación de las comisiones a nuestros empleados la realizamos (marque con una X, la opción que mejor se ajuste a la práctica de su empresa)					
• Mensualmente					
• Trimestralmente					
• Al final del ejercicio					
• No se aplican comisiones					

4.6 Evalúe la utilidad de las TI en su Organización para:

(1= Nula, 2= Escasa, 3= Moderada, 4= Alta, 5= Excelente)

• Actividades de formación desarrolladas en su empresa (teleformación, e-learning, soporte multimedia para videoconferencias...)	1	2	3	4	5
• Gestión de RR.HH	1	2	3	4	5

4.7 Disponemos en nuestra página Web de un apartado específico para la publicación de ofertas de empleo y/o recepción de solicitudes.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4.8 Recogemos en una base de datos propia los datos personales, CurriculumVitæ y resultados de entrevistas de posibles candidatos a incorporarse a la empresa.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

4.9 Hacemos uso de Internet/Intranet para pasar encuestas a nuestros empleados o recibir sugerencias de los mismos.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4.10 ¿Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la gestión de los recursos humanos de su empresa? (selección y/o formación de personal para puestos clave, diseño/rediseño de las competencias y requerimientos para cada puesto/sección de trabajo, motivación y desarrollo del potencial de sus empleados, detección y corrección de problemas de comunicación y/o cooperación que afecten al trabajo en equipo, diseño de encuestas para medir la satisfacción de sus empleados...)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

## BLOQUE PARA EL CRITERIO GESTIÓN DE RECURSOS

Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	--------------------	------------------	-----------------	-------------------------------

### ENFOQUE

5.1 Destinamos los recursos necesarios (instalaciones, dotaciones presupuestarias, tiempo de trabajo de los empleados) para el desarrollo de proyectos y de actuaciones formativas relacionadas con:					
• Gestión del Conocimiento (Herramientas de trabajo en grupo e individuales para generar, difundir y compartir aprendizaje y conocimiento.)	1	2	3	4	5
• Gestión de la Innovación (Conocer las nuevas tecnologías emergentes en el sector, programas de I+D, desarrollo de nuevos productos y/o servicios ...).	1	2	3	4	5
• Gestión de la Calidad (actividades sistemáticas de mejora continua en procesos y/o productos/servicios...).	1	2	3	4	5

### DESPLIEGUE

5.2 Establecemos acuerdos con otras empresas para:					
• Agruparnos en grupos de compras.	1	2	3	4	5
• Acceder a nuevos segmentos de mercado	1	2	3	4	5
• Desarrollar otro tipo de alianzas estratégicas.	1	2	3	4	5
5.3 Antes de contratar los servicios de un nuevo proveedor verificamos si está certificado ISO9000, o procedemos a su evaluación mediante cuestionario.	1	2	3	4	5
5.4 Disponemos de un sistema de evaluación continua de nuestros proveedores.	1	2	3	4	5
5.5 Habitualmente recurrimos a subvenciones de la Administración para la financiación de actividades de formación, proyectos de I+D, TI, Planes de Calidad, etc, ya sea de forma directa o a través de alguna asociación o federación.	1	2	3	4	5

5.6 Indique el nivel de cambios tecnológicos y organizativos introducidos por su empresa en los 3 últimos ejercicios, con relación a:

(1= Nulo, 2= Escaso, 3= Moderado, 4= Alto, 5= Excelente)

• Mejora de productos, bienes o servicios.	1	2	3	4	5
• Mejora del proceso productivo, incorporación de nuevas tecnologías.	1	2	3	4	5
• Mejora o adquisición de sistemas de gestión.	1	2	3	4	5

5.7 Evalúe la utilidad de las TI en su empresa para:

(1= Nula, 2= Escasa, 3= Moderada, 4= Alta, 5= Excelente)

• Comunicación y difusión de conocimiento entre equipos y departamentos. (Ejemplo: Lotus-Notes, Foros, Bases de Datos documentales, Internet, Intranet, correo electrónico, Aplicaciones departamentales, ERP, Sistemas de Información integrados de gestión...)	1	2	3	4	5
• Aprovisionamiento y Logística	1	2	3	4	5
• Gestión de la Calidad	1	2	3	4	5
• Proyectos de I+D	1	2	3	4	5



## BLOQUE PARA EL CRITERIO GESTION DE LA INFORMACIÓN

Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	--------------------	------------------	-----------------	-------------------------------

### DESPLIEGUE:

6.1 Indique qué procesos de su empresa están informatizados:					
(0=No realiza el proceso, 1= No informatizados...5= Completamente informatizados)					
• Servicio al cliente (cajeros automáticos...)	1	2	3	4	5
• Gestión Comercial (facturación, gestión de FF.VV), Marketing y Publicidad, Atención al cliente y Postventa (Aplicaciones CRM).	1	2	3	4	5
• Contabilidad, gestión de tesorería.	1	2	3	4	5
• Gestión RR.HH (gestión de información de personal, cálculo y tramitación de nóminas, selección y contratación, gestión de la formación, control de presencia).	1	2	3	4	5
• Análisis de resultados, control de indicadores de gestión, toma de decisiones y elaboración de informes y previsiones por parte de la dirección (Aplicaciones EIS/DSS).	1	2	3	4	5

Si ha respondido al punto 6.1 apartado dos con un cero, por favor, no conteste a la pregunta 6.2.

6.2 Evalúe globalmente la <u>calidad</u> de las aplicaciones informáticas usadas en el <u>área comercial</u> por sus <u>directivos</u> (análisis de resultados, control de indicadores de gestión, toma de decisiones y elaboración de informes y previsiones), <u>mandos intermedios</u> (jefes de departamento y/o responsables de zona), <u>empleados</u> del departamento comercial o de atención al cliente, y por sus <u>FF.VV</u> (comerciales desde sus terminales) en relación a:					
(1= Muy baja; 2= Baja; 3= Regular; 4= Alta; 5= Excelente)					
• <b>Facilidad de uso:</b> presenta una interfaz amigable para cada tipo de usuario, de forma que sea sencillo navegar por las distintas pantallas o menús, y rápido el aprendizaje en su uso.	1	2	3	4	5

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Oportunidad:</b> pone a disposición de cada tipo de usuario la información que necesita en cada momento y lugar para agilizarle la toma de decisiones.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fiabilidad/Contrastabilidad:</b> proporciona datos actuales y coherentes con los disponibles mediante otras aplicaciones de la empresa, pudiéndose filtrar y/o corregir los erróneos para no desvirtuar los análisis.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Selectividad:</b> dispone de varios niveles de agregación, de manera que el usuario puede visualizar en cada momento sólo la información que le interesa, sin abrumarlo con demasiados datos.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Flexibilidad:</b> permite visualizar la información en distintos formatos (listados, gráficos, tablas, diagramas), personalizando el aspecto de las pantallas en función del usuario. Está habilitada la introducción manual de datos.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Productividad/Automatización:</b> facilita el trabajo que antes se hacía manualmente, permitiendo un ahorro de tiempo y una reducción de la carga de trabajo de los usuarios.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tiempo de respuesta:</b> proporciona rápidamente la información solicitada y las respuestas a los análisis requeridos por los usuarios.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Adaptabilidad:</b> cubre todas las funcionalidades requeridas para cada tipo de usuario (directivos, comerciales), y permite ampliarlas si las circunstancias lo requieren.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Integración/Conectividad:</b> permite la recuperación y actualización de datos residentes en otras aplicaciones de la empresa, así como exportar los datos a otras herramientas ofimáticas o de back-office para su explotación desde las mismas.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accesibilidad/Cobertura:</b> todos los empleados que necesitan acceder a la aplicación, pueden hacerlo desde sus equipos (PC de oficina) o terminales (portátiles, PDAs o capturadores de datos de los comerciales), desde dentro o fuera de la empresa (vía módem/Internet/Intranet/GSM/GPRS...)</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Seguridad:</b> permite asignar distintos perfiles a los usuarios para el control del acceso a la información almacenada en el sistema, con el objetivo de consultar o modificar datos.</li> </ul>	1	2	3	4	5

6.3 Indique cómo explota la información de su sistema informático, para la obtención de datos que le permitan tomar decisiones o elaborar previsiones relacionadas con:

1= No disponemos de estadísticos fiables en el sistema informático; 2= Obtenemos listados "en bruto" en papel; 3= Realizamos cada vez una consulta para obtener listados y/o gráficos en la pantalla de la aplicación; 4= Realizamos cada vez una consulta para exportar datos a hojas de cálculo o de Word y trabajamos desde ellas; 5= Se dispone de un cuadro de mando automático con indicadores, tablas y gráficos, que se actualiza automáticamente al entrar, y responde a las consultas más frecuentes.

