

# INTERVENCIÓN DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS VASCAS EN LA MEJORA DE LA GESTIÓN EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS: UN INSTRUMENTO DE FOMENTO DEL EMPLEO

MARÍA SOLEDAD AGUIRRE GARCÍA  
ENEKA ALBIZU GALLASTEGUI  
M.GLORIA APARICIO DE CASTRO  
IMANOL BASTERRETXEA MARKAIDA  
JON LANDETA RODRÍGUEZ

Departamento de Economía Financiera II (Economía Financiera y Contabilidad,  
Comercialización e Investigación de Mercados)  
Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

---

## ABSTRACT

Este trabajo consta de dos partes esenciales. La primera de ellas la dedicamos a analizar y justificar la conveniencia de la intervención pública en la mejora de la gestión de las pequeñas empresas. Esta intervención se justifica por muchas y variadas razones. En primer lugar, las pequeñas empresas sufren importantes carencias de gestión que reducen considerablemente su competitividad, luego la mejora de su gestión, puede también mejorar su competitividad. En segundo lugar y como razón especialmente relevante, las pequeñas empresas tienen una gran capacidad de generación de empleo y de riqueza, por lo que la mejora de su competitividad es sin duda una importante medida de fomento del empleo y generación de riqueza. En tercer lugar, la intervención pública es recomendable siempre como mecanismo de resolución de fallos de mercado y este es el caso en el tipo de intervención que se analiza en el presente trabajo.

*En la segunda parte del artículo analizamos diferentes programas públicos emprendidos a su vez por diferentes instituciones vascas y orientados todos ellos a mejorar la gestión de pequeñas y medianas empresas.*

■ *Lan honek bi funtsezko zati ditu. Lehen zatia enpresa txikien kudeaketa hobetzeko ahaleginean esku-hartze publikoaren komenigarritasuna aztertzeari eta justifikatzeari eskaintzen diogu. Askotariko arrazoi ugari justifikatzen dute esku-hartze hau. Lehen, enpresa txikiek beren lehiakortasuna oso murrizten duten kudeaketa-gabezia handiak dituzte eta kudeaketa hobetzeak beren lehiakortasuna ere hobe dezake. Bigarrena, eta funtsezko arrazoi gisa, enpresa txikiek enplegua eta aberastasuna sortzeko ahalmen handia dute eta, horrenbestez, beren lehiakortasuna hobetzea garrantzi handiko neurria izan daiteke enplegua sustatzeko eta aberastasuna sortzeko. Hirugarrena, esku-hartze publikoa gomendagarria da merkatuko akatsak ebazteko mekanismo gisa eta hauxe da, hain zuzen ere, lan honetan aztertzen den esku-hartzeari dagokion kasua.*

*Artikuluaren bigarren zatian hainbat euskal erakundek enpresa txiki eta ertainen kudeaketa hobetzera bideratu dituzten zenbait programa publiko aztertzen ditugu.*

■ *This work is basically split into two main parts. The former of the two is dedicated to analysing and justifying the convenience of public intervention in improving the management of small businesses. This intervention has a number of widely varying justifications. In the first place, small businesses are sadly lacking in management skills, a factor which considerably diminishes their competitiveness; hence, improved management may also improve their competitiveness. In the second place, and this is a particularly important reason, small businesses are potential mines of employment and wealth, so that improving their competitiveness is unquestionably a positive step towards increasing employment and generating wealth. In the third place, public intervention is always a recommendable action for solving market defects such as the one to be found in the intervention analysed in this work.*

*In the second part of the article, we analyse the different public programmes set in motion by different Basque institutions, all of which are aimed at improving the management of small and medium-sized businesses.*

## 1. Introducción

En Comunidad Autónoma Vasca están teniendo lugar distintas iniciativas orientadas a mejorar la gestión de las pequeñas empresas<sup>1</sup> impulsadas por administraciones públicas y asociaciones profesionales. Este importante esfuerzo institucional se fundamenta en la creencia de que esta intervención externa a las pequeñas empresas va a traducirse en un incremento de su competitividad, producción y capacidad de generación de empleo.

Para analizar el interés y el valor de este tipo de intervenciones, es necesario realizar un análisis previo riguroso de las necesidades de las empresas a las que van dirigidas estas actuaciones, cuantificar la importancia relativa de la contribución económica y social del segmento empresarial objetivo y evaluar de forma previa, continua y posterior los costes y beneficios derivados de la intervención. Por ello, en este trabajo pretendemos aportar información sobre las cuestiones referidas y, más concretamente, nos planteamos los siguientes objetivos:

- a) Valorar la conveniencia de una intervención activa de las instituciones en la mejora de la gestión de las pequeñas empresas.
- b) Presentar los programas que actualmente están desarrollándose en la CAPV, relacionándolos con las necesidades y colectivos específicos que buscan satisfacer.

