

«Evolución y resultados de la gestión de la calidad en las empresas de la Comunidad Autónoma del País Vasco»¹

En este artículo se analiza la incidencia y la difusión de la Gestión de la Calidad a lo largo de los últimos años en las empresas vascas, analizándose cómo han evolucionado las implantaciones de Sistemas de Aseguramiento de la Calidad conforme a la normativa ISO 9000 y de Sistemas de Gestión de Calidad Total que utilizan como referencia el modelo EFQM. Se analiza, asimismo, cuál ha sido la motivación de las empresas a la hora de implantar estas normas y modelos, así como cuáles han sido sus efectos, según se desprende de sendos estudios empíricos de carácter cuantitativo y cualitativo llevados a cabo recientemente en la Comunidad Autónoma del País Vasco.

Artikulu honetan aztertzen da Kalitate-Kudeaketak azken urteotan euskal enpresetan izandako eragin eta hedapena, eta gainera, erreferentzi bezala EFQM eredua erabiltzen duten ISO 9000 araudia eta Erabateko Kalitate Kudeaketako Sistemei buruzkoaren arabera nola eboluzionatu diren Kalitatea Aseguratzeko Sistemen ezarpenak. Bestalde baita ere aztertu da zein izan den enpresen motibazioa arau horiek eta eredu horiek ezartzeko garaian, baita horien eraginak ere, arestian gai horiei buruz burututako azterlanen arabera, hau da izaera kuantitatiboko eta izaera kualitatiboko azterlan enpiriko banatan buruturikoen arabera.

In this article the authors analyze the incidence and the diffusion of Quality Management practices within the Basque firms during the last years. ISO 9000 and EFQM models' diffusion is analyzed. The motivations that lead companies to establish these standard and models, as well as their effects on companies' performance are analyzed, based on a set of different quantitative and qualitative surveys carried out in the Basque Autonomous Region in recent years.

¹ Este artículo se ha realizado en el marco del Proyecto de Investigación titulado «Impacto de la Gestión de la Calidad en las empresas españolas» (SEC2003-06634) financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología dentro de la convocatoria de ayuda a proyectos de I+D.

ÍNDICE

1. Introducción
 2. Evolución de la implantación de la ISO 9000 en las empresas de la CAPV
 3. Incidencia de la implantación de los modelos de GCT en las empresas de la CAPV
 4. Motivaciones de las empresas para implantar la Gestión de Calidad: revisión de la literatura
 5. Motivaciones de las empresas para implantar la Gestión de Calidad en la CAPV: estudio cualitativo tipo Delphi
 6. Resultados de la implantación de la GC en las empresas de la CAPV: estudio cuantitativo
 7. Resultados de la implantación de la GCT: estudio cualitativo tipo Delphi
 8. Conclusiones
- Referencias bibliográficas

Palabras clave: Calidad total, control de calidad, normas de calidad, implantación, estudio Delphi.
N.º de clasificación JEL: M10

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas del siglo xx surgió con gran fuerza en el ámbito empresarial una nueva cultura, movimiento o paradigma de gestión empresarial que ha tenido como centro el concepto de la calidad. En su origen se trataba de un movimiento que tuvo su impacto en las empresas del ámbito industrial, siguiendo con la evolución natural de los diferentes modelos, normativas y técnicas que se podrían englobar dentro del ámbito tradicional de la Gestión de la Calidad (GC). No obstante, según avanzaron los años y estas iniciativas se fueron difundiendo y popularizando, llegaron a casi todos los sectores económicos: servicios financieros, educación, servicios sociales, servicios sanitarios, etcétera.

Como no podría ser de otra forma en un ámbito como el de la gestión y organización de empresas, la difusión de este paradigma de la calidad trajo consigo la profusión de toda una serie de conceptos, métodos, herramientas y modelos de gestión de muy diferente alcance: círculos de calidad, Sistemas de Aseguramiento de la Calidad (SAC), Gestión de la Calidad Total (GCT), normas ISO 9000, modelo EFQM, AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos), Benchmarking, Herramientas de la calidad, Seis sigma, etcétera. Toda esta oleada ayudó a la popularización de este paradigma de gestión, pero no consiguió, desde luego, tal y como se puede constatar en la literatura del mundo académico, de los grandes *gurús* (Crosby, Deming, Juran, Feigenbaum y Taguchi,

entre otros) y de los *practitioners*, generar un consenso de calado en lo que respecta a la tipología y conceptualización básica de este ámbito de conocimiento². En este sentido, algunos autores han analizado la difusión de algunas de los modelos y técnicas antes señaladas desde la perspectiva de las modas en gestión empresarial³.

Si bien, resulta difícil recoger un consenso básico en relación al contenido y alcance de lo que se entiende por calidad y de lo que se entiende por GD en la empresa, vamos a tratar de sintetizar, las perspectivas predominantes. En este ámbito la calidad se entiende, principalmente, como «adecuación al uso» de Juran (1974), «conformidad con los requerimientos o especificaciones establecidos por el cliente» (Crosby, 1979) y como «satisfacción del cliente» (Feigenbaum, 1961). Las dos primeras acepciones tienen su origen en el ámbito industrial, donde el diseño del producto y los requerimientos técnicos son establecidos por el cliente de forma explícita (por ejemplo mediante el pliego de condiciones de los contratos). La tercera acepción es desde luego menos limitada y más útil para un entorno económico general en el que las relaciones entre clientes y proveedores no funcionan mediante el establecimiento de requerimientos explícitos y formales por parte de los clientes, y más si cabe, para aquellos sectores de actividad en los que, en contra de lo que se establece por parte

de la teoría económica convencional, son los fabricantes y no los clientes finales quienes guían la producción de los bienes y servicios.

Por otra parte, se han dado también definiciones diversas sobre el concepto de GD. Sin entrar en matizaciones excesivas, definiremos aquí este concepto como el conjunto de decisiones que se toman en la empresa con el objetivo concreto de mejorar la calidad de los productos, los servicios, los procesos y la gestión empresarial en general. Se puede entender la GC como una actividad funcional específica de la empresa (de hecho en muchas ocasiones esta actividad funcional suele reflejarse en la estructura organizativa funcional de las empresas, creándose departamentos de calidad), o entenderla como una función transversal dentro de las funciones básicas de la empresa (dirección general, financiación, comercialización, producción y dirección de personas).

De idéntica forma, tampoco existe consenso a la hora de especificar cuáles son las formas genéricas de llevar a cabo actividades de GC en la empresa. De hecho, tal y como señala Desmarests (1995), el auge sin precedentes de la GCT como filosofía y práctica de gestión empresarial, una de las formas de aplicar la GC en la empresa, ha generado no pocos malentendidos terminológicos en torno a la GC. Así, mediante el término genérico de la GCT se han solido identificar lo que en realidad no son más que diferentes estadios evolutivos de la GC. Por todo ello, y de cara a clarificar la definición de los distintos tipos de GC este autor señala que existen tres grandes formas de realizar actividades de GC en la empresa: la Inspección o Control de la Calidad,

² Resulta destacable entre los grandes manuales de la literatura la conceptualización integradora, así como el interesante estudio comparativo de las diferentes aproximaciones de los grandes *gurús* que se recoge en Dale, 2002.

³ Ver, por ejemplo, Jackson, 2003.

el Aseguramiento de la Calidad y la Gestión de la Calidad Total. Se trata de tres modalidades cuyo ámbito de aplicación y trascendencia difieren sobremanera, y que de alguna forma recogen también la evolución de la GC en los últimos cincuenta años.

La inspección de la calidad tiene por objeto controlar la calidad de los productos y servicios que la empresa oferta; el Aseguramiento de la Calidad, por contra, tiene por objeto sistematizar y formalizar los diferentes procesos que se llevan a cabo en la empresa para tratar de asegurar que la calidad se halla incorporada al producto o al servicio; y en tercer y último lugar la GCT que trata de asegurar la colaboración efectiva y eficiente de todos los elementos que conforman la organización con el fin de lograr sus objetivos.

En la actualidad el auge de la GC en la empresa se asocia en Europa a la implantación de uno de los modelos internacionales de Aseguramiento de la Calidad, la normativa ISO 9000, y a la aplicación de uno de los modelos internacionales para establecer un sistema de GCT en la empresa, el modelo EFQM.

2. EVOLUCIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DE LA ISO 9000 EN LAS EMPRESAS DE LA CAPV

En primer lugar vamos a tratar de analizar el impacto que está teniendo la aplicación de la normativa ISO 9000 en las empresas de la CAPV en relación a la incidencia en los países de la UE.

En el ámbito mundial esta normativa se expandió en una primera etapa prin-

cipalmente por los países de la UE, centrándose en concreto en el Reino Unido⁴. En 1996 los países de la UE acaparaban más del 62% de los certificados mundiales, de los que más del 50% habían sido emitidos en el Reino Unido. Asimismo, Austria y los Países Bajos tenían en ese año una densidad de certificados muy alta en relación al resto de países de la UE (ISO, 2002). En esta fase, la intensidad de certificaciones existente en la CAPV era inferior a la media europea, pero superior a la del resto de Comunidades Autónomas del Estado.