<b>SUS PRODUCTOS y/o SERVICIOS</b>					
• ventas por productos	1	2	3	4	5
• aportación al margen por productos	1	2	3	4	5
• clasificaciones ABC de productos	1	2	3	4	5
• incidencias de calidad detectadas por el cliente	1	2	3	4	5
<b>VENTAS</b>					
• ventas por productos, zonas, provincias, clientes, comerciales, campañas	1	2	3	4	5
• aportación al margen por productos, zonas, provincias, clientes, comerciales, campañas	1	2	3	4	5
• comparativos de ventas con objetivos	1	2	3	4	5
• comparativos de ventas con año anterior	1	2	3	4	5
• seguimiento de cartera de clientes	1	2	3	4	5
<b>CLIENTES</b>					
• clasificaciones ABC de clientes	1	2	3	4	5
• clasificaciones de clientes por tipologías o segmentos	1	2	3	4	5
• cartera de clientes potenciales	1	2	3	4	5
• incidencias en los servicios	1	2	3	4	5

6.4 Esta pregunta se refiere al personal comercial de su empresa, considerándolo como tal, tanto si trabaja en marketing, como si trabaja en una sucursal o si está en contacto directo con los clientes Indique el <u>número</u> de estos empleados con conocimientos de informática a nivel de usuario (ofimática: Word, Excel, Access; sistema operativo Windows; aplicaciones específicas que les afecten en uso en la empresa).	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la dirección comercial y mandos intermedios (director del departamento comercial, director de oficina, interventor)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Comerciales" (con capacidad de venta de productos)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal o telefonistas dedicados a la administración de ventas y atención del cliente en la empresa.</li> </ul>	

6.5 Indique el número de empleados que integran el Depto. de Informática.  (O principalmente dedicados a tareas de mantenimiento de equipos y aplicaciones, o a realizar pequeños desarrollos propios)	
--	--

Despliegue de equipos hardware en el área comercial:

Estas dos preguntas se refieren al personal comercial de su empresa, considerándolo como tal, tanto si trabaja en marketing, como si trabaja en una sucursal o si está en contacto directo con los clientes

6.6 <u>Número</u> de PCs (incluya portátiles y ordenadores de bolsillo PDA) en uso por estos empleados (incluya también directivos y mandos intermedios de estas áreas).	
6.7 Porcentaje de "comerciales" que disponen de PC en la empresa, portátil, ordenador de bolsillo (PDA) o terminal capturador de datos	%

6.8 Indique la frecuencia con que su empresa subcontrata servicios de:					
(1= Nunca...5= Siempre)					
• Mantenimiento de equipos informáticos	1	2	3	4	5
• Gestión del parque microinformático	1	2	3	4	5
• Consultoría informática	1	2	3	4	5
• Formación en TI	1	2	3	4	5
• Desarrollo de software	1	2	3	4	5

Indique qué situación se ajusta mejor a la forma de trabajo de su fuerza de ventas (sólo una contestación es válida para cada pregunta):

6.9 ¿Dispone su sistema informático (ERP, paquete integrado, otros...) de un módulo de Gestión Comercial que le permita la gestión automatizada de sus FF.VV?  (1= No lo tenemos; 2= No, pero está prevista su adquisición; 3= Sí y estamos en la fase de implantación; 4= Sí pero sólo lo usa una parte de la fuerza de ventas; 5= Sí y lo usa toda la fuerza de ventas)	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

6.10 ¿Explota la información de su sistema de gestión para enviar periódicamente a sus "comerciales" indicadores sobre el comportamiento de las ventas en sus respectivas zonas (históricos y comparativos de ventas por clientes, por productos, clientes que repiten, impagados, devoluciones, reclamaciones...), resultándoles esta información de ayuda para la planificación de su actividad diaria (rutas, visitas...) y para su autoevaluación en relación al grado de cumplimiento de sus objetivos de ventas?  1= No; 2= Esporádicamente; 3= Periódicamente les enviamos cartas o faxes con esa información; 4= Periódicamente, principalmente mediante e-mails; 5= Pueden consultar esa información on-line desde sus terminales (portátiles, PDAs, recolectores de datos) o en nuestra Web	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

6.11 ¿Puede acceder diariamente su fuerza de ventas a información actualizada sobre catálogos, tarifas, promociones o descuentos... a través de su página Web o desde sus terminales, e introducir solicitudes en el sistema o enviar reports por alguno de estos medios?  (1= No lo tenemos previsto; 2= Nos planteamos hacerlo en breve; 3= Ya hacemos algo de lo indicado; 4= La mayoría de lo indicado; 5= Todo lo indicado)	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Indique qué situación se ajusta mejor a la forma como su empresa gestiona las relaciones comerciales con sus clientes (sólo una contestación es válida para cada pregunta):

6.12 La empresa dispone de una base de datos permanentemente actualizada, exclusivamente dedicada a recoger información estructurada sobre nuestros clientes y mercado (para actuaciones de marketing, seguimiento postventa, resolución de incidencias, demandas de información, etc.).	1	2	3	4	5
6.13 Tienen acceso a ella todos los empleados que tienen relación directa con los clientes (director comercial, responsables de área, comerciales), pudiendo consultar los datos necesarios y/o introducir nuevos.	1	2	3	4	5

6.14 Los directivos y mandos intermedios del área comercial, también comerciales, han participado en el diseño y modificaciones (datos que debe contener, estructura de tablas) de la base de datos.	1	2	3	4	5
6.15 Se ha recurrido a los datos contenidos en dicha base para:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificar a nuestros clientes por tipologías o segmentos (en función de edad, productos que utiliza...).</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detectar clientes potenciales de nuestros nuevos productos y/o servicios.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la rentabilidad de los clientes.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar el servicio en función de la estacionalidad de las peticiones de los clientes.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar nuevos productos y/o servicios o modificar los actuales para mejorar el posicionamiento en el mercado.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detectar nuevos segmentos en el mercado.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elegir muestras de clientes para realizar pruebas de mercado con los prototipos.</li> </ul>	1	2	3	4	5
6.16 ¿Qué potencial de dicha base de datos considera que está actualmente explotando la empresa? (1= menos del 20%; 2= entre el 20 y el 40%; 3= entre 40 y 60%; 4= entre 60 y 80%; 5= entre 80 y 100%)	1	2	3	4	5

6.17 Las consultas más habitualmente planteadas por sus clientes pueden ser resueltas por el propio cliente, accediendo a la información y los servicios de su página Web (1= Ninguna o no tenemos Web; 2= Sólo las relativas al catálogo y/o tarifas; 3= La mayoría, aunque siguen llamándonos para verificarlo; 4= La mayoría y ha supuesto un importante ahorro de tiempo para nuestros empleados; 5= Todas)	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

**CONTROL:**

6.18 Indique el nivel de satisfacción en sus directivos y mandos intermedios en cuanto a la fiabilidad, facilidad de acceso y utilidad de la información electrónica de que disponen para el desempeño de sus funciones. (1= Nada satisfechos ... 5= Muy satisfechos)	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

