

# INCIDENCIA DE LOS PROGRAMAS DE CALIDAD EN EL PROCESO DE IMPLANTACION DE SISTEMAS DE CALIDAD EN LA PYME.

Diego Manuel García

## ABSTRAC:

La pequeña y mediana empresa, tanto industrial como de servicios, esta obligada a implantar sistemas de aseguramiento de la calidad y a adoptar la filosofía de la Calidad Total para seguir siendo competitiva y hacer frente a las grandes empresas. La realización de programas de calidad, en este colectivo, ha supuesto en muchos casos la primera acción de carácter formal que se ha llevado a cabo venciendo las reticencias de sus responsables hacia la realización inversión orientadas hacia la mejora de la calidad, afectando en un primer momento sólo a determinados aspectos o áreas de la gestión empresarial y extendiéndose, posteriormente, al resto de áreas. El objetivo de nuestro trabajo pretende, de hecho, analizar en que medida estos programas de calidad han constituido un punto de partida para lograr la implantación definitiva de sistemas de calidad que abarquen tanto el Aseguramiento como la Calidad Total en este colectivo.

## 1. INTRODUCCION.

En un entorno como el actual, con un alto nivel de competitividad, la calidad se está imponiendo como uno de los aspectos de la gestión empresarial que mayor incidencia esta teniendo en el funcionamiento de la unidad productiva. Para ésta es el cliente el factor más importante cualquiera que sea el tipo de organización y sugiere que la empresa necesita satisfacer sus necesidades para permanecer competitiva, o lo que es lo mismo que la clave de la supervivencia en los mercados altamente competitivos de hoy día es conocer sus necesidades actuales y satisfacerlas al más bajo coste posible. Objetivo que sólo puede ser alcanzado a través del esfuerzo conjunto de toda la organización.

El primer paso instintivo en la pequeña y mediana empresa para asegurar una buena calidad a los clientes es multiplicar los controles, al mismo tiempo, sobre los productos y sobre los hombres. Por un lado, control "de calidad" de un producto, de todos sus estados de evolución; por otro, control "disciplinario" por la jerarquía y distribución tayloriana del trabajo. Sin embargo, la evolución al mismo tiempo tecnológica y sociocultural de estos últimos años, ha llevado a los jefes de empresa, a los especialistas de la calidad y a los responsables del personal, a interrogarse y a evolucionar en lo que concierne al control técnico de los productos, cada vez más costoso y menos eficaz. En estas circunstancias la prevención, es decir, justamente el aseguramiento de la calidad, se hace cada vez más necesario y rentable, puesto que permite obtener mejoras considerables de la organización del trabajo: trabajo en cadena, reducción de los stocks, supresión de los controles...

La principal fuente de ventajas competitivas duraderas e intransferibles para la pequeña y mediana empresa vendrá de dotarse de un sistema de gestión de la calidad que, tomando como punto de partida la documentación de todos sus procesos -operativos y de gestión- (Aseguramiento de la Calidad), consiga implantar una cultura de aprendizaje y mejora continua como mejor garantía de adaptación a los futuros cambios del entorno (Calidad Total).

Nosotros en este trabajo intentamos analizar en qué grado los programas de calidad, entendidos como "conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos

a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción orientado a la consecución de objetivos en calidad”, constituyen para aquellas unidades productivas que los definen un punto de partida para la implantación de sistemas de calidad. Intentaremos analizar en que grado la aplicación de estos programas mejora la gestión en aquellos aspectos relacionados directamente con la Calidad Total, hecho que intentaremos poner de manifiesto relacionando el grado de mejora alcanzado y el tiempo que hace que fueron iniciados tales programas.

## 2. DESARROLLO DEL TRABAJO EMPIRICO.

El trabajo empírico lo realizamos en el colectivo de la pequeña y mediana empresa en la provincia de Cádiz. El número de empresas que acceden a participar en el estudio es de treinta, divididos en tres categorías:

- Doce empresas con entre 6 y 20 empleados.
- Diez empresas con entre 21 y 50 empleados.
- Ocho empresas con entre 51 y 250 empleados.