Sin embargo, como se observa en el cuadro n.º 1, a partir de ese año se ha producido un crecimiento espectacular de las empresas certificadas tanto en la CAPV como en el resto del Estado, que ha permitido, como queda reflejado en el cuadro, que la CAPV tenga una mayor intensidad de certificaciones en relación al PIB aportado que cualquier país de la UE⁵. Ahora bien, se han de matizar cuidadosamente estos datos, que no en pocas ocasiones se tienden a magnificar. Se trata de una comparación entre una región europea con unas características económicas muy marcadas (elevada presencia

⁴ Se ha de recordar que las normas ISO 9000 tienen su origen en las normas BS 5750 que el organismo de estandarización del Reino Unido, la British Standards Institution, desarrolló en 1979.

⁵ Entendemos por intensidad de certificaciones la relación entre el porcentaje de certificados ISO 9000 y el porcentaje de participación en el PIB de la UE de cada Estado o región; no cabe duda de que resultaría más interesante calcular esta intensidad no en función de la aportación al PIB sino, por ejemplo, en función del número de plantas o empresas industriales de cada país. Con todo, debido a las dificultades existentes a la hora de poder contar con datos adecuados se ha optado por utilizar el mencionado indicador.

Cuadro n.º 1

**Evolución del proceso de certificación
según la normativa ISO 9000 a escala mundial**

	1996	2001	Δ 96-01 en %	2001			
				% Certif.	Total PIB (millones €)	% s/PIB	Intensidad
País Vasco	468	2.687	474,15	1,15	38.887	0,45	2,53
Suecia	1.931	4.652	140,91	1,99	260.120	3,04	0,65
Reino Unido	53.099	66.760	25,73	28,55	1.559.392	18,21	1,57
Portugal	535	2.474	362,43	1,06	115.042	1,34	0,79
Países Bajos	7.986	12.745	59,59	5,45	402.599	4,70	1,16
Luxemburgo	46	108	134,78	0,05	20.815	0,24	0,19
Italia	7.321	48.109	557,14	20,57	1.164.767	13,60	1,51
Irlanda	2.056	3.700	79,96	1,58	102.910	1,20	1,32
Grecia	348	2.325	568,10	0,99	123.122	1,44	0,69
Francia	8.079	20.919	158,93	8,94	1.416.877	16,54	0,54
Finlandia	951	1.870	96,64	0,80	131.145	1,53	0,52
España	2.496	17.749	611,10	7,59	609.319	7,11	1,07
Dinamarca	1.387	2.163	55,95	0,92	173.889	2,03	0,46
Bélgica	1.871	4.670	149,60	2,00	247.469	2,89	0,69
Austria	1.824	4.000	119,30	1,71	207.038	2,42	0,71
Alemania	12.979	41.629	220,74	17,80	2.030.000	23,70	0,75
Total U.E.	102.909	233.873	127,26				
Mundo	162.701	510.616	213,84				

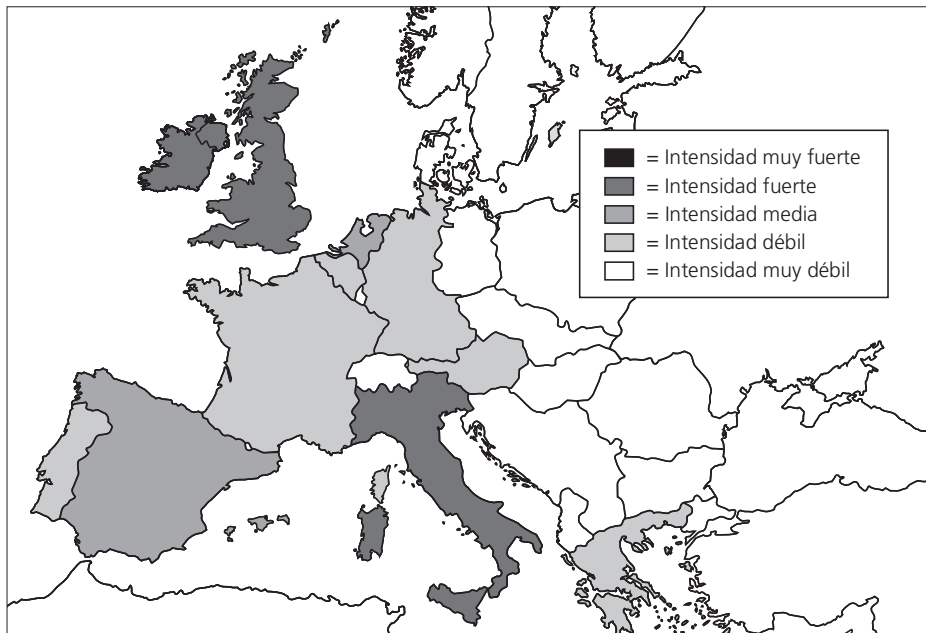
Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de los informes ISO, información del EUROSTAT y del EUSTAT.

de empresas industriales, alta especialización sectorial, gran importancia de la industria auxiliar, etcétera) que parecen incidir en la propensión hacia la certificación, con relación a Estados de la UE. Es decir, el resultado de la comparación sería diferente si se compararan regiones de similares características de los diferentes países de la UE.

En el cuadro n.º 1 se recoge, asimismo, que el Reino Unido en 2001 seguía siendo el Estado con una mayor intensidad de certificados, aunque dicha intensidad se había visto reducida con respecto a la media de la UE de un 2,82 a un 1,57. Por otra parte, Italia se ha convertido en el segundo país con mayor intensidad de certificaciones, ya

Gráfico n.º 1

Intensidad de certificados en los Estados de la UE



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de los informes ISO, información del EUROSTAT y del EUSTAT.

que en el periodo 1996-2001 ha sido el país donde más certificados se han emitido.

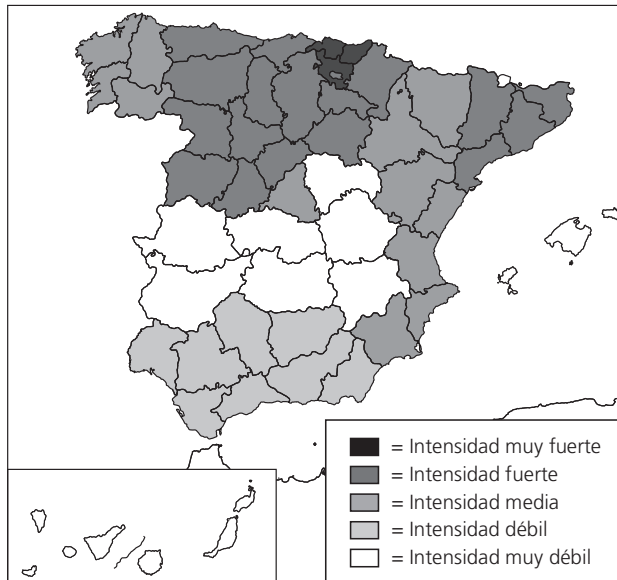
A escala estatal, tal como se observa en el gráfico n.º 2, la CAPV es la comunidad con mayor intensidad de certificados en relación al PIB aportado. Por otro lado, se ha de reseñar que en las comunidades autónomas del norte de España, existe una densidad de certificados muy superior a la del resto del Estado. Asimismo, también se puede comprobar en el mapa que tanto en las islas, como en las comunidades del sur peninsular

existe una intensidad bastante inferior a la media del Estado. Esta situación no varía mucho si se realiza el cálculo de la intensidad certificadora en función del número de empresas industriales de cada comunidad (esta información se obtuvo del Directorio Central de Empresas, DIRCE, del INE). En este caso, las comunidades autónomas de Cantabria, País Vasco, Navarra y Asturias son las que cuentan con una mayor intensidad certificadora.

Es decir, la CAPV se encuentra en un entorno de fuerte propensión a la certifi-

Gráfico n.º 2

Intensidad de certificados en las comunidades autónomas del Estado español



Fuente: Elaboración propia a partir del Séptimo Informe de Forum Calidad y del EUSTAT.

cación. Resultaría interesante analizar si este hecho se debe a que las economías de estas comunidades tienen una mayor especialización en determinados sectores donde la certificación tiene un mayor peso, o si se debe a la influencia difusora que la CAPV ejerce en su zona más cercana de influencia, lo que avalaría la hipótesis de difusión en cadena de las certificaciones (ver apartado 4).

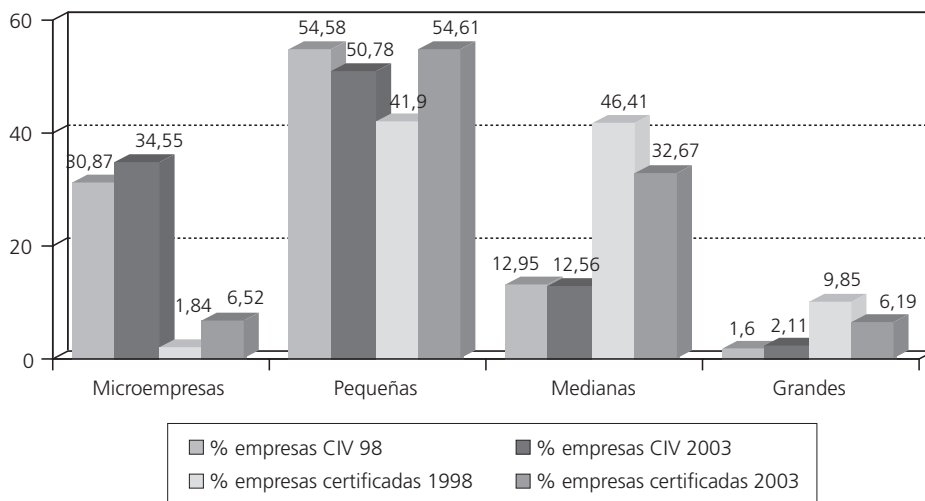
A continuación analizaremos las características de las empresas que se han certificado conforme a la normativa ISO 9000 en la CAPV. Para realizar este análisis hemos contado con la versión despro-

tegida del Catálogo Industrial Vasco y de Exportadores de 2003 (CIV 2003)⁶.