6.19 ¿Qué grado de participación o negociación tiene la empresa frente al proveedor de software (interno o externo), en cuanto al planteamiento de las especificaciones técnicas y funcionales que desea obtener con sus aplicaciones?  (1= Nulo; 2= Escaso; 3= Regular; 4= Alto; 5= Muy Alto)	1	2	3	4	5
6.20 En la decisión de compra de una nueva aplicación involucramos al usuario final de la misma, y evaluamos la capacidad de integración de la aplicación con las ya usadas en la empresa.	1	2	3	4	5
6.21 Es también un requisito fundamental, que la nueva aplicación contemple desde el principio todos los requerimientos de información para toma de decisiones (DSS) de los directivos y mandos intermedios.	1	2	3	4	5
6.22 Consideramos importante el consejo de consultores externos independientes, en la decisión de compra.	1	2	3	4	5
6.23 En la decisión de compra es muy importante la fiabilidad demostrada del proveedor del sistema.	1	2	3	4	5
6.24 Evalúe la calidad del servicio postventa proporcionado por su proveedor de software, en cuanto a formación, corrección de fallos de programación, y disponibilidad a ampliar las funcionalidades de la solución inicialmente adquirida.  (1= Baja; 2= Regular; 3= Aceptable; 4= Buena; 5= Excelente)	1	2	3	4	5
6.25 Tras su adquisición, la empresa se encarga de capacitar al usuario final de la aplicación.	1	2	3	4	5
6.26 ¿Ha afectado la implantación de las aplicaciones informáticas a la forma de trabajar de la empresa?  (1= Muy negativamente; 2= Negativamente; 3= No ha afectado; 4= Positivamente; 5= Muy positivamente)	1	2	3	4	5

6.27 ¿Cuáles considera que han sido las ventajas o beneficios proporcionados por su inversión en TI?					
(1= Nulo; 2= Escaso; 3= Regular; 4= Alto; 5= Muy Alto)					
• Reducción de costes en el área comercial.	1	2	3	4	5
• Reducción de costes en otras áreas.	1	2	3	4	5
• Aumento de la capacidad para extraer información útil sobre nuestros clientes.	1	2	3	4	5
• Fidelización y captación de nuevos clientes.	1	2	3	4	5
• Apertura de nuevos mercados o líneas de negocio.	1	2	3	4	5
• Apertura de nuevos canales de venta y promoción.	1	2	3	4	5
• La configuración de nuevos productos o servicios que mejoran nuestro posicionamiento en el mercado.	1	2	3	4	5
• Mayor satisfacción y capacidad de gestión de la dirección comercial.	1	2	3	4	5
• Mejora de la productividad de nuestras FF.VV.	1	2	3	4	5
• Rediseño de determinados procesos con las consiguientes mejoras en la eficacia de los mismos.	1	2	3	4	5
• Mejora de la relación con los clientes y ofrecer un mejor nivel de servicio.	1	2	3	4	5
• Mejora de la relación con nuestros proveedores y mejora del proceso de aprovisionamiento.	1	2	3	4	5

6.28 ¿Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la gestión de los recursos de información y de las nuevas tecnologías en su empresa? (diseño de paneles de consulta y cuadros de mando para la dirección, gestión de proyectos relacionados con las TI – diseño de la Web corporativa e Intranet, automatización de FF.VV...-, implantación de soluciones informáticas, negociación con el proveedor de nuevos desarrollos software, introducción de las nuevas herramientas informáticas –workflow, groupware, correo electrónico- para trabajo colaborativo...).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta



## BLOQUE PARA EL CRITERIO SISTEMA DE CALIDAD Y PROCESOS

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	--------------------	------------------	-----------------	-------------------------------

### ENFOQUE HACIA LA CALIDAD TOTAL

7.1 Hemos identificado nuestro mapa de procesos y distinguido aquellos procesos estratégicos, clave y de soporte para nuestra actividad.	1	2	3	4	5
7.2 En nuestra empresa asignamos equipos de mejora a los procesos, éstos a través de un sistema de indicadores, controlan dichos procesos y trabajan en la mejora continua de los mismos.	1	2	3	4	5
7.3 En las actividades de mejora e innovación que desarrollamos en la empresa participan también los siguientes agentes del entorno: clientes, proveedores, instituciones públicas, universidades, institutos tecnológicos y asociaciones del sector, consultores externos.	1	2	3	4	5
7.4 La innovación y mejora en nuestros productos y servicios responde en gran medida a las necesidades y expectativas detectadas en nuestros clientes.	1	2	3	4	5
7.5 Dada la elevada competitividad en nuestro sector, es necesario ofrecer servicios de valor añadido a nuestros clientes, que nos diferencien de la competencia.	1	2	3	4	5
7.6 Continuamente introducimos cambios tecnológicos y organizativos en nuestra organización, para ser capaces de responder a las nuevas exigencias de nuestros clientes.	1	2	3	4	5
7.7 Nuestros clientes cada vez empiezan a demandar más nuestra certificación de la calidad, es además fundamental para conseguir introducirnos en nuevos mercados.	1	2	3	4	5

### DESPLIEGUE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

7.8 Marque con una X la casilla que mejor se corresponde con el estado de su sistema de gestión de calidad.	
• No estamos certificados	
• Hemos iniciado proceso de implantación de la norma	
• Estamos certificados ISO9000:2002 o alguna de sus variantes	
• Nos autoevaluamos con el modelo de la EFQM	

7.9 Respecto a la gestión de sus procesos y procedimientos:					
• Documentamos formalmente procesos.	1	2	3	4	5
• Asignamos responsables de procesos.	1	2	3	4	5
• Documentamos formalmente procedimientos.	1	2	3	4	5
• Asignamos responsables de procedimientos.	1	2	3	4	5
• Documentamos instrucciones técnicas de puestos de trabajo.	1	2	3	4	5
• Mantenemos registros electrónicos generados por los procesos y/o procedimientos.	1	2	3	4	5
• Distribuimos periódicamente entre nuestros departamentos y secciones los indicadores de resultado de los procesos que les conciernen.	1	2	3	4	5
• Realizamos auditorias internas periódicamente.	1	2	3	4	5
• Cuando se detecta un problema, documentamos acciones correctoras y preventivas para detectar las causas del problema y corregir el proceso y/o el procedimiento.	1	2	3	4	5

7.10 Utilizamos ampliamente las TI como herramienta de gestión de la calidad y de los procesos en su empresa (por ejemplo simuladores, bases de datos, Internet, videoconferencias, hojas de cálculo, paquetes estadísticos, gestión de documentos, visión artificial, sistemas expertos, Internet...):	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

7.11 Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la gestión de la calidad y de los procesos en su empresa (en programas de certificación ISO9000, auditorias internas, formación del personal y de la dirección en temas de Calidad Total, apoyo al Director de Calidad, diseño del Plan de Calidad, puesta en marcha de grupos de calidad y de equipos de mejora...).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

## BLOQUE PARA EL CRITERIO SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	--------------------	------------------	-----------------	-------------------------------

8.1 Realizamos periódicamente encuestas de satisfacción a nuestros clientes para evaluar aspectos tales como: calidad de nuestros productos y/o servicios, atención de nuestros empleados, atención telefónica, solución a reclamaciones, etc.	1	2	3	4	5
8.2 Los resultados obtenidos en estas encuestas, presentan una evolución positiva en los últimos ejercicios.	1	2	3	4	5
8.3 Los resultados obtenidos en estas encuestas son iguales o mejores que los de la competencia.	1	2	3	4	5
8.4 Nuestro sistema de información nos permite conocer en cada momento cuáles son las necesidades y expectativas de nuestros clientes.	1	2	3	4	5