La encuesta nos va a permitir conocer en qué grado son incorporados en la gestión directiva de la pequeña y mediana empresa (planificación, organización y control) los distintos aspectos contemplados por la gestión de la calidad. Una vez realizado este análisis estaremos en condiciones de poder desarrollar la base de un marco de actuaciones que agilicen el proceso de implantación de la Calidad Total en este colectivo, siendo conscientes de las características estructurales, que la diferencian en cuanto a su capacidad de dirección y de disposición de recursos de sus grandes competidores.

Los conceptos de Calidad Total que destacamos y en base a los cuales vamos a diseñar nuestro trabajo empírico están extraídos de los trabajos de Deming, Crosby, Feigenbaum e Ishikawa y se pueden resumir en los siguientes puntos (Goh y Ridgway, 1994, pág. 56):

- El compromiso de la dirección.
- Énfasis por satisfacer las necesidades del cliente (interno y externo).
- Reducir los costes de valoración, prevención y fracaso.
- Sistemas de Aseguramiento de la calidad.
- Búsqueda continua de la mejora e innovación en los procesos y productos (incrementando el crecimiento y la rentabilidad).

Para elaborar la encuesta hemos considerado que el funcionamiento de la empresa queda avalado por la forma en que éstas abordan en su gestión diaria cada uno de los pilares de la Calidad Total antes mencionados. Cada uno de estos cinco pilares están valorados en una escala de uno a diez. Se da el valor más alto cuando la empresa ha alcanzado el nivel definido por la Calidad Total en ese aspecto.

La encuesta desarrolla una entrevista estructurada basada en un cuestionario. Sus preguntas tienen como objetivo determinar si la empresa desarrollaba programas de calidad, en qué áreas quedaban definidos y en qué medida los objetivos establecidos habían sido alcanzados. Además, intentamos conocer si la implantación de sistemas de Aseguramiento y de Calidad Total era una realidad, o si al menos había, por parte de los responsables, intenciones de que así fuera en el futuro. Pudimos comprobar, como se pondrá de manifiesto en el desarrollo del trabajo, que existe una relación directa entre, por un lado, la experiencia de la empresa en la implantación de programas de calidad y, por otro lado, el grado de mejora y de acercamiento a los principios de Aseguramiento y Calidad Total alcanzado.

Identificadas las empresas que componían la muestra, se les visitó para, con la entrevista directa y utilizando el cuestionario como soporte de trabajo, obtener los datos primarios. Para que la entrevista fuera eficaz y eficiente se solicitó cita previa a cada una de las personas a las que se iba a entrevistar.

En base a los resultados de la encuesta, las empresas fueron divididas en las siguientes categorías para facilitar el análisis:

1. No existen programas de gestión de la calidad.
2. Hace menos de un año que se iniciaron estos programas.
3. Hace más de un año y menos de tres que se iniciaron.
4. Hace más de tres y menos de cinco años.
5. Hace cinco o más años que se iniciaron.

Los datos de la tabla 1 nos muestran que el 47% de las empresas encuestadas no tienen iniciados programas de gestión de la calidad ni intención de hacerlo. Aunque este es un porcentaje relativamente alto, también es cierto que es positivo que el 53% restante haya iniciado o culminado su implantación. De hecho hace cinco años sólo el 13% los tenía iniciado habiéndose producido un aumento en los últimos años de incorporaciones a los programas cada vez mayor, esto nos da una idea de la conciencia que va adquiriendo la pequeña y mediana empresa de la necesidad de incorporar este factor competitivo como elemento capaz de mantener y mejorar su posición competitiva.