Comenzamos este estudio analizando cómo influye la dimensión de las empresas en la propensión a certificarse. En el gráfico n.º 1 se recoge la incidencia de la certificación en las microempresas, en las pequeñas y medianas empresas y en las grandes empresas, teniendo en cuenta las pautas fijadas para esta clasi-

⁶ Aprovechamos la ocasión para agradecer al Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco su colaboración con esta investigación al facilitarnos esta información.

Gráfico n.º 3
**Evolución de la certificación de las empresas
 en función del número de empleados**



Fuente: Elaboración propia a partir del CIV 1998 y del CIV 2003.

ficación de la dimensión de las empresas por la UE⁷.

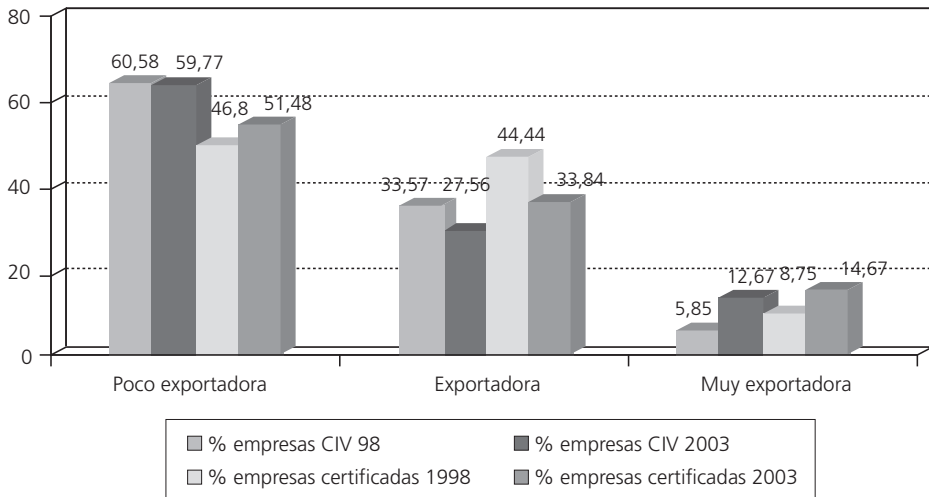
En el gráfico n.º 3 se observa que existe una correlación positiva entre la dimensión de las empresas y la tendencia a certificarse. A medida que aumenta el número de empleados, éstas poseen una mayor propensión a la certificación. Asimismo, resulta reseñable que las empresas de mayor tamaño han tenido también una tendencia a certificarse en fases más

tempranas, ya que el tamaño medio de las empresas que se habían certificado antes de 1998 es notablemente superior al que tienen las empresas que se han certificado en estos últimos cinco años.

Asimismo, la capacidad exportadora de las empresas también influye en la tendencia a certificarse. Para analizar este extremo, hemos clasificado las empresas en función de su capacidad exportadora, medida como porcentaje de su facturación que dedican a la exportación, optando por realizar la siguiente clasificación: poco exportadoras (las que exportan menos del 25% de su facturación), exportadoras (las que exportan entre un 25% y un 75%) y muy exportadoras (las que exportan más del 75%).

⁷ En concreto, se trata de la clasificación establecida por la Comisión Europea, DGXXIII, en la OJ L 107 de abril de 1996 para clasificar las empresas en función de su dimensión; en concreto, y teniendo en cuenta la variable número de empleados, las microempresas tienen menos de 10 empleados, las pequeñas entre 10 y 50, las medianas entre 50 y 250, y las grandes más de 250.

Gráfico n.º 4
**Evolución de la certificación de las empresas
 en función de su capacidad exportadora**



Fuente: Elaboración propia a partir del CIV 1998 y del CIV 2003.

En el gráfico n.º 4, se comprueba que la tendencia a certificarse se incrementa a medida que aumenta la capacidad exportadora, aunque se ha de subrayar que en el año 1998 la correlación era más fuerte. La mayor presencia de certificaciones en empresas de mayor capacidad exportadora podría corroborar la hipótesis de que uno de los motivos más importantes para certificarse se debe a la necesidad de contar con la certificación para acceder a mercados internacionales (de hecho, algunos autores se refieren a la normativa en términos de «obstáculo no-arancelario» al libre comercio).

Mediante la clasificación sectorial de los certificados realizada podemos afir-

mar que la tendencia a la certificación de las empresas de la CAPV no se distribuye de una forma homogénea, ya que existen grandes diferencias sectoriales. De hecho, podemos clasificar el interés de las plantas de cada sector en la certificación de la siguiente forma:

— Sectores con un interés elevado en la certificación son: los de «Componentes metálicos», «Maquinaria y equipos mecánicos», «Química y caucho», «Material eléctrico», «Vehículos», «Electrónica y elementos de precisión», e «Investigación y desarrollo».

— Sectores con un interés medio son: los de «Artes gráficas», «Muebles» y «Energía y agua».

Cuadro n.º 2

Evolución sectorial de las empresas certificadas en la CAPV

Sector	CNAE	1998				2003			
		Total		Certificados		Total		Certificados	
		N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Componentes metálicos	27-28	1.214	21,38	205	34,22	1.418	23,59	460	31,80
Maquinaria y equipos mecánicos	29	556	9,79	65	10,85	648	10,78	178	12,15
Química y caucho	23-26	402	7,08	92	15,36	449	7,47	167	11,80
Otros servicios a empresas	74	1.210	21,31	37	6,18	1.254	20,86	98	6,69
Material eléctrico	30-31	161	2,84	43	7,18	197	3,28	79	5,39
Artes gráficas	21-22	226	3,98	23	3,84	254	4,23	59	4,03
Textil, alimentación, madera, y papel	10-20	446	7,85	10	1,67	546	9,08	53	3,62
Vehículos	34-35	94	1,66	27	4,51	103	1,71	44	3,00
Electrónica y elementos de precisión	32-33	95	1,67	23	3,84	110	1,83	42	2,87
Muebles	36	133	2,34	8	1,34	160	2,66	27	1,84
Actividades informáticas	72	211	3,72	5	0,83	250	4,16	22	1,53
Energía y agua	37-41	223	3,93	8	1,34	51	0,85	12	0,82
I+D	73	30	0,53	3	0,49	37	0,62	12	0,82
Otros		677	11,92	50	8,35	534	8,88	68	4,64
Total		5.678	100	599	100	6.011	100	1.465	100

Fuente: Elaboración propia a partir del CIV 1998 y del CIV 2003.

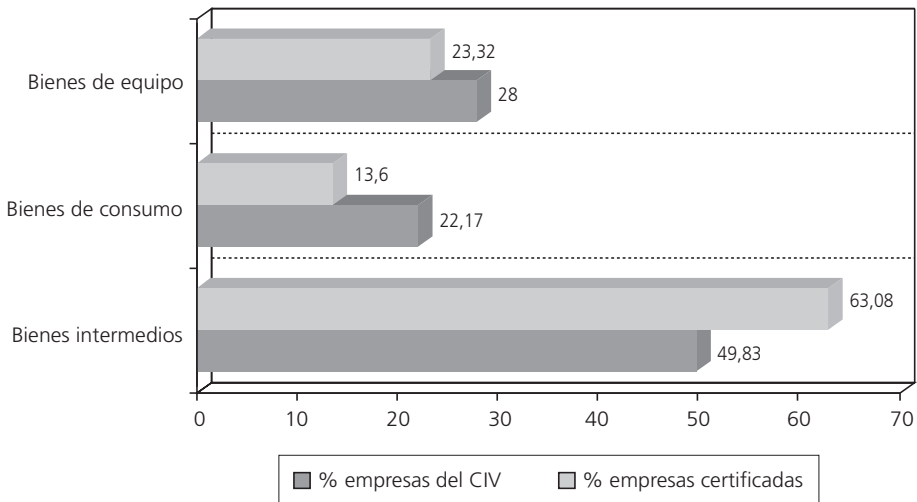
—Sectores con un interés bajo en la certificación son: los de «Otros servicios a empresa», «Textil, alimentación, madera y papel», y «Actividades informáticas».