8.5 Indique cómo ha sido la evolución de los siguientes parámetros en los últimos 3 ejercicios:					
(1= Muy Negativa; 2= Negativa; 3= Sin cambios apreciables; 4= Positiva; 5= Muy positiva)					
• Plazos de formalización de operaciones.	1	2	3	4	5
• Tiempo transcurrido desde la recepción de la reclamación hasta dar la solución final al cliente.	1	2	3	4	5
• Tasa de repetición media de los clientes de su empresa (Nº total de contratos de productos/ Nº total de clientes activos).	1	2	3	4	5
• Antigüedad media de sus clientes.	1	2	3	4	5
• Retención de sus clientes VIP.	1	2	3	4	5
• Número de reclamaciones.	1	2	3	4	5
• Tiempo de respuesta a reclamaciones.	1	2	3	4	5

8.6 Evalúe la percepción media de sus clientes respecto de sus productos y/o servicios, en relación con los de la competencia, en su sector de actividad:					
(1= Mucho peor; 2= Peor; 3= Igual; 4= Mejor; 5= Mucho mejor)					
• Relación Calidad-precio.	1	2	3	4	5
• Accesibilidad, servicio de atención al cliente.	1	2	3	4	5
• Garantías ofrecidas al cliente.	1	2	3	4	5

## BLOQUE PARA EL CRITERIO SATISFACCIÓN DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL

Esta dimensión se refiere a la dirección comercial, considerando tanto la dirección de marketing, como la de las sucursales o de cualquier área que esté en contacto de una u otra forma con los clientes

9.1 ¿Está satisfecha la Dirección Comercial de la empresa con: ?					
(1= Muy insatisfecha; 2= Insatisfecha; 3= Indiferente; 4= Satisfecha; 5= Muy satisfecha)					
• La cooperación ofrecida por la dirección en las actividades de planificación y gestión del área comercial.	1	2	3	4	5
• Los recursos puestos a su disposición para dichas actividades.	1	2	3	4	5
• La calidad y cantidad de la formación impartida en el área comercial.	1	2	3	4	5
• La formación de reciclaje prevista para los directivos, y por tanto, para la propia Dirección Comercial.	1	2	3	4	5
• El sistema de información marketing para el apoyo en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
• El sistema de remuneración y reconocimiento aplicado a los directivos, y por tanto, a la propia Dirección Comercial...	1	2	3	4	5
• Las relaciones mantenidas con el resto del personal del área comercial y de otras áreas de la empresa.	1	2	3	4	5

## BLOQUE PARA EL CRITERIO SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	--------------------	------------------	-----------------	-------------------------------

10.1 Datos de Capital Humano referentes al último ejercicio (incluya a los comerciales en el cómputo):

	2003	2004	2005
Nº total de empleados en toda la empresa en el año			
Antigüedad media de la plantilla.			
Dirección comercial , jefes de oficina e interventores			
Número de empleados que causaron baja			

10.2 Realizamos periódicamente encuestas de opinión al personal para evaluar su nivel de satisfacción en aspectos tales como: ambiente de trabajo, clima de apertura y comunicación, esquemas de participación, formación, salario, reconocimiento, perspectivas profesionales...	1	2	3	4	5
10.3 Los resultados obtenidos en estas encuestas, presentan una evolución positiva en los últimos ejercicios.	1	2	3	4	5
10.4 Los resultados obtenidos en estas encuestas son iguales o mejores que los de la competencia.	1	2	3	4	5

## BLOQUE PARA EL CRITERIO RESULTADOS COMERCIALES Y EMPRESARIALES

11.1 Indique la evolución de su cartera de clientes:

	2003	2004	2005
Nº de clientes activos			
Nº de nuevos clientes			

11.2 ¿Cómo ha sido la evolución de los siguientes indicadores en los últimos 3 ejercicios?

(1= Muy negativa; 2= Negativa; 3= Media; 4= Positiva; 5= Muy positiva)

Cuota de mercado.	1	2	3	4	5
Porcentaje de ventas correspondiente a los nuevos productos y/o servicios lanzados.	1	2	3	4	5

11.3 Señale el tiempo transcurrido desde que se constituyó su empresa: ..... (Años)

Análisis dinámico:

11.4 ¿Cómo calificaría Vd. la **evolución de los resultados comerciales y empresariales** en los últimos 3 ejercicios (2003 - 2005)?

Muy negativa	Negativa	Media	Positiva	Muy positiva

11.5 Dicha evolución de los resultados comerciales y empresariales, ¿le ha permitido seguir **invirtiendo** (a través de financiación externa, ampliación de capital social, oferta de acciones, participaciones, etc.) o **reinvirtiendo** (beneficios) en el negocio durante el período (2003 - 2005)?

Nada	Poco	Lo justo	Bastante	Sobradamente

11.6 Evalúe la **cuantía económica** de la inversión/reinversión realizada en el período 2003 - 2005, en cada una de las siguientes áreas:

(1= Nula; 2= Baja; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy alta)

Aumento del Capital Humano e Intelectual (mejora de la formación, capacitación, implicación, motivación y satisfacción de los empleados en el puesto de trabajo)	1	2	3	4	5
Sistema de Calidad y mejora de los procesos (métodos, actividades, procedimientos) internos de trabajo	1	2	3	4	5
Mejora de la gestión realizada por la Dirección Comercial	1	2	3	4	5
Adquisición y/o mejora de Sistemas Informáticos	1	2	3	4	5
Otros (Especificar):	1	2	3	4	5

11.7 Evalúe la **satisfacción** con el nivel de mejora alcanzado al final del período (2003 - 2005), respecto de la cuantía de la inversión/reinversión realizada en cada área:

(1= Nada satisfecho; 2= Poco satisfecho; 3= Regular; 4= Bastante Satisfecho; 5= Muy satisfecho )

Aumento del Capital Humano e Intelectual (mejora de la formación, capacitación, implicación, motivación y satisfacción de los empleados en el puesto de trabajo)	1	2	3	4	5
Sistema de Calidad y mejora de los procesos (métodos, actividades, procedimientos) internos de trabajo	1	2	3	4	5
Mejora de la gestión realizada por la Dirección Comercial	1	2	3	4	5
Adquisición y/o mejora de Sistemas Informáticos	1	2	3	4	5
Otros (Especificar):	1	2	3	4	5

11.8 Evalúe el tiempo transcurrido desde el comienzo de la inversión (2003), hasta que se empezaron a advertir resultados significativos de mejora, en cada área:

(1= Menos de 1 año ; 2= Entre 1 y 2 años ; 3= 2 años; 4= Entre 2 y 3 años; 5= 3 años o más)

Aumento del Capital Humano e Intelectual (mejora de la formación, capacitación, implicación, motivación y satisfacción de los empleados en el puesto de trabajo)	1	2	3	4	5
Sistema de Calidad y mejora de los procesos (métodos, actividades, procedimientos) internos de trabajo	1	2	3	4	5
Mejora de la gestión realizada por la Dirección Comercial	1	2	3	4	5
Adquisición y/o mejora de Sistemas Informáticos	1	2	3	4	5
Otros (Especificar):	1	2	3	4	5

## BLOQUE PARA EL CRITERIO RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	--------------------	------------------	-----------------	-------------------------------

12.1 Uno de nuestros objetivos asumidos estatutariamente es otorgar valor a lo humano y social, incluyendo la responsabilidad social en nuestras estrategias, y le damos la misma prioridad que a los asuntos económicos.	1	2	3	4	5
12.2 Realizamos reuniones muy frecuentes con representantes sociales o autoridades para analizar el impacto de nuestra organización en la sociedad, identificar oportunidades de colaborar en proyectos sociales, etc.	1	2	3	4	5
12.3 Enviamos con frecuencia notas de prensa o comunicados a los medios de nuestro entorno para comunicar resultados de proyectos, actividades, etc.	1	2	3	4	5
12.4 En las contrataciones de personal en los últimos tres años se han practicado expresamente políticas de discriminación positiva para favorecer a los colectivos más desfavorecidos	1	2	3	4	5
12.5 Ofrecemos permisos o excedencias adicionales a las que manda la ley en caso de maternidad	1	2	3	4	5
12.6 Comunicamos internamente, en papel, en reuniones, por la intranet, y por otros medios periódicamente a nuestros empleados la situación empresarial	1	2	3	4	5
12.7 Realizamos con frecuencia celebraciones colectivas de los éxitos obtenidos	1	2	3	4	5
12.8 Realizamos acciones específicas para captación de nuevos socios	1	2	3	4	5