En general, observamos que en esta zona es la industria, y en especial el sector de la construcción, el que mayor experiencia tiene en programas de calidad, sin embargo es el que actualmente presenta un menor porcentaje de empresas que se están incorporando por primera vez a este movimiento. El sector servicios en cambio es el sector que más incorporaciones está teniendo a estos programas, aunque es el que menos experiencia tiene. Las razones que explican este hecho se encuentran en el diferente grado de competitividad existente en la zona en cada uno de estos sectores. En el sector de la construcción existe una gran demanda y casi todas las empresas tienen cubierta su capacidad productiva, esto hace que sean pocas las que consideren la necesidad de incorporar los programas de gestión de la calidad como un factor que genere algún tipo de ventaja competitiva, las que lo incorporan lo hacen por exigencias de sus clientes. En el sector servicio, por el contrario, existe un alto grado de competitividad con la entrada de nuevas empresas al mercado, motivada sobre todo por el auge en la zona del sector turístico. Esta situación está provocando que numerosas empresas estén incorporando necesariamente programas de gestión de la calidad para ofrecer al público lo que éste desea y generar así algún tipo de ventaja competitiva.

Tabla 1: Categorías de empresas definidas y su representatividad en la muestra.

<b>CATEGORÍAS DE EMPRESAS DEFINIDAS</b>	<b>Nº DE EMPRESAS</b>	<b>% DE LA MUESTRA</b>
No existen programas de gestión de la calidad.	14	47
Hace menos de un año que se inició.	5	17
Hace más de un año y menos de tres que se inició.	4	13
Hace más de tres y menos de cinco que se inició.	3	10
Hace más de cinco.	4	13
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Si clasificamos las empresas de la muestra siguiendo el criterio del número de trabajadores (véase la tabla 2) observamos que la incorporación de los programas de gestión de la calidad esta directamente relacionada con el tamaño de la empresa. Son las empresas de mayor tamaño las que más experiencia tienen en la gestión de la calidad, alcanzando el 25% de la muestra el número de empresas que hace más de cinco años que los tienen incorporados, mientras que son las de menor tamaño las que presentan un mayor porcentaje de empresas que no los tienen ni siquiera iniciados.

Actualmente, la mayoría de las empresas entrevistadas no tienen, ni a corto ni a medio plazo, la intención de implantar la Calidad Total. La mayoría de los responsables de las unidades productivas consideran que la Calidad Total simplemente no es aplicable a sus operaciones. Su principal recelo era que ésta sólo se podía aplicar a grandes empresas y multinacionales. No son conscientes de que, aunque el aseguramiento mejora realmente la calidad de los productos, no es suficiente para lograr mantener la capacidad competitiva y exitosa en los mercados locales, nacionales e internacionales, que cada día se convierten en más competitivos y exigentes.

Debemos tener presente que los procesos que ofrecen mayor potencial de mejora son aquellos que no influyen directamente en la calidad del producto sino que se relacionan con la gestión de la empresa. Obtener sensibles mejoras de productividad por esta vía a corto y medio plazo está al alcance de todas las pequeñas y medianas empresas que vayan más lejos de la simple elaboración de la documentación del sistema, que no debe ser un fin en sí misma, y adopten un eficaz sistema para gestionar la calidad empresarial. Es un hecho, y especialmente en el mundo de los servicios, que las necesidades de los clientes sobrepasan las normas ISO 9000 (Kramer, 1996, pág. 40). Esta idea de gestión lleva implícito el concepto de mejora contribuyendo a reducir los costes totales y aportando, también, una sólida ventaja competitiva.

Tabla 2: Categorías de empresas definidas y su representatividad en la muestra.