Asimismo, se puede comprobar en el cuadro que las certificaciones han evolucionado de una forma heterogénea. Las empresas de algunos sectores, «Química y caucho», «Material eléctrico», y «Vehículos» han sido pioneras en la certificación, mientras que en otros ha existido una mayor propensión a certificarse en una segunda fase, entre los años 1998 y 2003. Así, los sectores que han incrementado

en esta segunda fase su proporción de empresas certificadas son: «Maquinaria y equipos mecánicos», «Otros servicios a empresas», «Textil, alimentación, madera y papel», «Muebles» y «Actividades informáticas».

Con el objeto de completar el análisis sectorial vamos a analizar la evolución de las certificaciones en función del destino económico final de los bienes que producen las empresas. Así, las empresas se clasifican (Navarro, 1994) en empresas que producen bienes de equipo, empresas que producen bienes interme-

Gráfico n.º 5
**Distribución de las empresas certificadas
en función del destino económico de los bienes que producen**



Fuente: Elaboración propia a partir del CIV 2003.

dios y empresas que producen bienes de consumo. Partiendo de la información contenida en el CIV 2003, donde se recoge la distribución sectorial de las empresas en función de los códigos CNAE, se realizó la conversión a la distribución en función del destino económico de los bienes⁸.

Como se puede observar en el gráfico n.º 5, la proporción de empresas certificadas entre las empresas que producen bienes intermedios es claramente supe-

rior. Ahora bien, esa proporción se ha reducido en los últimos años, ya que se ha producido un importante incremento de certificaciones en las empresas que producen bienes de equipo, y, principalmente, entre las que producen bienes de consumo. En definitiva, se ha de resaltar que la certificación sigue siendo un fenómeno muy unido a las empresas productoras de bienes intermedios, lo que, de alguna forma vendría a apoyar la validez las hipótesis que establecen que son los factores relacionados con el poder de negociación y presión de los clientes los factores motivadores principales para la certificación (Heras, 2000). A las empresas que implantan la certificación les resulta mucho más sencillo que sus proveedores cuen-

⁸ De cara a realizar esta conversión resultó fundamental que Eustat, Instituto Vasco de Estadística pusiera a disposición de esta investigación las tablas de conversión; aprovechamos la ocasión para agradecerle a esta institución su colaboración.

ten con el certificado, ya que, de lo contrario, tienen que poner en marcha unos laboriosos y costosos procesos de homologación de proveedores, lo que genera una reacción en cadena que tiene como resultado el incremento y la difusión de certificaciones en las distintas ramas y sectores.

Por contra, en la producción de los bienes de consumo parece que la motivación principal está más ligada a la utilización de la certificación como herramienta de comunicación. De hecho, en numerosas ocasiones el certificado de empresa registrada conforme a ISO 9000 se utiliza de forma muy ambigua, como si de una etiqueta o *label* de calidad se tratara, algo que la propia normativa internacional prohíbe expresamente.

3. INCIDENCIA DE LA IMPLANTACIÓN DE LOS MODELOS DE GCT EN LAS EMPRESAS DE LA CAPV

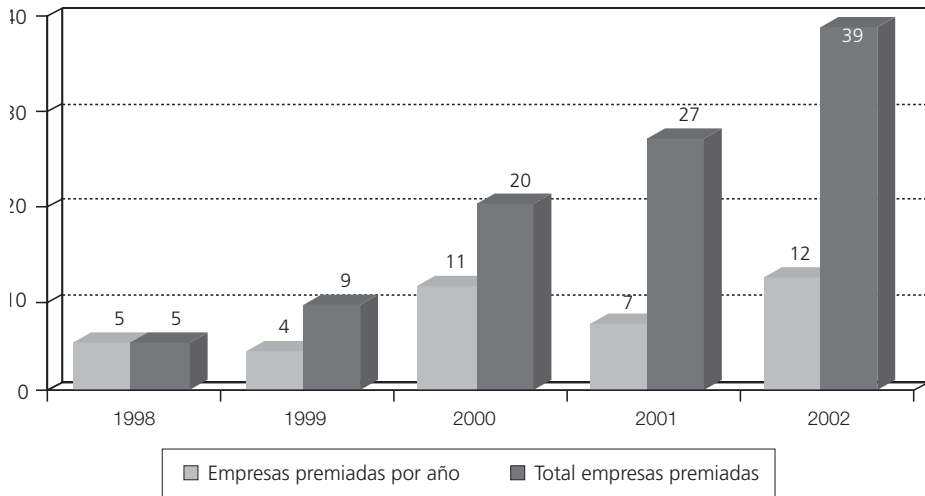
Al no existir un registro unificado donde se recojan datos relativos al número de empresas que implantan en sus organizaciones modelos de GCT —ya que no se trata de un modelo de gestión que debe ser certificado por un organismo independiente—, no se puede realizar un análisis como el llevado a cabo para la difusión de la normativa ISO 9000. Ahora bien, sí que se pueden extraer algunos datos de interés al respecto, por ejemplo a partir de la información relativa a los reconocimientos otorgados por las diferentes organizaciones de ámbito nacional e internacional.

Así, por ejemplo, resultan destacables en el ámbito europeo los premios a la implantación de la GCT «European Qua-

lity Award» otorgados por la European Foundation for Quality Management, EFQM. Del análisis de la evolución de estos reconocimientos se desprende el peso importante de las empresas españolas en el movimiento de la calidad europeo; resulta especialmente reseñable, en este sentido, los resultados obtenidos por las empresas vascas. De los cerca de 80 premios otorgados desde el año 1992 hasta el año 2003, cuatro correspondían a empresas españolas, de las que tres eran vascas. Por otro lado, la EFQM cuenta con una base de datos donde se recoge información relativa a empresas exitosas en cuanto a la calidad («Successful Organisations Database»), organizada en cuatro categorías diferentes (de menor a mayor nivel: «Discover Committed to Excellence», «Recognised for Excellence», «European Quality Awards Finalists» y «European Quality Awards Winners»); destaca dentro de esta base formada por 156 empresas, la presencia de las empresas griegas con 39 empresas (aunque 33 de ellas se hallan dentro de la categoría inferior), las empresas del Reino Unido, con 15 representantes, y las empresas españolas con 11 representantes (de las que 6 son empresas vascas). Asimismo, resulta también digno de mención que de las 680 organizaciones que pertenecen a la European Foundation for Quality Management, 48 son españolas, de las cuales 12 son vascas.

Por consiguiente, se puede afirmar que las empresas vascas han jugado un papel importante en relación a la implantación de modelos de GCT en Europa. Este hecho se debe, en gran medida, a la importante labor impulsora llevada a cabo por la Administración Vasca dentro de su

Gráfico n.º 6
Evolución de los premios Q emitidos por EUSKALIT



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida desde Euskalit.

política de fomento y promoción de la calidad empresarial⁹.

Así, a mediados de la década de los noventa la Administración Vasca estableció con objeto de impulsar la GCT entre las empresas vascas, a través de la Fundación Vasca para la Calidad, Euskalit, una serie de reconocimientos para las empresas que implantan con éxito el modelo de GCT desarrollado por la EFQM.

En concreto, a las empresas que obtienen más de 500 puntos en la evaluación realizada por Euskalit utilizando los crite-

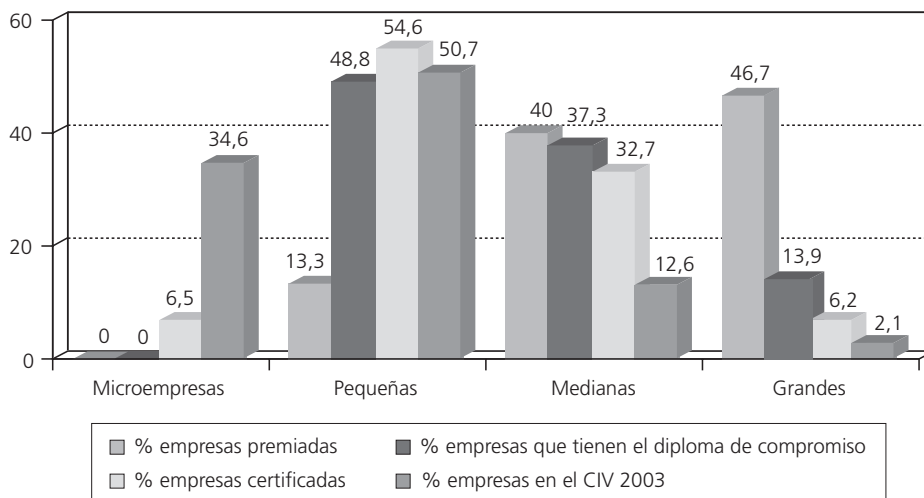
rios del modelo EFQM se les premia con la Q de oro, y si han superado la barrera de los 400, con la Q de plata.

Además de estos premios Euskalit otorga el diploma de compromiso con la excelencia a aquellas organizaciones vascas que utilizan el modelo EFQM como marco de referencia para la mejora de su gestión y están comprometidas en avanzar hacia la GCT. Para lograr este diploma, las empresas tienen que demostrar ante un evaluador de Euskalit, un mínimo de capacidad de gestión en los 9 criterios del Modelo EFQM.

Desde el año 1998, año en el que se entregó la primera Q de plata, hasta la fecha, la cifra de organizaciones galardonadas ha ido creciendo hasta alcanzar,

⁹ Ver, por ejemplo, Departamento de Industria, Agricultura y Pesca, 1997 y Departamento de Industria, Comercio y Turismo, 2000.

