

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 |
| 3 | PROPUESTA DE MODELO E HIPÓTESIS | 47 |
| 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 |
| 4 | ESTADO DE LA POBLACIÓN | 83 |
| 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 (MBPLSPM)</i> | 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 |
| 6.2 Modelo II | 141 |
| 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 |