<b>CATEGORÍAS DE EMPRESAS DEFINIDAS</b>	<b>6 – 20 EMP.</b>	<b>21 – 50 EMP.</b>	<b>51 – 250 EMP.</b>
No existen programas de gestión de la calidad.	67%	40%	25%
Hace menos de un año que se inició.	17%	20%	12,5%
Hace más de un año y menos de tres que se inició.	8%	10%	25%
Hace más de tres y menos de cinco que se inició.	8%	10%	12,5%
Hace más de cinco.	0%	20%	25%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Algunos directivos creen que el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad, el establecimiento de estándares y la normalización de distintos aspectos de la gestión actuará creando una fuerte burocracia que al final obstaculizará las mejoras de los resultados empresariales. Las empresas entrevistadas tenían aprehensión a verse envueltas nuevamente en un número incontable de campañas, de charlas y reuniones con los empleados después de haber soportado los altos costes que les ha supuesto la implantación del sistema de aseguramiento. En la mayoría de las empresas se encontró una fuerte resistencia, especialmente por parte de los empleados, al incremento de la cantidad de los papeles y documentación a utilizar en el desarrollo del trabajo, asociado con el mantenimiento del sistema de aseguramiento.

La razón más común expuesta por los responsables para justificar la no implantación de la Calidad Total era el clima económico. Muchas de las empresas tenían un futuro incierto y temían aventurarse dentro de otro programa de calidad. El sistema de aseguramiento era lo que sus clientes demandaban y eso era precisamente lo que consiguieron, sin embargo ninguno demandaba la Calidad Total aún, por ello quedaba pendiente para otro momento. La mayoría de los directivos pensaban que el coste de poner en marcha el aseguramiento de la calidad era una inversión suficiente.

Esta situación pone de manifiesto la necesidad de actuar en dos direcciones. Por un lado es preciso hacer comprender a los responsables de estas empresas que la Calidad Total no consiste en la implantación de un programa de calidad de alto coste sino en la incorporación de una nueva cultura de empresa, aunque el sistema supone un aumento en los costes de prevención la consecuencia es una reducción mayor en los costes de evaluación. Por otro lado pensamos que sería necesario desarrollar un marco de Calidad Total ajustado a las necesidades del colectivo de la pequeña y mediana empresa. De hecho esta integración es mucho más fácil de alcanzar en las pequeñas y medianas empresas que en las grandes debido a la existencia de (Goh y Ridgway, 1994, pág. 57): efectivos y abiertos canales de comunicación, facilidad para introducir cambios culturales, ya que existe una escasa resistencia, alta colaboración en el trabajo entre los empleados, eficiencia de la empresa para transmitir información, conocimiento por parte de los empleados de que son ellos los responsables de la calidad de su trabajo y una integración funcional fácil de conseguir.

### 3. ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

La puntuación media obtenida por cada una de las cinco categorías de PYME que hemos definido respecto a los aspectos que consideramos esenciales para la Calidad Total aparecen recogidos en la tabla 3.

La valoración media obtenida en el conjunto de aspectos de la Calidad Total analizados varía desde el 4,10 para la "Empresas que no tienen iniciados programas de calidad" hasta el 9,53 para las "Empresas con los programas iniciados desde hace más de cinco años". Si tomamos como 5 la valoración media general, podríamos decir que, a excepción del grupo de empresas que aún no han iniciado programas de calidad, todas las empresas están por encima de la media.

Tabla 3: Puntuaciones obtenidas por aspecto analizado y categoría definida.

Aspectos analizados.	No existen	Hace menos de un año	Más de uno y menos de tres	Más de tres y menos de cinco	Más de cinco años	MEDIA ASPE.
<b>1. Compromiso.</b>	3,06	5,58	7,06	8,22	9,60	6,70
<b>2. Enfoque al cliente.</b>	4,34	5,24	6,24	6,98	8,90	6,34
<b>3. Costes de no calidad.</b>	4,00	4,64	5,66	7,10	9,82	6,24
<b>4. Sistemas de calidad</b>	4,68	5,62	6,48	9,22	9,70	7,14
<b>5. Beneficio-rentabilidad</b>	4,44	5,12	6,52	8,00	9,64	6,74
<b>MEDIA CATEGORIA</b>	4,10	5,24	6,39	7,90	9,53	