## 2. La necesidad de intervención de las Instituciones en la mejora de la gestión de las Pequeña Empresas

### 2.1. Características de las pequeñas empresas y carencias habituales en su gestión

Las pequeñas empresas suelen compartir determinadas características que justifican que sean contempladas como un subconjunto de la totalidad de las organizaciones empresariales con una problemática y unas necesidades propias que condicionan significativamente su competitividad. Estas características pueden sintetizarse en: estructuras organizativas simples, recursos humanos, técnicos

---

<sup>1</sup> Pequeñas empresas: menos de 50 personas. Muy pequeñas empresas o microempresas: menos de 10 personas (según criterio de la Unión Europea. 96/280/CE).

y financieros limitados, ausencia de burocracia, bajo grado de diversificación en sus productos, proximidad a las necesidades de mercados locales o muy focalizados, rapidez en su respuesta y flexibilidad frente al entorno (Zahera 1996).

Las particularidades que identifican a las pequeñas empresas les confieren un importante potencial de generación de empleo y riqueza, aunque también les convierte en organizaciones intrínsecamente débiles y vulnerables (aproximadamente el 50% de las PYME de la Unión Europea quiebra durante los cinco primeros años de existencia –EUROSTAT, 1994–).

La debilidad y vulnerabilidad relativa de las pequeñas empresas proviene principalmente de cinco factores (Comisión de las Comunidades Europeas, 1996, p.II):

- El entorno normativo: el contexto legal, fiscal y administrativo es cada vez más complejo
- El entorno de la innovación: dificultades para aceptar a tiempo los avances tecnológicos y tener acceso a programas y resultados de la investigación.
- Calidad de su gestión: debilidad estructural de su capacidad de gestión y de unos programas de formación inadecuados
- Entorno financiero: dificultades para su financiación a un coste razonable

Abundando más en aspectos relativos a la gestión, es habitual que en este tipo de empresas haya una persona que asuma los cometidos de dirección, liderazgo, planificación y control, además de soportar el riesgo económico del negocio. Frecuentemente, el nivel de cualificación técnica del líder del negocio es alto, pero normalmente no ha recibido formación específica orientada a la gestión eficiente de la empresa y suele permanecer al margen de las innovaciones en gestión que realizan las empresas de mayor tamaño (LKS 1995 y 99).

Por otra parte, las pequeñas empresas suelen depender fuertemente de las aportaciones personales de sus miembros para realizar sus actividades y para alcanzar sus objetivos. Estas contribuciones no suelen estar estandarizadas y no pueden ser separadas de la persona que las ejecuta (Chen y Price 1994). Por lo tanto, la eficacia de estas empresas depende directamente de los conocimientos personales y compromiso con el proyecto empresarial de cada uno de sus partícipes. Ello hace que las personas tiendan a ser y sentirse insustituibles en el corto plazo, lo que conlleva dificultad para que la organización soporte y acepte ausencias temporales de sus miembros más importantes (viajes, formación, etc.) y, por otra parte, provoca un alto riesgo para el negocio ante bajas definitivas de estas personas (cambios de empresa, jubilaciones, etc.).

Este conjunto de características propias de las pequeñas empresas hace que con mucha frecuencia sus prácticas de gestión no coincidan con los comportamientos que se consideran más adecuados para mantener los niveles crecientes de exigencia que les impone el mercado, circunstancia que se acrecienta a medida que disminuye

su tamaño. Pero cabe plantearse si la intervención de las instituciones públicas orientada a compensar esta situación de debilidad contribuyendo a la resolución de tales deficiencias está suficientemente justificada. Nosotros entendemos no sólo que es perfectamente justificable, sino que incluso resulta especialmente valiosa y de gran interés estratégico, por una serie de razones que desarrollamos a continuación.

## 2.2. Importancia económica y social de las pequeñas empresas

La primera de estas razones es la gran importancia, tanto económica como social, de este colectivo de empresas, por su fuerte incidencia en la generación de empleo y riqueza en nuestro entorno. Por ello, cualquier medida orientada a la mejora de su gestión, y por efecto de la misma de su competitividad, puede ser considerada como una medida desarrollo económico y social de una región.