**Por favor, facilite las siguientes cifras:**

12.9 Presupuesto (en miles de euros) dedicado en el último año a proyectos con el objetivo de: apoyar la cultura, educación y formación; la salud y el bienestar social; el deporte y el ocio; la defensa del medio ambiente, y otras obras de interés social	
12.10 Estudiantes en prácticas en la entidad en el último año. Expresarlo en meses totales. Ejemplo: un estudiante 6 meses y otro 3 meses contabilizan 9	Meses
12.11 Empleados que han seguido algún curso de prevención de riesgos laborales en el último año	
12.12 Empleados que han seguido algún curso en el último año relacionados con la gestión medioambiental. Por ejemplo: gestión de residuos, tipos de contaminación, legislación y normativa ambiental, etc.	
12.13 Número de trabajadores de la plantilla con discapacidad	
12.14 Porcentaje de uso de papel reciclado con respecto al uso de papel total	%



***ANEXO VII***  
**ABREVIATURAS**



## VII ABREVIATURAS

Relación de abreviaturas utilizadas:

ABPM	<i>Accountable Business Performance Measurement</i>
AITEX	Asociación de Industrias del Textil
ACSI	<i>American Customer Satisfaction Index</i>
BCE	Banco Cooperativo Español
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
BVR	<i>Bundesverband der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken</i>
CCRrs	Cajas Rurales
CEOE	Confederación Española de Organizaciones Empresariales
CEPAA	<i>Council on Economic Priorities Accreditation Agency</i>
CICYT	Centro de Investigación Científica y Tecnológica
CMI	Cuadro de Mando Integral
CMIS	Cuadro de Mando Integral Sostenible
CR	<i>Corporate Responsibility</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CS	<i>Corporate Sustainability</i>
DJSI STOXX	<i>Down Jones STOXX Sustainability Index</i>
DJSI World	<i>Down Jones Sustainability World Index</i>
DS 400	<i>KLD's Domini 400 Social Index</i>
DSS	<i>Decision Support System</i>
DZ Bank	<i>Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank</i>
EBS	<i>Environmentally Balanced Scorecard</i>
ECSF	<i>European Corporate Sustainability Framework</i>
EEI	<i>European Employee Index</i>
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
EIS	<i>Executive Information System</i>
EPSI	<i>Pan-European Performance Satisfaction Index</i>
GESTIC	Gestión de la Tecnología Integrada
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IMPIVA	Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana
INECO	Centro de Ingeniería Económica
ITIO	Integración de las Tecnologías de la Información en las Organizaciones
JUSE	<i>Union of Japanese Scientists &amp; Engineers</i>
KLD	Kinder, Lyndenber, Domini & Co.
KLD NS	<i>KLD NASDAQ® Social Index</i>
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LVPLS	<i>Latent Variable Partial Least Squares</i>
MBPLS	<i>Multiblock Partial Least Squares</i>
MBPLSPM	<i>Multiblock Partial Least Squares Path Modeling</i>
PAC	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
PC	Perspectiva del Cliente
PF	Perspectiva Financiera

PI	Perspectiva de los Procesos Internos
PLS	<i>Partial Least Squares</i>
PLSPM	<i>Partial Least Squares Path Modeling</i>
QIT	<i>Quality Improvement Team</i>
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
RADAR	<i>Results, Approach, Deployment, Assessment and Review</i>
RBS	<i>Responsive Business Scorecard</i>
REDER	Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión
REXX	<i>Reputation Excellence Index</i>
ROA	<i>Return On Assets</i>
ROE	<i>Return On Equity</i>
ROI	<i>Return On Investment</i>
RSI	Rural Servicios Informáticos
SOCOTE	Soporte del Conocimiento con la Tecnología
SPC	<i>Statistical Process Control</i>
STI	<i>Society Trust Index</i>
TI	Tecnologías de la Información
TQM	<i>Total Quality Management</i>
UNACC	Unión Nacional de Cooperativas de Crédito
UNESCAR	Unión de Entidades Cooperativas de Crédito Agrario y Rural

***ANEXO VIII***  
**ENTIDADES COLABORADORAS**





## VIII ENTIDADES COLABORADORAS

Relación de entidades que han colaborado en este estudio:

### **Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana**

Caixa Rural Altea  
Caixa Rural de Callosa d'en Sarrià  
Caja Rural Central de Orihuela  
Caja Rural San José de Alcora  
Caja Rural San Jaime de Alquerías del Niño Perdido  
Caja Rural San Isidro de Benicarló  
Caja Rural San Jose de Burriana  
Caja Rural Cuevas de Vinromá  
Caja Rural de Xilxes  
Caja Rural San Jose de Nules  
Caja Rural San Vicente Ferrer de Vall de Uxó  
Caja Rural San Isidro de Villafames  
Caja Rural Villarreal  
Caja Rural del Mediterraneo, Ruralcaja, S. Coop.de crédito  
Caja Rural de Algemesí  
Caja Rural de Cheste  
Caja Campo  
Caja Rural Torrent  
Caixa Rural de Turis  
Caixa Popular-Caixa Rural, S. Coop. de Crèdito V.  
Caja Rural Albalat del Sorells  
Crèdit Valencia Caixa Rural

### **Otras Cajas**

Caja Rural Aragonesa y de los Pirineos  
Caja Rural de Teruel  
Caixaterrassa

### **Otras entidades colaboradoras**

Federación de Cajas Rurales Valencianas  
Unión Nacional de Cooperativas de Crédito



# **BIBLIOGRAFÍA**



## BIBLIOGRAFÍA

- ALBRIGHT, Tom y LAM, Marco (2006): Managerial Accounting and Continuous Improvement Initiatives [Versión electrónica]. *Journal of Managerial Issues*. Vol. XVIII Nº 2 pp 157-174 ISSN 1045-3695
- ANDREU PINILLOS, Alberto (2005): La Responsabilidad Social Corporativa: un concepto por definir. *Responsabilidad Social de las Empresas y Economía Social*. CIRIEC España. Nº 53, Noviembre, pp 125-135 ISSN 0213-8093
- ARTEAGA, Francisco J., GONZÁLEZ-GALLARZA, Martina y GIL, Irene (2008): A new Multiblock PLS based method to estimate causal models. Application to the post-consumption behavior in tourism. En VINZI, Esposito et al (Eds.) *Handbook of Partial Least Squares. Concepts, Methods and Applications in Marketing and Related Fields*. Ed. Springer ISBN: 978-3-540-32825-4
- BABÉ ROMERO, Ignacio (2004): Prólogo a la edición española. *Más allá del Seis Sigma. Estrategias para generar valor*. Aravaca. JURAN Institute's McGraw-Hill / Interamericana de España S.A. p xiii ISBN 84-481-4277-2
- BALAGUER ESCRIG, Conrado (1995): *Las cooperativas de crédito. Un análisis de su régimen jurídico, económico y fiscal*. Tesis doctoral Universidad Politécnica de Valencia pp 2-11, 49-54, 61
- BECK, Ulrick (1998): *¿Qué es la globalización?: falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Barcelona. Ed. Paidós Ibérica S.A. pp 37-42, 166 ISBN 84-493-0528-4
- BELHOUARI, Adil, BUENDÍA MARTÍNEZ, Inmaculada, LAPOINTE Marie-Josée y TREMBLAY, Benoit (2005): La responsabilidad social de las empresas: ¿un nuevo valor para las cooperativas? *Responsabilidad Social de las Empresas y Economía Social*. CIRIEC España. Nº. 53, Noviembre, pp 191-208 ISSN 0213-8093
- BENAVIDES VELASCO, Carlos A. y QUINTANA GARCÍA, Cristina (2003): *Gestión del Conocimiento y Calidad Total*. Madrid. Ed. Díaz de Santos pp 7-10, 20-43, 49-65, 149-150, 170, 179-181 ISBN 84-7978-552-7
- CALVO-MORA, Arturo, LEAL, Antonio y ROLDÁN, José L. (2005): Relationships between the EFQM model criteria: a study in Spanish universities [Versión electrónica]. *Total quality management & business excellence* 16.6 Agosto. pp 741-770 Extraído el 6 de julio de 2007 de <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=16&sid=aed357dc-cca9-49f0-99e9-9ef90bcece7%40SRCSM1>>