Daremos a continuación las razones claves de por qué estos porcentajes de cada pilar básico de la Calidad Total se alejan del porcentaje ideal de 10, que obtendría una empresa con la Calidad Total totalmente implantada:

### **- Compromiso con la calidad.**

En los resultados obtenidos observamos que es en el grupo de empresas que ya han iniciado programas de calidad en las que realmente el directivo es consciente de las mejoras que puede alcanzar y, por tanto, es cuando mayor empeño pone en lograr una gestión de la calidad plena. A medida que transcurre el tiempo los resultados se hacen cada vez más notables y, por tanto, el compromiso es mayor. Observamos que en los tres tamaños de empresas los responsables consideran en su mayoría que un esfuerzo en esta dirección afectaría notablemente a la marcha de su negocio, es decir, son conscientes de que actualmente este es insuficiente.

Probablemente, el mayor obstáculo que debe salvar la pequeña y mediana empresa en su camino hacia la calidad sea, precisamente, el compromiso de la dirección y la habilidad de los directivos para modificar su propio comportamiento y estilo de dirección (Kramer, 1996, pág. 41). En la pequeña y mediana empresa la dirección esta caracterizada por una deficiente formación y, además, sus necesidades y motivaciones básicas son, por este orden, seguridad en su puesto de trabajo, sueldo e interés del trabajo. Desafortunadamente, aunque muchas de las empresas realizan políticas de calidad, esas políticas no son comunicadas activamente a todos los empleados, lo que impide que éstos asimilen su importancia. Este error de comunicación hace que fracase el objetivo de priorizar esta política de calidad. Esta actitud debe cambiar si se pretende que el giro hacia la calidad tenga un buen fin.

### **-Enfoque hacia el cliente.**

Respecto al enfoque hacia el cliente hemos analizado, fundamentalmente, los sistemas de comunicación establecidos para conocer sus necesidades y como evolucionan éstas, y el nivel de satisfacción alcanzado por los usuarios.

Hemos optado por clasificarlos en dos grupos. Primero, los que proporcionan información a posteriori, es decir, una vez que ha sido utilizado o consumido el producto provocando un sentimiento de satisfacción o insatisfacción, como pueden ser las quejas y reclamaciones. Segundo, los que proporcionan información a priori, es decir, antes de que se pueda producir un estado de insatisfacción, como son las sugerencias de clientes o los cuestionarios.

A tenor de los resultados obtenidos observamos que en general en todas las empresas y en especial en las que están aún “Sin programas de calidad iniciados”, la puntuación obtenida en este aspecto es relativamente baja, siendo el que menor calificación presenta las empresas que llevan cinco o más años con los programas de calidad iniciados. A pesar de presentar la ventaja de tener pocos niveles jerárquicos (lo que permite a la dirección obtener información de primera mano desde los niveles operativos sobre la satisfacción del cliente) y los procesos productivos son generalmente cortos (lo que permite incorporar fácilmente la mejoras necesarias), creemos necesario definir sistemáticamente las vías que garanticen que esa información llegue a la persona responsable.

Muy pocas empresas realizaban encuestas a clientes para determinar sus expectativas acerca de la empresa y sus futuras necesidades. Las encuestas tampoco permitían conocer el grado de satisfacción alcanzado en los clientes con los productos de la empresa. Las empresas confiaban principalmente en recibir la retroalimentación tanto positiva como negativa a través de las felicitaciones o quejas de los

clientes recogidas por el equipo de ventas, éste cumple la función de ser el medio de comunicación y de contacto con los clientes.

Esta actitud por parte de los responsables es importante que cambie si tenemos en cuenta el alto índice de competitividad del entorno y el importante papel que juega la calidad de los productos/servicios en la toma de decisión de los clientes a la hora de elegir empresa suministradora. En primer lugar, observamos que aproximadamente el 70% de las empresas observan entradas de nuevas empresas, nacionales y extranjeras, en sus respectivos mercados. En segundo lugar, se pone de manifiesto que el 50% de los empresarios están convencidos de que los clientes cambian de proveedor ante pequeñas variaciones de precios. Esta situación de alta rivalidad y gran facilidad por parte del cliente para cambiar sus suministradores obliga a la pequeña y mediana empresa industrial a cambiar su enfoque hacia el mercado y hacia el cliente.