Gráfico n.º 7
Distribución de la dimensión de empresas que implantan GCT



Fuente: Elaboración propia a partir del CIV 2003, y de información proporcionada por Euskalit.

como se refleja en el gráfico n.º 6, 39 a finales de 2002. Asimismo, en la CAPV, a principios de 2003, un total de 112 organizaciones habían obtenido el diploma de compromiso. En este sentido, resulta destacable la incidencia de la GCT en ciertos ámbitos no industriales de la CAPV, como los de la educación y la sanidad. Así, por ejemplo, de las citadas 112 organizaciones que contaban con el diploma de compromiso, había, 12 centros de Osakidetza, 32 centros educativos y 13 organizaciones no lucrativas.

A continuación vamos a estudiar qué relación tienen la dimensión y el destino económico de los bienes que producen las empresas con la tendencia a implantar sistemas de GCT. Para ello, tomamos

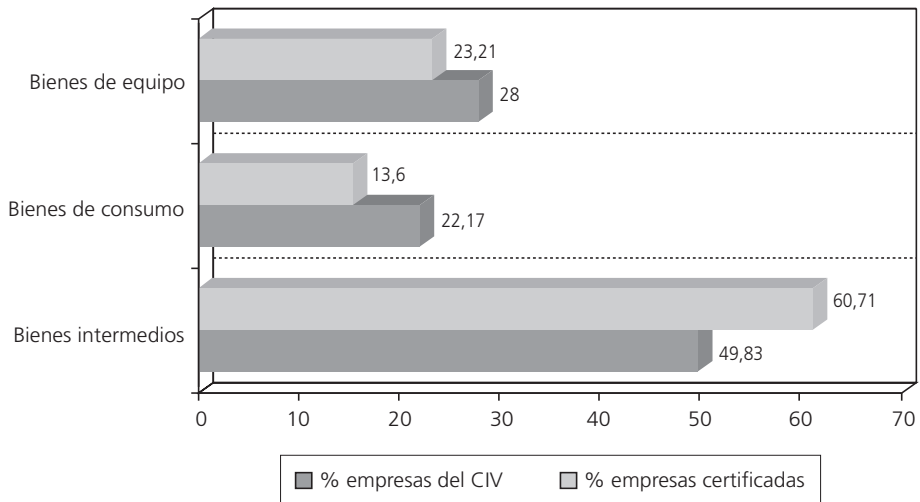
como base el CIV 2003, donde constan 15 empresas que han sido premiadas con la Q de plata, y 44 que han obtenido el diploma de compromiso.

En primer lugar estudiaremos la posible correlación existente entre la dimensión de las empresas y la propensión a implantar sistemas de GCT.

Tal y como se observa en el gráfico n.º 8, las empresas de mayor dimensión tienden a implantar sistemas de gestión de calidad más desarrollados; es decir, las empresas premiadas son de mayor tamaño medio que las empresas que han obtenido el diploma de compromiso, que a su vez, son más grandes que las empresas certificadas, y éstas tienen mayor dimensión media que las empresas que

Gráfico n.º 8

Destino económico de los bienes que producen las empresas que aplican GCT



Fuente: Elaboración propia a partir del CIV 2003, y de información obtenida a través de Euskalit.

aparecen en el CIV 2003. En este sentido, resulta destacable el hecho de que casi el 50% de las empresas premiadas sean grandes, cuando éstas suponen, tan sólo, el 2,1% de las empresas que aparecen en el CIV 2003. Estos resultados están en concordancia con los obtenidos por el profesor Merino (2001), que señalaba que entre las empresas españolas las de mayor dimensión y las pertenecientes a grupos multinacionales tienen una mayor tendencia a realizar prácticas de GC. En la CAPV este hecho puede ser debido, asimismo, a la política de fomento de la GC de la Administración Vasca¹⁰.

Por otro lado, tal y como se puede observar en el gráfico n.º 9, existe un mayor número de empresas reconocidas entre las empresas que fabrican bienes intermedios. Asimismo, resulta destacable el hecho de que prácticamente todas cuentan con la certificación ISO 9000, lo que, de alguna forma, apoyaría la hipótesis según la cual la implantación de modelos de GC se produce de forma acumulativa.

En el año 1993 ya se estimaba necesario que existiera una serie de empresas inductoras que ayudasen a fomentar la GCT entre las empresas de la CAPV, y que fueran las empresas de mayor tamaño quienes ejercieran mejor el papel de arrastre (Departamento de Industria, Agricultura y Pesca, 1997).

¹⁰ En efecto, en su Programa de Promoción de la Calidad en el Sector Industrial que puso en mar-

4. MOTIVACIONES DE LAS EMPRESAS PARA IMPLANTAR LA GESTIÓN DE CALIDAD: REVISIÓN DE LA LITERATURA

Existe una amplia literatura, teórica y empírica, que analiza cuáles son las motivaciones que llevan a las empresas a implantar modelos de GC. En cuanto a la implantación de SAC las motivaciones que más se citan son las siguientes (Vloeberghs y Bellens, 1996; Anderson, Daly y Johnson, 1999; Heras, 2000 y los citados en cada argumento):

—*Exigencias de los clientes.* Estudios recientes demuestran que muchas veces las pymes adoptan la ISO 9000 forzadas por sus clientes, y no a partir de la convicción de que aporten ningún beneficio. En este sentido, se ha subrayado el papel «prescriptor» jugado por las grandes empresas constructoras, de automoción, energía y telecomunicaciones, que vieron en las normas ISO 9000 una forma de asegurar cierto nivel de calidad en sus proveedores, sin efectos sobre su cuenta de explotación, al recaer la certificación en un organismo externo y ser costeada por el propio proveedor. Sobre este punto, algunos autores como Brown, Van der Wiele y Loughton (1998) señalan que estas presiones son mayores en el caso de las organizaciones de menores dimensiones.

—*Búsqueda de mejoras internas.* Estas empresas quieren implantar la ISO 9000 para mejorar su organización, mejorar la eficiencia y el control de la empresa, mejorar la calidad de los productos y los servicios ofrecidos o para disminuir el número de productos defectuosos.

—*Paso previo a la Gestión de la Calidad Total.* Algunas empresas implantan

en sus organizaciones la ISO 9000 como paso previo a la implantación en sus organizaciones de algún modelo de GC más desarrollado, como la GCT (Herrera, Moreno-Luzón y Martínez Fuentes, 1998).

—*Mejorar la imagen de la empresa.* Muchas empresas piensan en prepararse activamente para alcanzar la certificación ISO 9000, considerando, casi exclusivamente, las posibles ventajas que pueda reportarles el figurar en los listados correspondientes y, por tanto, poder llegar a formar parte de los suministradores de las empresas que exijan este requisito.

—*Mejorar la posición competitiva* (Mo y Chan, 1997; Brown, Van der Wiele y Loughton, 1998; Brown y Van der Wiele, 1995; Moreno-Luzón, Escrig y González, 2001). En muchas ocasiones las empresas buscan el certificado porque otras empresas del sector lo tienen.

—*Evitar barreras de entrada.* Según algunos autores, ciertas empresas, sobre todo fuera de la Unión Europea, implantan la ISO 9000 para evitar barreras de entrada. Según estos autores, la introducción de la ISO 9000 coincidió con la iniciativa europea de eliminar barreras comerciales y crear un mercado común en 1992. Por ello, la Unión Europea fue la primera en adherirse a la ISO 9000 y lo está utilizando como un importante estándar de exportación e importación. De esta forma, la ISO 9000 es uno de los componentes principales en el esfuerzo de armonización de la Unión.

—*Debido al impacto internacional de las normas ISO 9000.* Según algunos autores, la advertencia de las grandes multinacionales, principalmente de la automoción, ha sido clara: «obtengan el certificado o

dejen de hacer negocios con nosotros» (Zuckerman, 1998). Por estos motivos, en el ámbito manufacturero estas normas se han constituido en un auténtico requisito para poder participar en numerosas subastas y licitaciones internacionales (Karapetrovic, 1999).

—*Imitación y modas del management.* Por último, la introducción de estos modelos pueda estar motivada por el efecto de modas que se dan en la gestión de empresas (Styve, 1996; Berny y Peyrat, 1995).

En cuanto a la GCT se han realizado menos estudios sobre la motivación para su implantación (destacan, entre otros, Sun, 1999). En general las motivaciones que se suelen citar están más relacionados con factores de tipo interno (mejora de la eficiencia en la gestión de la empresa), factores relacionados con la dirección de personas (motivación, adhesión y participación del personal, entre otros) y factores relacionados con la imagen de calidad de la empresa.

Por otro lado, los estudios internacionales arrojan conclusiones muy diversas, aunque se destaca la influencia de los factores de tipo externo en la certificación (destacan, entre otros, Vloebergs y Bellen, 1994; Withers y Ebrahimpour, 1996; Casadesús, Giménez y Martí, 1996; Santos, Lopes y Cruz, 1996; Lee y Palmer-Elaine, 1999). Asimismo, en los estudios llevados a cabo para las empresas españolas, también se destaca la influencia de los factores de tipo externo, fundamentalmente la presión ejercida por los clientes, aunque los factores de tipo interno relacionados con la mejora de la eficiencia de la empresa tienen también su peso (Casadesús, Giménez y Heras, 2001; Herrera, Moreno-Luzón y Martínez

Fuentes, 1998; Escanciano y Fernández Sánchez, 2001).