Como se observa en las tablas que adjuntamos, las empresas de menos de 50 personas absorben más de la mitad del empleo total de Bizkaia y su participación en la generación de empleo va en aumento (desde un 57,1% en 1992 hasta el 62,6 % en 1998). En el conjunto de la C.A.P.V. los datos son similares, desde un 57,5% del empleo total en 1992 hasta un 61,8% en 1998 (tabla 1). En el total del Estado Español, la incidencia de este tipo de empresas en la generación de empleo es también superior al 50% (tabla 2) y en la Unión Europea en su conjunto los datos son también muy similares: en 1992 el 51,2% del empleo de la U.E. se radicaba en empresas de menos de 50 personas, (tabla 3) y en 1996 el 52,6% (tabla 4).

Muchos tratadistas apelan a la conveniencia del desarrollo de iniciativas locales de empleo orientadas a mejorar aspectos estructurales, entre las que destacan de forma especial las medidas relativas a la formación del personal y asesoramiento en gestión empresarial (Barrutia y Maqueda, 1989 y Castillo, Esteban y Flores, 1988). Por ello, y a la luz de los datos anteriores, es indudable que la intervención pública en la mejora de la gestión de las pequeñas empresas constituye una medida de fomento del empleo de indudable valor, dada su capacidad para la generación de puestos de trabajo cuando son razonablemente competitivas.

Respecto a la incidencia de las pequeñas empresas en la generación de riqueza podemos citar, únicamente a modo de ejemplo,<sup>2</sup> el dato de Bizkaia, provincia en

---

<sup>2</sup> No podemos aportar datos precisos porque las fuentes estadísticas oficiales a las que hemos recurrido trabajan con desagregaciones absolutamente heterogéneas y horizontes temporales muy variados. Así por ejemplo, el Servicio Vasco de Estadística (Eustat) agrupa el segmento de microempresas, a efectos de generación de Valor Añadido, de forma diferente según el sector al que se refiera: 1-19 personas en Industria y Construcción, 1-15 personas en Comercio, 1-20 personas en Servicios. Del mismo modo en el Sector de Industria y Construcción tiene recogidos los datos de 1995, 96 y 97, mientras que en el de Comercio los del 95 y el 97 y en el de Servicios los del 94 y el 96.

Por su parte, las estadísticas de la Unión Europea, como puede observarse en las Tablas 3 y 4, hacen referencia a volumen de negocio generado y no a valor añadido.

Tabla 1. Porcentaje de empleo en empresas de menos de 20 personas y de menos de 50 personas en Bizkaia y C.A.P.V. Evolución 1992-1998.

BIZKAIA	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
<b>TOTAL</b>	<b>354.706</b>	<b>361.065</b>	<b>339.202</b>	<b>321.358</b>	<b>326.612</b>	<b>330.890</b>	<b>338.060</b>
≤2	71.526	80.890	74.164	69.943	74.438	77.576	79.960
3-5	41.890	42.714	39.018	35.249	33.453	35.311	36.157
6-9	20.863	21.845	21.241	19.109	20.565	22.223	22.742
10-14	15.452	16.154	16.414	15.868	16.827	16.634	17.953
15-19	11.680	11.853	12.230	11.896	12.775	13.069	13.878
<b>% SOBRE TOTAL ≤ 20</b>	<b>45,5%</b>	<b>48%</b>	<b>48,1%</b>	<b>47,3%</b>	<b>48,4%</b>	<b>49,8%</b>	<b>50,5%</b>
20-49	41.308	40.936	39.929	40.634	40.388	40.438	41.008
<b>% SOBRE TOTAL ≤ 50</b>	<b>57,1%</b>	<b>59,3%</b>	<b>59,9%</b>	<b>59,9%</b>	<b>60,7%</b>	<b>62%</b>	<b>62,6%</b>