CAMISÓN ZORNOZA, César (2004): Prólogo. *La transformación empresarial como base de la competitividad: de la empresa tradicional a la empresa virtual*. Madrid. Ediciones Pirámide S.A. p 15 ISBN 84-368-1851-2

CASILDA BEJAR, Ramón (1992): *El Sistema Financiero Español. Banca y Cajas de Ahorro ante un entorno competitivo*. Madrid. Alianza Editorial. pp 93-94, 106, 191, 270-273, 294 ISBN 84-206-0574-3

CEBALLO SIERRA, Ana Isabel (2005): Responsabilidad social: un valor añadido para las empresas, un criterio de discriminación positiva para los consumidores. *Responsabilidad Social de las Empresas y Economía Social. CIRIEC España. Nº. 53, Noviembre*, pp 65-77 ISSN 0213-8093

CEPEDA CARRIÓN, Gabriel y ROLDÁN SALGUEIRO, José Luis (2004): Aplicando la Técnica PIS en la Administración de Empresas [Versión electrónica]. *Congreso ACEDE (14)*. Murcia. Extraído el 17 de marzo de 2008 de <[http://www.acede.org/index\\_archivos/CDMurcia/Indice%20de%20Autores/documentos/IDP410.pdf](http://www.acede.org/index_archivos/CDMurcia/Indice%20de%20Autores/documentos/IDP410.pdf)>

CARRASCO, Inmaculada (2005): La ética como eficiencia: la responsabilidad social en las cooperativas de crédito españolas. *Responsabilidad Social de las Empresas y Economía Social. CIRIEC España. Nº. 53, Noviembre*, pp 351-367 ISSN 0213-8093

CHIN, Wynne W. (1997): *Overview of the PLS Method* [Versión electrónica]. University of Houston Octubre 1997 Extraído el 15 de marzo de 2008 de <<http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/PLSINTRO.HTM>>

CUESTA FERNÁNDEZ, Félix (1998): *La empresa virtual: la estructura cosmos: soluciones e instrumentos de transformación de empresa*. Aravaca. Ed. McGraw-Hill / Interamericana de España S.A. ISBN 84-481-2019-1

CUESTA FERNÁNDEZ, Félix (2004): *La transformación empresarial como base de la competitividad : de la empresa tradicional a la empresa virtual*. Madrid. Ediciones Pirámide S.A. p 15, 23, 43, 91 ISBN 84-368-1851-2

DE CASTRO SANZ, Marcos (2005). La responsabilidad social de las empresas, o un nuevo concepto de empresa. *Responsabilidad Social de las Empresas y Economía Social. CIRIEC España. Nº. 53, Noviembre*, pp 29-51 ISSN 0213-8093

DE FEO, Joseph A. y WILLIAM W. Bernard (2004): *Más allá del Seis Sigma. Estrategias para generar valor*. Aravaca. JURAN Institute's McGraw-Hill / Interamericana de España S.A. p. 10 ISBN 84-481-4277-2

EFQM (2003a): *Conceptos Fundamentales de Excelencia* [Versión electrónica]. pp. 1-12 ISBN 90-5236-081-2 Extraído el 3 de diciembre de 2007 de <[http://www.efqm.org/uploads/fundamental\\_concepts\\_spanish.pdf](http://www.efqm.org/uploads/fundamental_concepts_spanish.pdf)>

EFQM (2003b): *Introducción a la Excelencia* [Versión electrónica]. pp. 1-16 ISBN 90-5236-076-6 Extraído el 3 de diciembre de 2007 de  
<[http://www.efqm.org/uploads/introducing\\_spanish.pdf](http://www.efqm.org/uploads/introducing_spanish.pdf)>

EFQM (2003c): *Modelo EFQM de Excelencia. Versión Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)*. Madrid: Club de Gestión de Calidad pp 1-39 ISBN 90-5236-341-2

EFQM (2006): *Newsletter*. Octubre pp 1-18

FERNÁNDEZ DAZA, Eliseo (2005): Reflexiones en torno a la Responsabilidad Social de las Empresas, sus políticas de promoción y la economía social. *Responsabilidad Social de las Empresas y Economía Social. CIRIEC España. Nº. 53, Noviembre*, pp 261-283 ISSN 0213-8093

FERRANDO SÁNCHEZ, Miguel y GRANERO CASTRO, Javier (2005): *Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid. Fundación Confemetal Editorial p. 16, 95-99

FIGGE, Frank, HAHN, Tobias, SCHALTEGGER, Stefan y WAGNER, Marcus (2002): The Sustainability Balanced Scorecard – Theory and Application of a Tool for Value-Based Sustainability Management. [Versión electrónica]. *Greening of Industry Network Conference*. Gothenburg, Suecia pp. 1-32 Extraído el 3 de febrero de 2007 de  
<<http://cleanerproduction.com/SBS/SBC%20Theory%20and%20Appl%20-%20Figge.pdf>>

FORETICA Web corporativa. Extraído el 4 de octubre de 2006 del sitio Web  
<<http://www.foretica.es>>

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *About Reporting Framework*.  
Extraído el 22 de octubre de 2006 de  
<<http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/AboutReportingFramework/>>

GONZÁLEZ SÁNCHEZ, Miguel (2003): *Influencia de los Sistemas de Información en la Gestión Comercial de la PYMES. Una propuesta de revisión del modelo EFQM*. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Valencia, octubre, pp 194, 197, 279, 281-288, 293

HARDJONO, Tom y DE KLEIN, Peter (2004): Introduction on the European Corporate Sustainability Framework (ECSF) [Versión electrónica]. *Journal of Business Ethics* 55.2, pp 99-113. ISSN 1573-0697 Extraído el 11 de junio de 2007 de  
<<http://www.springerlink.com/content/u653g1v801m61w13/fulltext.pdf>>

HUSELID, Mark A., BECKER, Brian E. y BEATTY, Richard W. (2005): *El cuadro de mando del capital humano. Gestión del capital humano para ejecutar la estrategia*. Barcelona Ediciones Deusto pp 37 ISBN 84-234-2328-X

JURT, Joseph (2006): *Globale Arbeitswelt: Herausforderungen an Bildungssysteme und Karriereplanung*. [El Mundo de Trabajo Global: Un Desafío para el Sistema de Educación y

Planificación de la Carrera]. Junio. Conferencia en la Universidad Montanuniversität. Leoben, Austria. Extraído el 13 de abril de 2007 de <<http://www.swtr.ch/d/ablage/dokumentation/beitraege/jurt080606.pdf>>

KAPLAN, Robert S. (2003): Managing Innovation. Balanced Scorecard Report. *Harvard Business School Publishing. Enero-febrero*, pp 1-7

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (1992): The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review. Enero-febrero*, pp 71-79

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (1993): Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review. Septiembre-octubre*, pp 134-147

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic management System. *Harvard Business Review. Enero-febrero*, pp 1-11

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (1997): *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona Ediciones Gestión 2000 S.A. pp 30, 32-33, 39-40, 52, 59, 60, 65, 98-104, 105-110, 114, 118-120, 120-122, 140, 141-149, 158 ISBN 84-8088-175-5