5. MOTIVACIONES DE LAS EMPRESAS PARA IMPLANTAR LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA CAPV: ESTUDIO CUALITATIVO DELPHI

Estos estudios se han solido centrar en el análisis de la implantación de la ISO 9000, mediante la utilización de técnicas cuantitativas, a través de cuestionarios dirigidos a los directivos de las empresas certificadas, directivos que pueden tender a dar una versión «corporativa» de los motivos y los efectos de la implantación de la GC. En Heras (2000) se llevó a cabo un estudio cuantitativo para la CAPV en el que participaran además de los directivos, otros agentes involucrados en el proceso de implantación de la normativa ISO 9000 (trabajadores, clientes, proveedores, organismos certificadores y consultorías), aunque debido a la escasa participación de algunos de los agentes no se cumplieron los objetivos establecidos.

Para llevar a cabo la presente investigación se creyó oportuno utilizar una técnica de investigación cualitativa. En concreto, se formó un panel de expertos para llevar a cabo una investigación tipo Delphi, con el fin de analizar la incidencia y los resultados tanto de la normativa ISO 9000, como del modelo EFQM en la CAPV. En el panel de expertos (formado en mayo-junio de 2003) participaron 27 profesionales y especialistas relacionados con la GC: directivos de empresas, consultores, certificadores, especialistas académicos, evaluadores de Euskalit y miembros de instituciones como Euskalit y el Cluster del conocimiento. A continuación

pasamos a recoger los resultados de esta investigación (para un análisis más detallado ver Arana, 2003)¹¹.

En cuanto a la motivación para implantar la normativa ISO 9000 se ha señalado como razón principal la presión o exigencia de los clientes. Destaca el hecho de que existe un acuerdo unánime por parte de todos los participantes en el grupo, ya que se podrían esperar perspectivas diferentes sobre esta cuestión. Asimismo, entre los diferentes colectivos existe acuerdo a la hora de señalar que las mejoras de imagen que produce la certificación constituye la segunda causa fundamental que lleva a las empresas a certificarse.

Estas motivaciones también son consideradas como aspectos prioritarios en los estudios realizados por Vloebergs y Bellens (1996) en Bélgica, Casadesús (1999) en la Comunidad Autónoma de Cataluña, y Heras (2000) en la CAPV, si bien en el estudio realizado por Vloebergs y Bellens y el realizado por Heras señalan a «la mejora de la eficiencia y control» como razón más importante para que las empresas implanten la ISO 9000 (estudios basados tan sólo en la opinión de los directivos). No obstante, en este estudio este factor ha sido relegado a un segundo plano por la mayoría de los colectivos, si bien, algunos directivos de empresa señalan que ésta ha sido su motivación fundamental.

Por otro lado, en Escanciano y Fernández Sánchez (2003) se observa que la certificación ISO 9000 puede servir como base de cara a comenzar el ca-

mino hacia la GCT. Sin embargo, en nuestro estudio este aspecto ha sido rechazado por todos los grupos encuestados. En este sentido, un directivo de empresa nos señaló que «son dos formas diferentes de entender la Gestión de Calidad, que deben ser abordadas de forma independiente, ya que si bien pueden tener ciertos objetivos comunes, los caminos a seguir son independientes».

En cuanto a las causas del éxito de la GCT, no existe acuerdo a la hora de indicar las principales causas. Así, los directivos de empresas señalan que la fundamental causa del éxito acontecido radica en «un intento de mejora del sistema de Gestión de la empresa». Sin embargo, los evaluadores de Euskalit señalan como causa fundamental el intento por parte de las empresas de «establecer un proceso de mejora continua». Por último, las consultorías, los organismos certificadores y los agentes institucionales señalan al «fomento institucional» como el factor principal de éxito; en este sentido, tal y como comentaba un participante «la difusión que se está dando a los premios otorgados a las empresas vascas, tanto por parte de Euskalit, como principalmente por la EFQM, hace presagiar una nueva oleada de implantaciones del modelo EFQM entre las empresas vascas». Parece, por tanto, que el esfuerzo de la Administración Vasca para el fomento de la Gestión de la Calidad está dando su fruto.

En relación a los factores motivadores específicos que llevan a las empresas a implantar un sistema de GCT la mayoría de los consultados señalan que las dos principales motivaciones de las empresas consisten en un intento por «mejorar la imagen de calidad que ofrece la empresa en el mercado», y por «mejorar la organi-

¹¹ La metodología utilizada para esta investigación se basó en las recomendaciones recogidas por el profesor Landeta en su monografía sobre el método Delphi (Landeta, 1999).

zación y gestión de la empresa». De hecho, el grupo parece diferenciar la motivación y la actitud de dos grandes grupos de empresas. Un participante fue explícito al respecto: «existen dos tipos de empresas radicalmente diferenciados. Por un lado, nos encontramos con empresas que implantan la Gestión de Calidad Total con el objetivo de mejorar su sistema de gestión, pero una gran mayoría parece tener como objetivo prioritario el lograr reconocimientos externos con objeto de publicitar los logros cosechados». Ahora bien, se ha de señalar que no hay un claro consenso en relación al peso de cada uno de los factores motivadores.

En general, las respuestas obtenidas otorgan un peso importante a la influencia de los factores de tipo externo en el proceso de implantación de modelos de GCT, tal y como sucedía para el establecimiento de SAC.

6. RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DE LA GC EN LAS EMPRESAS DE LA CAPV: ESTUDIO CUANTITATIVO

En la literatura teórica se han analizado los resultados de la implantación de la GC en los resultados de las empresas. Existen, a grandes rasgos, dos tipos de estudios empíricos: unos de tipo cuantitativo se basan en la opinión dada por los directivos de las empresas en relación a dichos resultados. En el ámbito estatal se han realizado diversos estudios de este tipo (destacan los realizados por Merino, 2001; Casadesús, Giménez y Heras, 2001; Martínez Costa, 2003), donde se recoge, en síntesis, la influencia positiva de la implantación de la GC. Otro tipo de estudios se han basado en utilizar, en lugar

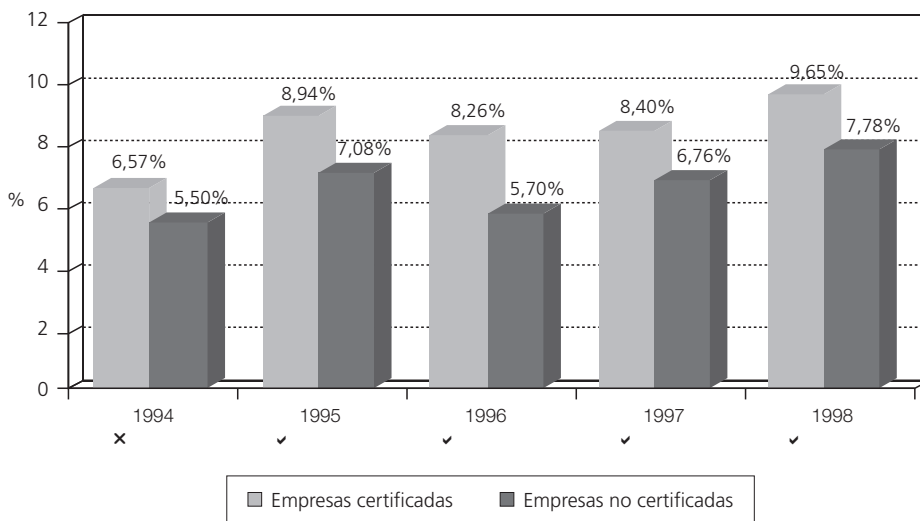
de la opinión de los directivos, la evolución de variables objetivas como la cotización de la acción (para empresas que cotizan en bolsa), la rentabilidad de la empresa, las ventas o la productividad (destacan los estudios realizados por Álvarez, Corbett y Montes, 2002; Redman, Snake y Wilkinson, 1995; Easton y Jarrel, 1998; Hendricks y Singhal, 2000, Wayhan, Kirche y Khumawala, 2001; Lima, Resende y Hasenclever, 2000 y Häversjö, 2000; y a escala estatal los llevados a cabo por Martínez Costa, 2003; Martínez-Lorente, Dewhurst y Gallego-Rodríguez, 2000 y Heras, Dick y Casadesús, 2002).

Para la CAPV en un estudio llevado a cabo por los profesores Heras *et al* (2002) para 800 empresas de la CAPV mediante la utilización de una la base ARDAN, se obtuvo como resultado que las empresas vascas que implantaban un SAC conforme a la normativa ISO 9000 eran más rentables que las empresas no certificadas¹².