C.A.P.V.	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
<b>TOTAL</b>	<b>692.491</b>	<b>700.146</b>	<b>662.438</b>	<b>633.087</b>	<b>647.176</b>	<b>661.900</b>	<b>679.535</b>
≤2	133.388	149.141	138.913	130.940	139.673	146.120	151.818
3-5	82.000	83.615	77.073	70.945	68.308	71.907	73.602
6-9	42.102	43.738	42.839	39.267	42.372	46.000	47.168
10-14	32.656	33.881	34.098	33.058	35.273	34.764	36.751
15-19	24.892	24.859	25.746	25.284	26.595	27.150	27.915
<b>% SOBRE TOTAL ≤ 20</b>	<b>45,5%</b>	<b>47,9%</b>	<b>48,1%</b>	<b>47,3%</b>	<b>48,2%</b>	<b>49,2%</b>	<b>49,6%</b>
20-49	83.207	82.832	79.770	80.157	80.625	82.313	82.926
<b>% SOBRE TOTAL ≤ 50</b>	<b>57,5%</b>	<b>59,7%</b>	<b>60,1%</b>	<b>60%</b>	<b>60,6%</b>	<b>61,6%</b>	<b>61,8%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de *Directorio de Actividades Económicas 91-96*, pp 8 y 9; *Anuario Eustat 1998*, pág. 502 y *Anuario Eustat 1999*, pág. 359. Instituto Vasco de Estadística. (EUSTAT). Vitoria, 1997/98/99.

la que en 1997 se obtuvo algo más del 26% del valor añadido en empresas de menos de 20 personas (Eustat, 1999). En las tablas 3 y 4 se aportan datos también interesantes y suficientemente ilustrativos sobre la contribución de las pequeñas empresas a la cifra total de negocios de la Unión Europea (45,9% en 1992 y 36,6% en 1996).

Tabla 2. Empleo por estratos de empleo en el Estado Español y porcentaje de empleo en empresas de menos de 11 personas y en empresas de menos de 51 personas. Evolución 1996-1999. En miles de personas.

	1996	1997	1998	1999
<b>TOTAL</b>	<b>7.900,6</b>	<b>8.300,6</b>	<b>8.891,2</b>	<b>9.594,7</b>
0 a 10 personas	2.454,4	2.492,3	2.587,4	2.655,4
% SOBRE TOTAL DE EMPLEO (0 a 10 personas)	31%	30%	29,1%	27,7%
11 a 50 personas	2.157,7	2.252,6	2.437,1	2.678,4
% SOBRE TOTAL DE EMPLEO (11-50 personas)	27,3%	27,1%	27,4%	27,9%
% SOBRE TOTAL EMPLEO. Estrato de 0-50 personas	58,3%	57,1%	56,5%	55,6%

\*Los datos de 1999 corresponden al tercer trimestre del año.

Fuente: Elaboración propia a partir de *Boletín de Estadísticas Laborales. Encuesta de Coyuntura Laboral*. N°158. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (Subdirección General de Estadísticas Sociales y Laborales). Madrid, Diciembre 1999. Pág. 72.

Tabla 3. Empleo y volumen de negocio generado en la Unión Europea en empresas pequeñas y muy pequeñas. Año 1992.

	0: Sin Asalariados	1-9: muy pequeñas	10-49: pequeñas		50-249: medianas	Más de 250: grandes
Empleo (Millones de personas)	9,4	23,4	19		15,1	34,2
% sobre Total Empleo de la U.E.	9,3%	23,1%	18,8%	51,2% % de empleo generado en empresas de menos de 50 personas	14,9%	33,9%
CIFRA DE NEGOCIOS (En miles de millones de Ecus)	835	2.131	2.368		2.231	4.071
% sobre total de Cifra de Negocios de la U.E.	7,2%	18,3%	20,4%	45,9% % de C.N. generada en empresas de menos de 50 personas	19%	35%

Fuente: Elaboración propia a partir de EUROSTAT/D.G.XXIII.: «Les Entreprises en Europe. Quatrième Rapport» *Office des Publications officielles des Communautés Européennes. Politique d'Entreprise Commission Européenne*. Pág. 27.

Tabla 3. Empleo y volumen de negocio generado en la Unión Europea en empresas pequeñas y muy pequeñas. Año 1996.

	0: Sin Asalariados	1-9: muy pequeñas	10-49: pequeñas		50-249: medianas	Más de 250: grandes
% de EMPLEO generado en cada tipo de empresa sobre el total de empleo en la U.E.	9,7%	23,8%	19,1%	52,6%	13,8%	33,7%
% de cifra de negocios gene- rada en cada tipo de empresa sobre el total de cifra de negocios gene- rada en la U.E.	3,5%	14,9%	18,2%	36,6%	18,8%	44,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de EUROSTAT: «Statistiques sur les PME. Industrie, Commerce et Services» Theme 4-16/1999 (fin de redacción, 4/06/1999).

### 2.3. La necesidad de actuación de las instituciones públicas en adecuación de la gestión de las pequeñas empresas

La segunda razón que justifica la conveniencia de la intervención pública en este terreno es la necesidad de dar solución de los *fallos del mercado*. Este argumento lo compartirían, posiblemente, hasta los economistas más conservadores (y por ello menos proclives a la intervención del estado en sus más variadas formas).