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (2000): Having Trouble with Your Strategy? Then Map It *Harvard Business Review. Septiembre-octubre*, pp 1-11

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (2001): *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia (The strategy focused organization)*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000 S.A. pp 114-116, 147-174, 399, 406 ISBN 84-8088-561-0

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (2004): Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. (The Tangible Power of Intangible Assets). *Harvard Business Review. Junio*, pp 13-27

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (2006): How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization [Versión electrónica]. *Harvard Business Review. March*, pp 100-109 ISSN 0017-8012

KRISTENSEN, Kai y WESTLUND, Anders H. (2004): Accountable business performance measurement for sustainable business excellence. *Total quality management & business excellence 15.5-6 Julio-agosto*, pp 629-643. ISSN 1478-3371

LAURIE, Gavin y COBBOLD, Ian (2004): *Development of the 3<sup>er</sup> Generation Balanced Scorecard. Evolution of the Balanced Scorecard into an effective strategic performance management tool* [Versión electrónica]. Extraído el 9 de octubre de 2006 de <<http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-W0412.pdf>> pp 1-15



- LÉVY MANGIN, Jean P., VARELA MALLOU, Jesús, ABAD GONZÁLEZ, Julio, ALBARRÁN LOZANO, Irene, AYUSO GUTIERREZ, Mercedes, BRAÑA TOBÍO, Teresa et al. (2003): *Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales*. Madrid. Pearson Education S.A. p 329 ISBN 84-205-3727-6
- LOBATO CARRAL, Clemente (2004): *Modelo para la mejora continua de la implantación de la estrategia mediante las propuestas de los empleados aplicado al Cuadro de Mando Integral. Aplicación del modelo a empresas de corte térmico de producto plano de acero*. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Valencia
- LLORENS MONTES, Francisco Javier y FUENTES FUENTES, María del Mar (2000): *Calidad Total. Fundamentos e implantación*. Madrid. Ed. Pirámide pp 48, 241-243 ISBN 84-368-1412-6
- LUSK, Edward J., HALPERIN, Michael y ZHANG, Bao Dong (2006): The Balanced Scorecard: Suggestions for Rebalancing [Versión electrónica]. *Problems and Perspectives in Management Volume 4, Issue 2*. pp 100-114 ISSN 1727-7051
- MAJCHRZAK, Ann, BEATH, Cynthia, LIM, Ricardo A. y CHIN, Wynne W. (2005): Managing Client Dialogues During Information Systems Design To Facilitate Client Learning. *MIS Quarterly Vol. 29 No. 4 Diciembre*, pp 653-672 ISSN 0276-7783
- MANDER, Jerry, CAVANAGH, John, KIMBRELL, Andrew, BARKER, Debi, KORTEN, David, NORBERG-HODGE, Helena et al. (2003): *Alternativas a la globalización económica: un mundo mejor es posible*. Barcelona. Ed. Gedisa p 32 ISBN: 84-7432-874-8
- MARTÍN-CASTILLA, Juan Ignacio (2002): Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM Excellence Model [Versión electrónica]. *Journal of Business Ethics 39*, pp 125-134 ISSN 1573-0697 Extraído el 11 de junio de 2007 de <<http://www.springerlink.com/content/huk5910t0et4rjdb/fulltext.pdf>>
- MARTÍN MESA, Antonio (1988): *La Crisis de las Cajas Rurales Españolas y el Nuevo Modelo del Cooperativismo de Crédito Agrario*. Granada. Editorial Universidad de Granada. Instituto Desarrollo Regional pp 17-19 ISBN 84-338-0739-0
- MATEU GORDON, José Luis y PALOMO ZURDO, Ricardo J. (2005): Los sistemas de banca cooperativa europeos. Un modelo de referencia para la integración financiera [Versión electrónica]. *Boletín Económico de ICE nº 2836*, pp 51-61 Extraído el 10 de septiembre de 2007 de <[http://www.revistasice.info/cmsrevistasICE/pdfs/BICE\\_2836\\_51-61\\_\\_645E6E761EF85CB EF6FE43E45A287F79.pdf](http://www.revistasice.info/cmsrevistasICE/pdfs/BICE_2836_51-61__645E6E761EF85CB EF6FE43E45A287F79.pdf)>
- MELIÁN NAVARRO, María Desamparados (1998): *La competitividad de las secciones de crédito de las cooperativas agrarias en el crédito cooperativo*. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Valencia p 27, 78-84

MEMBRADO MARTÍNEZ, Joaquín (1999): *La gestión empresarial a través del modelo europeo de excelencia de la E.F.Q.M.* Madrid. Ed. Díaz de Santos pp 9, 11, 183-184 ISBN 84-7978-403-2

MIQUEL PERIS, Salvador, BIGNÉ ALCAÑIZ, José Enrique, LÉVY, Jean-Pierre, CUENCA BALLESTER, Antonio y MIQUEL ROMERO, María José (1996): *Investigación de mercados.* Aravaca, Madrid. Ed. McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A. pp. 148-151 ISBN 84-481-0738-1

MONCALEANO RODRÍGUEZ, Gloria Ilse (2002): *La tecnología de la Información en Organizaciones Cooperativas: Influencia sobre el Aprendizaje, la Creación de Valor y la Cultura.* Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Valencia, noviembre, pp 314-315, 398-400

MORGAN, George A., LEECH, Nancy L., GLOECKNER, Gene W., BARRETT, Karen C. (2004): *SPSS for Introductory Statistics. Use and Interpretation.* Mahwah, New Jersey, Estados Unidos. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers pp 40

MUÑIZ, Luis y MONFORT, Enric (2005): *Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral.* Barcelona. Ediciones Gestión 2000 S.A. pp 68, 69, 75, 93-95 ISBN 84-96426-43-2

OLVE, Nils-Göran, PETRI, Carl-Johan, ROY, Jan y ROY, Sofie (2004): *El Cuadro de Mando en acción. Equilibrando estrategia y control.* Barcelona. Ed. Deusto pp 24, 26, 27-28, 31, 47-48, 157, 158, 172, 173, 184 ISBN 84-234-2198-8

ORTEGA MARTÍNEZ, Enrique, ÁLVAREZ ENCINAS, Jesús, BIGNÉ ALCAÑIZ, Enrique, BUTIÑÁ JIMÉNEZ, José Ignacio, CHASCO LAFUENTE, Pedro, DE LA FUENTE Y DE LA REVILLA, Gonzalo et al. (1990): *Manual de Investigación Comercial.* Madrid. Ed. Pirámide pp 322-323 ISBN 84-368-0517-8

PÉREZ GONZÁLEZ, Daniel (2005): *Contribución de las tecnologías de la información a la generación de valor en las organizaciones: un modelo de análisis y valoración desde la gestión del conocimiento, la productividad y la excelencia en la gestión* [Versión electrónica]. Tesis doctoral Universidad de Cantabria. pp 114-118, 152, 257-261, 262-263 ISBN 84-690-0666-5 Extraído el 7 de julio de 2007 de <[http://www.tdx.cbuc.es/TESIS\\_UC/AVAILABLE/TDR-0731106-132406/](http://www.tdx.cbuc.es/TESIS_UC/AVAILABLE/TDR-0731106-132406/)>

PÉREZ SOTO, José Manuel (2001): *Balanced Scorecard: El nuevo cuadro de mando estratégico* [Videograbación y manual de trabajo] Barcelona. Gestión y Planificación Integral S.A. 45 min

PORTER, Michael E. y KRAMER, Mark R. (2006): *Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility* [Versión electrónica]. *Harvard Business Review Diciembre.* Extraído el 8 de diciembre de 2006 de <<http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbrsa/en/issue/0612/article/R0612DPrint.jhtml>>