### **- Costes de la no calidad.**

El coste es un elemento importante en el proceso de gestión de la calidad, ésta debe permitir no sólo adaptar las características del producto o servicio a las necesidades del cliente, sino además reducir los costes incrementando la productividad.

Observando los datos obtenidos podemos ver que es mínimo el número de programas realizados en este sentido en las empresas entrevistadas en cualquiera, siendo casi nulo en los dos grupos de menor tamaño. Produciéndose sólo un salto considerable en las empresas que llevan iniciados los programas de calidad hace cinco o más años y formado, fundamentalmente, por las empresas de mayor tamaño.

Aunque explícitamente las acciones en este sentido no tienen una elevada puntuación hay que señalar que la pequeña y mediana empresa por sus características estructurales disfruta de ventajas que le permite de alguna forma esta actitud. Gracias a este número reducido de trabajadores y al hecho de que el máximo responsable esté trabajando prácticamente codo a codo con sus empleados del último nivel en los asuntos cotidianos, los niveles de desperdicio y reproceso y las pérdidas debidas a la pobre calidad son fácilmente comunicadas a la fuerza de trabajo.

### **- Sistemas de aseguramiento de la calidad.**

Respecto a los sistemas de calidad observamos que en general existen pocas pequeñas y medianas empresas que los tengan implantados. Esta situación se debe, fundamentalmente, al hecho de que algunos directivos creen que el sistema actuará creando una fuerte burocracia que terminará obstaculizando la gestión diaria de la empresa. Esto, evidentemente, no es cierto por cuanto los sistemas de calidad correctamente implantados y adaptados, lejos de frenar el buen funcionamiento de la empresa deben agilizarlo y mejorarlo. En general, las empresas que han visto aumentar su burocracia son aquellas que han desarrollado y puesto en marcha sistemas muchas veces equivocados e ineficientes

En cualquier caso se pone de manifiesto que actualmente se está despertando un cierto interés por los sistemas de calidad en estas empresas, siendo el 44% de las unidades productivas encuestadas las que han iniciado los programas de calidad con la intención de mejorar e implantar de alguna forma el sistema de calidad que más se adecue a sus necesidades. Sin embargo, en nuestra muestra no existe ningún producto ni ninguna empresa certificada.

## **- Incrementar el beneficio y la rentabilidad.**

Los datos presentados en este aspecto de la gestión nos ponen de manifiesto que las empresas en general son muy reacias a la introducción de cambios en sus procesos de gestión y de producción, notándose un salto cuantitativo importante en los grupos de empresas que han iniciado sus programas de calidad “Hace de tres a cinco años” y “Hace cinco o más años”. Ello se debe fundamentalmente a que debe transcurrir un período tiempo suficiente para que la cultura y filosofía de la calidad cale con fuerza desde los niveles altos de la estructura organizacional hasta los niveles más operativos, no podemos olvidar que son estos últimos precisamente los encargados de poner en práctica estos cambios. La organización en su conjunto debe ser parte activa en la identificación de los posibles cambios a desarrollar para mejorar la calidad y la rentabilidad de la empresa, por ello requieren la aprobación unánime de los miembros de la organización para ser implantados con éxito.

Son muy pocas las empresas que tienen programas de mejora continua en marcha, que tengan cursos activados y realicen continuamente esfuerzos para mejorar la calidad de sus productos. La mayoría mantiene la misma forma de operar en sus plantas que han tenido durante décadas, como les ha ido bien no han visto la necesidad de introducir cambios que pudieran mejorar los procesos. Muchas de esas empresas son negocios familiares que han tenido un funcionamiento exitoso con sus métodos y procedimientos desde el comienzo del mismo. De la misma forma es reducido el número de empresas que realicen revisiones de calidad tanto internas como externas regularmente.