Sin embargo, como se puede comprobar en el cuadro n.º 3, las empresas eran también más rentables en el periodo previo a la certificación, que en el periodo posterior a la certificación. Por estos motivos, da la sensación de que la certifica-

¹² En concreto se utilizaron datos de 400 empresas certificadas y 400 no certificadas de similares características en cuanto a su dimensión y distribución sectorial. La información se obtuvo de la base ARDAN; se trata de un Servicio de Información Empresarial del Consorcio de la Zona Franca de Vigo. La base de datos de ARDAN es una de las más completas a escala nacional en información económico-financiera, ya que dispone de más de 100.000 datos de empresas y más de 500 datos anuales por empresa y año. Estos datos provienen, entre otras fuentes, de los estados económico-financieros presentados en los Registros Mercantiles (ARDAN, 2000). Aprovechamos la ocasión para agradecer a ARDAN, y al profesor de la Universidad de Vigo José Cabanelas Omil, toda su colaboración.

Gráfico n.º 9

Rentabilidad económica media de las empresas certificadas y no certificadas

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la base ARDAN; fecha de certificación contrastada con listados de los organismos certificadores y con las empresas.

(✓) Diferencias significativas según el test de diferencias a un nivel de $\alpha = 0,05$

ción no contribuye a esa diferencia de rentabilidad, sino que la causa de esa diferencia de rentabilidad entre las empresas certificadas y no certificadas es debida a que las empresas más rentables tienen una mayor tendencia a certificarse. Además, este hecho parece lógico, ya que es razonable pensar que las empresas más rentables disponen de más recursos para afrontar los costes del proceso de certificación. Estos resultados coinciden plenamente con los obtenidos por Haversjö (2000) en un estudio realizado en Dinamarca, aunque no con los obtenidos por Martínez Costa (2003) para las empresas españolas.

Utilizando la misma metodología hemos analizado la situación de las empresas que han establecido modelo de GCT. Así, intentamos analizar mediante la base de datos SABI la rentabilidad media de las empresas con premios de GCT, con relación a la rentabilidad de empresas certificadas y no certificadas¹³. Como se

¹³ SABI corresponde a Sistema de Análisis de Balances Ibéricos; se trata de una completa Base de datos de análisis financiero de más de 500.000 empresas españolas y más de 40.000 empresas portuguesas, con un histórico de cuentas anuales de hasta 10 años. La información se obtiene de distintas fuentes oficiales: Registros Mercantiles, BORME, y más de 50 medios de prensa nacional.

Cuadro n.º 3

**Rentabilidades medias de las empresas certificadas
y no certificadas antes y después de la certificación (en %)**

	1994	1995	1996	1997	1998	Media del periodo
Certificadas		6,37	*8,48	*8,29	*9,66	8,20
Antes de la certificación	*6,57	*9,34	*8,14	*8,56	*9,61	8,44
No certificadas	5,50	7,08	5,70	6,76	7,78	6,56

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la base ARDAN; fecha de certificación contrastada con listados de los organismos certificadores y con las empresas.

(*) Diferencias significativas según el test de diferencias a un nivel de $\alpha = 0,05$

recoge en el cuadro n.º 4 la rentabilidad media de las empresas premiadas por implantar GCT es superior salvo para el ejercicio 1996.

También se trató de analizar la incidencia temporal de la implantación de la GCT en la rentabilidad de las empresas. En este análisis no parece darse un cambio destacable en la rentabilidad. Con todo, tal y como sucede para el caso de la implantación de la normativa ISO 9000, este tipo de análisis cuenta con unas limitaciones evidentes. Por un lado existe el problema relativo a la multitud de variables que influyen o pueden influir en la evolución de la empresa. En definitiva, suponer que un mejor resultado de la empresa se pueda deber única y directamente a la certificación ISO 9000, es mucho suponer, ya que pueden existir variables que aunque no se analicen jueguen un papel determinante. Por otro lado, existe el problema de la limitación temporal. La implantación de cualquier

tipo de herramienta, sistema o medida relacionada con la calidad tiende a dar resultados, a largo plazo. Se trata, en definitiva, de un proceso que toma su tiempo, y que no suele revertir de inmediato en los resultados, financieros, comerciales, culturales y de innovación (Hardjono, Ten Have y Ten Have, 1997). Además, en cuanto a la limitación temporal se podría alegar que la certificación del modelo ISO 9000 no equivale a la implantación, es decir, que la empresa puede obtener mejoras (fundamentalmente internas), que pueden afectar a la rentabilidad de la empresa, desde que comienza a implantar el sistema de calidad y no desde que lo certifica; algo que ocurre también con la implantación de modelos de GCT y la consecución de diferentes tipos de reconocimientos.

Además los resultados relativos a la GCT nos parecen poco fiables, ya que la muestra de empresas utilizada ha sido muy reducida.

Cuadro n.º 4

Comparación de las rentabilidades medias de empresas premiadas en GCT, de empresas certificadas y de empresas no certificadas (en %)

	1994	1995	1996	1997	1998	Media del periodo
Premiadas	6,76	8,07	6,13	8,90	9,48	7,87
Certificadas	6,57	8,98	8,26	8,40	9,65	8,36
No certificadas	5,50	7,08	5,70	6,76	7,78	6,56

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la base de datos SABI, y de la Base de datos ARDAN.

7. RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DE LA GCT: ESTUDIO CUALITATIVO TIPO DELPHI

Los resultados de la GC también fueron analizados por el grupo de expertos antes citado. Según estos las consecuencias que está provocando la ISO 9000 sobre las operaciones son positivas, ya que, la ISO 9000 contribuye a aumentar su seguridad y a disminuir los errores y defectos. Esto se debe a que se ejerce un mayor control y seguimiento sobre el procesamiento de las órdenes. Asimismo, señalan que estos hechos también contribuyen a lograr un mayor cumplimiento de los plazos de entrega establecidos, tanto internamente como de cara al exterior.

Acerca de los efectos que provoca la implantación de la ISO 9000 sobre los resultados económicos, existe un grado de acuerdo muy alto a la hora de señalar que no provoca resultados positivos diferenciales. Choca un tanto este hecho, ya que, como ha sido subrayado por di-

ferentes autores (por ejemplo Deming, 1989), la disminución de errores y defectos y la mejoras operativas afectarían positivamente en la rentabilidad de las empresas.

Por otra parte, la implantación de un SAC conforme a la normativa ISO 9000 parece tener consecuencias positivas sobre los clientes, ya que contribuye a disminuir sus quejas y a que repitan sus compras. Además, los expertos también señalan que estos sistemas ayudan a aumentar su satisfacción. Este aumento de la satisfacción de los clientes es debido, entre otros aspectos, al aumento del control realizado sobre las operaciones, que contribuye a mejorar la calidad de los productos y servicios ofertados.

Otro efecto importante que produce la certificación ISO 9000, consiste en la mejora de la imagen de marca que ofrece la empresa. No obstante, tal y como nos señalaba un experto «el contar con el certificado ISO 9000 está perdiendo valor en muchos casos, ya que debido a la expan-

sión de los certificados emitidos en los últimos años, ha dejado de ser un factor que marque la diferencia».

En cuanto a la GCT los expertos indican que la utilización de estos modelos contribuye a un ahorro de costes y a un aumento de la seguridad de las operaciones, que, en definitiva, contribuyen a una disminución de los errores y defectos producidos.

Con respecto a los resultados económicos señalan que éstos se ven influenciados positivamente, ya que un mayor contacto con proveedores y clientes, así como el logro de una mayor motivación de los empleados, contribuye a mejorar el rendimiento de la empresa, que a su vez permite aumentar la rentabilidad económica y las ventas obtenidas.

En relación a la influencia de la implantación de estos modelos sobre los empleados, los expertos destacan que la consecuencia más directa consiste en que éstos se ven más involucrados en la empresa, lo que provoca el que tiendan a aportar más sugerencias. Además, se sienten más seguros y reconocidos, aspectos que influyen directamente en que se sientan más motivados y satisfechos en su trabajo. No obstante, según señalaba un investigador «la magnitud de estas consecuencias no son de la dimensión que se dice en multitud de medios, ya que desde diferentes ámbitos existe un interés en intentar provocar una oleada de implantaciones». Asimismo, un directivo nos indicó que «al cabo de un tiempo de la implantación, algunos empleados se ven saturados y se encuentran que ya no pueden volver a una situación inicial en la que tenían menos responsabilidades».

Con respecto a los efectos sobre los clientes los estudios indican que éstos ven incrementada su satisfacción, debido, entre otros aspectos, a que la calidad de los productos y servicios mejora. Este aspecto es debido a que existe «una mayor coordinación y comunicación entre los distintos grupos que intervienen en el proceso de diseño y transformación del producto, que permite ir adaptándose de una forma continuada a las necesidades de los clientes tanto internos como externos». Otros efectos más cuantitativos son la disminución de las quejas y la mayor tendencia que tienen los clientes de cara a repetir sus compras.

Y finalmente, en cuanto a la imagen de marca, existe acuerdo en que ésta mejora indudablemente. Este hecho se debe a dos motivos principales: por un lado, porque la mejora de la satisfacción de los clientes de las empresas aumenta debido a la implantación de la GCT, y por otro, debido a que distintos medios señalan a estas empresas como el ejemplo a seguir, aspecto que indudablemente sirve para mejorar la imagen que estas empresas tienen en el exterior. Por estos motivos, estas empresas no dudan en mostrar pruebas del éxito conseguido, ya que estos reconocimientos en numerosas ocasiones les ayudan a estar en una situación preferente.

8. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se ha analizado la incidencia y los efectos que está teniendo la GC en las empresas vascas. Se ha comprobado que en los últimos años el desarrollo de la GC entre las empresas de nuestra Comunidad está siendo muy

importante, con intensidades de certificación punteras en la UE y con una posición puntera, asimismo, en la implantación del modelo EFQM.

Con respecto a las motivaciones parece confirmarse que son los factores de tipo externo los que llevan a las empresas a implantar la normativa ISO 9000. Por otro lado, los motivos para implantar sistemas de GCT son más diversos; de hecho parece constatarse la existencia de dos tipos de empresas muy diferentes: las que aplican estos modelos para mejorar la gestión de la empresa, y las que los aplican para mejorar la imagen de calidad de la empresa.

Del estudio cuantitativo de la influencia de la GC en los resultados de las empresas se deduce que, en principio, es positiva, aunque la causalidad no queda en absoluto clara. Entendemos que este tipo de estudio tiene serias limitaciones. Del estudio cualitativo se desprende que la implantación de los modelos de GC influye de forma positiva en los resultados de las empresas, ya sea mediante la mejora de las operaciones, la eficiencia y los costes de las actividades internas de la empresa, ya sea mediante la mejora de la imagen de calidad de la empresa en el mercado.

Con todo, se constata que la percepción de los aspectos positivos que la normativa ISO 9000 implica parece perder peso debido a su excesiva difusión; la analogía económico-financiera parece clara: el valor del certificado es inversamente proporcional al número de certificados en circulación. En este sentido, parece que la normativa ISO 9000 está acercándose a su fase de declive, si analizamos su evolución desde la perspectiva de los ciclos de vida de las herramientas de gestión. Está por ver si la nueva versión de la norma del año 2000 supondrá una reactivación, —«una nueva oleada de certificaciones», en palabras de un experto consultado—. Por otra parte, la implantación de modelos de GCT basados en el modelo EFQM parece encontrarse en una fase, de gran crecimiento, y debido al impulso que está recibiendo de los diferentes organismos institucionales, se le puede augurar un futuro prometedor.

En este orden de cosas resulta interesante continuar analizando la incidencia de estos modelos de gestión en nuestras empresas, llevando a cabo estudios que tengan en cuenta la opinión y perspectiva de todos los agentes involucrados, para superar así carencias de la investigación existentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÁLVAREZ, M.J.; CORBETT, C.; MONTES, M.J. (2002): «El impacto financiero de la certificación ISO 9000: un análisis empírico». *XII Congreso Nacional de ACEDE*. Palma de Mallorca.
- ANDERSON, J.C.; RUNG TUSANATHAM, M. y SCHROEDER, R.G. (1994): «A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method», *Academy of Management Review*, vol. 19, n.º 3, pp. 472-509.
- ARANA, G. (2003): *Análisis de la incidencia y los resultados de la Gestión de la Calidad en las empresas de la CAPV. Tesis Doctoral*. Universidad del País Vasco.
- BERNY, L. y PEYRAT, O. (1995): «La certification d'entreprise: vrai enjeux et faux débats», *Revue Française de Gestion*, Paris.
- BROWN, A. y VAN DER WIELE, T. (1995): «Industry experience with ISO 9000», *Asia Pacific Journal of Quality Management*, vol. 4, n.º 2, MCB University Press, Bradford, Reino Unido.
- BROWN, A.; VAN DER WIELLE, T. y LOUGHTON, K. (1998): «Smaller enterprises' experiences with ISO 9000», *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 15, núm. 3.
- CASADESÚS, M.; GIMÉNEZ, G. y HERAS, I. (2001): «Benefits of the ISO 9000 implementation in Spanish industry», *European Business Review*, Vol. 13, n.º 6, pp 327-335.
- CASADESÚS, M. y HERAS, I. (1999): «ISO 9000 obstáculos y beneficios», *Forum Calidad*, N.º 105. Madrid.
- DALE, B.G. (2002): *Managing Quality*. Blackwell publishing, Third edition. Reino Unido.
- DEMING, W.E. (1989): *Calidad, productividad y competitividad*. Díaz de Santos. Madrid.
- DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA, AGRICULTURA Y PESCA (1997): *Programa de promoción de la calidad en el sector industrial 1993-1996/1997-2000. A la mejora de la competitividad a través de la mejora de la gestión*, Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco, Departamento de Industria, Agricultura y Pesca, Viceconsejería de Competitividad, Dirección de Calidad y Recursos Humanos, Vitoria-Gasteiz.
- DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO (2000): *Plan Interinstitucional de Promoción Económica 2000-2003*, Vitoria-Gasteiz.
- DESMARETS, G. (1995): «Relación existente entre Aseguramiento de la Calidad y Gestión de Calidad Total», Club Gestión de Calidad, Madrid.
- EASTON, G.S. y JARREL, S.L. (1998): «The effects of Total Quality Management on corporate performance: An empirical investigation», *Journal of Business*, vol. 71, n.º 2, pp. 253-307.
- ESCANCIANO, C. y FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (2003): «Influencia de la certificación ISO 9000 en el avance de la empresa española hacia la calidad total». *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresas*. n.º 14. pp 99-113. Edit. Civitas. Madrid.
- HARDJONO; TEN HAVE, S., y TEN HAVE, W.D. (1997): *The European Way to Excellence. How 35 European manufacturing, public and service organisations make use of quality management*, Directorate-General III Industry, Comisión Europea. Bruselas.
- HÄVERSJÖ, T. (2000): «The financial effects of ISO 9000 registration for Danish companies», *Managerial Auditing Journal*, Vol 15. n.º 1.
- HENDRICKS, K.B y SINGHAL, V.R. (1997): «Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms that have won Quality Awards», *Management Science*, vol. 43, núm. 9.
- HERAS, I. (2000): *La gestión de la calidad en las empresas vascas: Estudio de aplicación de la ISO 9000 en las empresas de la CAPV*. Servicio editorial de la Universidad del País Vasco.
- HERAS, I.; ARANA, G.; CASADESÚS, M. y MARIMON, F. (2002): «Incidencia de la Gestión de la Calidad en el rendimiento económico empresarial: Un estudio empírico en las empresas vascas». *XII Congreso Nacional de ACEDE*. Palma de Mallorca.
- HERAS, I.; DICK, G. y CASADESÚS, M. (2002): «ISO 9000 registration's impact on sales and profitability: A longitudinal analysis of performance before and after accreditation», *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 19 No. 6, pp. 774-791.
- ISO (2002): *The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 certificates. Eighth cycle. International Organization for Standardization*. (www.iso.ch).
- KARAPETROVIC, S. (1999): «ISO 9000: the system emerging from the vicious circle of compliance». *The TQM Magazine*, vol.11, núm. 2.
- LANDETA, J. (1999): *El metodo Delphi*. Ariel. Barcelona.
- LEE y PALMER, E. (1999): «An empirical examination of ISO 9000-registered companies in New Zealand», *Total-Quality-Management*, vol.10, núm. 6.

- LIMA, M.A.M.; RESENDE, M. y HASENCLEVER, L. (2000): «Quality Certification and Performance of Brazilian Firms: An empirical Study». *International Journal of Production Economics*, Vol. 66, Elsevier.
- MARTÍNEZ COSTA, M. (2003): *Influencia de las normas ISO 9000 sobre los resultados empresariales*. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Cartagena.
- MARTÍNEZ-LORENTE, A.R.; DEWHURST, F.W. y GALLEGO-RODRÍGUEZ, A. (2000): «Relating TQM, Marketing and Business Performance: An Exploratory Study», *International Journal of Production Research*, vol. 28, n.º 14, pp. 3227-3246.
- MERINO, J. (2001): *La calidad en la empresa española*. Fundación BBV. Bilbao.
- NAVARRO, M. (dir.) (1994): *La crisis de la industria manufacturera en la CAPV*. Manu Robles-Arangiz Institutua, Bilbao.
- REDMAN, T.; SNAPE, E. y WILKINSON, A. (1995). «Is quality management working in the UK?». *Journal of General Management*, 20, no. 3:44-60.
- STYVE, J.P. (1996): «Quality Assurance and Learning in Organizations. Can Traditional Quality Assurance systems be an Obstacle to Learning?», *40th Annual EOQ-Congress*, Proceedings, vol. 2, Alemania.
- SUN, H. (1999): «Diffusion and Contribution of Total Quality Management: An Empirical Study in Norway», *Total Quality Management*, vol. 10, n.º 6, pp. 901-914.
- VLOEBERGHES, D. y BELLENS, J. (1996): «Implementing the ISO 9000 Standards in Belgium», *Quality Progress*, vol. 29, N.º 6, junio, ASQC, Estados Unidos.
- WAYHAN, V.B.; KIRCHE, E.T. y KHUMAWALA, B.M. (2000): «ISO 9000 Certification. The Financial Performance Implications», University of Houston (en revisión para la revista *TQM*).
- WITHERS, B.E. y EBRAHIMPOUR, M. (1996): «An examination of ISO 9000 registration practices of American, German and Japanese firms operating in the USA», *International Journal of Quality*, vol.13, núm.
- ZUCKERMAN, A. (1998): «58 multinationals question ISO 9000 registration», *Quality Progress*, Estados Unidos.