- PICKARD, Jane (2006): Scorecard system might not be so balanced, says research [Versión electrónica]. *NEWS* pp 14 Extraído el 6 de abril de 2006 del sitio Web <<http://www.peoplemanagement.co.uk>>
- RAMSEY, Robert D. (2005): Gaining the edge over the competition [Versión electrónica]. *Supervision Volumen 66 issue 5*, pp 3-4 ISSN=0039-5854 Extraído el 30 de octubre de 2007 de <[http://metalib.upv.es/V/JHYSCHHCA5DJ36YQ5FNC2LDHFI19MRUI26EVNHKXDEDMAV1G F6-80817?func=full-service-sfx&doc\\_number=002945655&line\\_number=0000&service\\_type=REC&P04=0000&sfx\\_service\\_type=getFullTxt](http://metalib.upv.es/V/JHYSCHHCA5DJ36YQ5FNC2LDHFI19MRUI26EVNHKXDEDMAV1G F6-80817?func=full-service-sfx&doc_number=002945655&line_number=0000&service_type=REC&P04=0000&sfx_service_type=getFullTxt)>
- RODENES ADAM, Manuel y MONCALEANO RODRÍGUEZ, Gloria Ilse (2003): *Las Tecnologías de la Información y otros factores de gestión en las Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana*. Valencia. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia p. 24, 47-48
- ROSER HENÁNDEZ, Isabel (2006): *Guía de la RSC para las Pymes*. Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. Fundación el Monte. pp. 15-20, 22-61
- ROUSE, Paul (2006): Perspectives of performance: what we measure defines what we mean [Versión electrónica]. *Chartered Accountants Journal of New Zealand*. 85.3 Abril, pp 31-34 ISSN 1172-9929
- RURALCAJA Web corporativa. Extraído el 26 de septiembre de 2006 del sitio Web <[http://www.ruralcaja.es/comunes/memoria/marco\\_mem.htm](http://www.ruralcaja.es/comunes/memoria/marco_mem.htm)>
- SCAVONE, Graciela M. (2006): Challenges in internal environmental management reporting in Argentina [Versión electrónica]. *Journal of cleaner production* 14.14, pp 1276-1285 Extraído el 11 de junio de 2007 de <[http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=MIimg&\\_imagekey=B6VFX-4HHP3CP-1-1&\\_cdi=6022&\\_user=5674735&\\_orig=search&\\_coverDate=12%2F31%2F2006&\\_sk=999859985&view=c&wchp=dGLbVlz-zSkzk&md5=a330a2eb43e6c83f7b20ae1e634355dc&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6VFX-4HHP3CP-1-1&_cdi=6022&_user=5674735&_orig=search&_coverDate=12%2F31%2F2006&_sk=999859985&view=c&wchp=dGLbVlz-zSkzk&md5=a330a2eb43e6c83f7b20ae1e634355dc&ie=/sdarticle.pdf)>
- SAMPEDRO, José Luis (2002): *Globalización y mercado*. Barcelona. Ediciones Destino S. A. pp. 52-53 ISBN 84-233-3409-0
- SERVER IZQUIERDO, Ricardo J. y VILLALONGA GRAÑANA, Inmaculada (2005): La Responsabilidad Social Corporativa y su gestión integrada. *Responsabilidad Social de las Empresas y Economía Social. CIRIEC España. Nº. 53, Noviembre*, pp 137-161 ISSN 0213-8093
- SOLÉ PARELLADA, Francesc (2003): Prólogo. *Gestión del Conocimiento y Calidad Total*. Madrid. Ed. Díaz de Santos p XXI ISBN 84-7978-552-7

- SqEME<sup>®</sup> WHITE PAPER (2007): V1.1 abril [Versión electrónica] Extraído el 18 de mayo de 2007 de <[http://www.sqeme.nl/Documents/SqEME\\_White\\_Paper.pdf](http://www.sqeme.nl/Documents/SqEME_White_Paper.pdf)>
- TAMARIT, Isabel (2005): Responsabilidad Social Corporativa para la promoción de una vida digna. *Responsabilidad Social de las Empresas y Economía Social. CIRIEC España. Nº. 53, Noviembre*, pp 79-95 ISSN 0213-8093
- TERRÓN MUÑOZ, Federico (1987): *Las Cajas Rurales Españolas. Nacimiento, auge y perspectivas del cooperativismo agrario crediticio en España*. Granada. Instituto de desarrollo de la Universidad de Granada. Federación de Cajas Rurales Provinciales de Andalucía. Dirección General de Cooperativas y Empleo de la Consejería de Trabajo y Bienestar Social de la Junta de Andalucía. p 10 ISBN 84-338-0513-4
- THOMAS, Andrew J. y WEBB, David (2003): Quality systems implementation in Welsh small- to medium-sized enterprises: a global comparison and a model for change [Versión electrónica]. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers. Part B, Journal of engineering manufacture 217.4* Extraído el 11 de junio de 2007 de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=12&sid=88841280-5e28-4925-b8f1-25225325bdf6%40sessionmgr2, pp 573-579>
- TOUS ZAMORA, Dolores y CIRUELA LORENZO, Antonio Manuel (2005): Responsabilidad social y cultura en las sociedades cooperativas agrarias. Modelo general de balance social. *Responsabilidad Social de las Empresas y Economía Social. CIRIEC España. Nº. 53, Noviembre*, pp 209-240 ISSN 0213-8093
- VAN DER WOERD, Frans y VAN DEN BRINK, Timo (2004): Feasibility of a Responsive Business Scorecard: a pilot study. *Journal of Business Ethics vol 55 nº 2*, Dordrecht. Holanda. Netherlands Kluwer Academic Publishers. pp 173-186 ISSN 0167-4544
- VAN MARREWIJK, Marcel y HARDJONO, Teun W. (2003): European Corporate Sustainability Framework for Managing Complexity and Corporate Transformation [Versión electrónica]. *Journal of Business Ethics vol 44*, pp 121-132 ISSN 1573-0697 Extraído el 11 de junio de 2007 de <<http://www.springerlink.com/content/v85wn73756t87305/fulltext.pdf>>
- VAN MARREWIJK, Marcel, WUISMAN, Iris, DE CLEYN, Wim, TIMMERS, Joanne, PANAPANANAN, Virgilio y LINNANEN, Lassi (2004): A Phase-wise Development Approach to Business Excellence: Towards an Innovative, Stakeholder-oriented Assessment Tool for Organizational Excellence and CSR [Versión electrónica]. *Journal of Business Ethics 55*, pp 83-98 ISSN 1573-0697 Extraído el 11 de junio de 2007 de <<http://www.springerlink.com/content/p615165g1w458h72/fulltext.pdf>>
- VARGAS SÁNCHEZ, Alfonso y VACA ACOSTA, Rosa María (2005): Responsabilidad social corporativa y cooperativismo: Vínculos y potencialidades. *Responsabilidad Social de las Empresas y Economía Social. CIRIEC España. Nº. 53, Noviembre*, pp 241-260 ISSN 0213-8093

VÁZQUEZ OTERO, Orencio (2005): La responsabilidad social corporativa: El papel de la sociedad civil. *Responsabilidad Social de las Empresas y Economía Social. CIRIEC España. No. 53, Noviembre*, pp 111-124 ISSN 0213-8093

VETH, George (2006): Mapping the Path to the Future [Versión electrónica]. *DMReview. Mayo*. Extraído el 29 de septiembre de 2006 de <[http://www.dmreview.com/article\\_sub.cfm?articleId=1053395](http://www.dmreview.com/article_sub.cfm?articleId=1053395)>

WADDOCK, Sandra A. y GRAVES, Samuel B. (1997 a): The Corporate Social Performance-Financial Performance Link *Strategic Management Journal, Vol 18, No. 4*, pp 303-319

WADDOCK, Sandra A. y GRAVES, Samuel B. (1997 b): Quality of Management and Quality of Stakeholder Relations. Are They Synonymous? *Business & Society, Vol. 36, No. 3*, pp 250-279