## **4. CONCLUSIONES.**

Las principales conclusiones extraídas de los resultados de las encuestas son las siguientes:

Los máximos responsables en la mayoría de las empresas consideraban que la Calidad Total era inapropiada y sólo era aplicable a las grandes organizaciones. Las empresas que tenían implantado el sistema de aseguramiento de la calidad se mostraban reacias a implantar otros programas de calidad, lo consideraban como el punto final de sus políticas de calidad. El clima económico también influye en que algunas empresas no se planteen la implantación de la Calidad Total por las dificultades financieras que sufren.

Los responsables deben tomar conciencia de la necesidad de realizar cambios cuando éstos sean necesarios, éstos permitirán a la empresa aplicar tecnologías creativas e innovadoras para sus operaciones que le permitan producir con mayor calidad y a un menor coste, en definitiva, ser competitivos.

Las empresas no estaban concienciadas de la necesidad de mantener exactos y detallados registros de calidad. No sabían exactamente qué factores eran necesarios para calcular el coste de calidad y que el coste completo de los registros de calidad comprenden una prevención, una valoración interna y los costes de errores internos y externos.

Es preciso establecer formalmente las vías de comunicación con el mercado que permitan determinar el grado de satisfacción de los clientes alcanzado con los productos de la empresa. Al mismo tiempo que permitan conocer la evolución de las mismas para anticiparse a sus competidores, normalmente las necesidades futuras han constituido un elemento que ha despertado poco o ningún interés para casi todas las empresas encuestadas.

La encuesta demostró la necesidad de desarrollar una estructura de Calidad Total específica para las pequeñas y medianas empresas. Una estructura que pueda adaptarse a sus necesidades y que permita su correcta implantación. Este marco debe hacer referencia fundamentalmente a la reducción de los costes de calidad y a mejorar el crecimiento y la rentabilidad a través de la innovación. La consecución de estos objetivos requiere realizar un esfuerzo conjunto en las diversas áreas de la gestión empresarial tanto a nivel interno como en lo que a relaciones con el entorno se refiere.



**CITAS BIBLIOGRAFICAS:**

- Berger, D. (1996): "Small companies can exploit their size advantage". *PEM: Plant Engineering & Maintenance*, Vol. 19, nº 3.
- Boggs, B. (1996): "Implementing TQM in small & medium-sized". *Quality Progress*, Vol. 29, nº 8.
- Brown, A. (1993): "Case study: Quality Management in the smaller Company". *Asia Pacific Journal of Quality Management*, Vol. 2, nº 3.
- García, J. M. (1999): "Calidad percibida y valor de la empresa". *Revista de Economía y Empresa*, Vol. 13, nº 36.
- Ghobadian, A.; Gallear, DN (1996): "Total Quality Management in SMEs". *Omega*, Vol. 34, nº 1.
- Goh, P. L.; Ridgway, K. (1994): "The implementation of Total Quality Management in small and medium-sized manufacturing companies". *TQM Magazine*, Vol. 6, nº 2.
- Idstein, J. R. (1993): "Small company TQM". *Management Accounting*, Vol. 75, nº 3.
- Kramer, D. (1996): "Small is Beautiful". *PEM: Plant Engineering & Maintenance*, Vol. 19, nº 3.
- Milakovich, M. E. (1996): "Implementing TQM in Small and Medium-Size Organizations: a step-by-step guide". *American Review of Public Administration*, Vol. 26, nº 1.
- Sander, W. (1996): "ISO 9000 implementation for small business". *Quality Progress*, Vol. 29, nº 9.
- Shea, J.; Gobeli, D. (1995): "TQM: the experiences of ten small business". *Business Horizons*, Vol. 38, nº 1.
- Temple, W. (1996): "Quality systems for the smaller Organization". *British Journal of Administrative Management*, Septiembre/Octubre.