Efectivamente, en condiciones de competencia perfecta la *mano invisible* postulada por Adam Smith hace que el mercado logre una asignación eficiente de los recursos escasos. Pero las restricciones propias de los supuestos de competencia perfecta se quiebran a menudo en la realidad, produciéndose fallos de mercado, y es entonces cuando se justifica la intervención del estado (Bañón y Carrillo, 1997), a fin de lograr la necesaria asignación eficiente (en el sentido de Pareto).

Pues bien, uno de los fallos de mercado que puede resolverse mediante la intervención del estado es el de la *información asimétrica*. Se produce este fallo



cuando los actores del mercado tienen información incompleta o imprecisa para tomar sus decisiones y el coste para ellos de obtener mejor información es elevado. Las pequeñas empresas poseen menos información que las grandes o incluso las medianas para apoyar su toma de decisiones (y por tanto para competir en el mercado), y obtener la misma cantidad de información les resultaría económicamente insostenible. Por ello, se justifica que intervenga la administración pública aumentando la información disponible para los participantes (Stiglitz, 1988 y Connel y Brue, 1997). Es decir, se trata de crear mecanismos públicos que faciliten el acceso de las pequeñas empresas a la información más relevante y actualizada para la mejora de su gestión, lo que sin duda aumenta significativamente su competitividad (Bustinduy, 2000).

Otro de los supuestos de la competencia perfecta que se quiebran a menudo en la realidad de nuestros mercados es que no exista ninguna empresa con poder suficiente como para influir en el precio de mercado. Lo cierto es que la fuerza de las grandes empresas frente a las más pequeñas provoca a menudo situaciones de competencia próximas a las del monopolio u oligopolio, lo que también justifica la intervención de los poderes públicos. Esta intervención deberá orientarse a la creación de mecanismos que contribuyan a fomentar la competencia, reduciendo las barreras de entrada a todos los sectores y fomentando y mejorando la competitividad de las pequeñas empresas (Samuelson y Nordhaus, 1999), lo que sin duda puede lograrse mediante fórmulas de apoyo a la mejora de su gestión.

#### **2.4. La necesidad de intervención percibida por los directivos de pequeñas empresas**

Una última razón que nos lleva a afirmar el interés de la intervención de las instituciones públicas en la mejora en la gestión de las pequeñas empresas es la constatación empírica de que sin estos apoyos la mayor parte de este tipo de empresas no podrían siquiera plantearse la introducción de mejoras en su gestión, tanto por razones económicas como de falta de capacitación directiva suficiente.

El estudio empírico que sustenta la afirmación precedente consistió en la realización de una encuesta remitida a los gerentes de 125 pequeñas empresas vizcaínas, de las 244 que en el periodo 1995-1999 participaron en el programa de mejora de la gestión *Premie*, promovido por la Diputación Foral de Bizkaia y que explicamos en el siguiente apartado. Para el análisis contamos con 79 respuestas válidas.

Las conclusiones extraídas de esta encuesta sirven a los objetivos de un estudio más amplio, pero en ella formulábamos, entre otras, las cuestiones que figuran en el cuadro 1 y con los resultados que en el se recogen y que resultan muy ilustrativos.

*Cuadro 1.*

<b>1. Si NO hubiera tenido la oportunidad de participar en Premie (marque la opción deseada):</b>	Frecuencia	Porcentaje
a. Probablemente no habría acometido acciones de mejora en la gestión de mi empresa.	16	21,1
b. Probablemente sí habría acometido acciones de mejora en la gestión pero recurriendo a otro tipo de ayudas externas.	30	39,5
c. Probablemente sí habría acometido acciones de mejora incluso sin contar con ayudas externas y creo que habría conseguido resultados similares.	7	9,2
d. Probablemente sí habría acometido acciones de mejora incluso sin contar con ayudas externas, aunque los resultados habrían sido peores.	23	30,3
VALIDAS EN ESTA CUESTIÓN: 76		
<b>2. Si Premie NO hubiera estado subvencionado y su empresa, por tanto, hubiera tenido que abonar la totalidad del coste del programa (más del doble de lo que abonó):</b>	Frecuencia	Porcentaje
a. No habría participado en Premie	23	29,9
b. Habría participado igualmente en Premie	14	18,2
c. De haber sido posible, habría participado en Premie pero con menor intensidad (o menos tiempo) si eso hubiera abaratado el coste de la participación.	14	18,2
d. No sé lo que habría hecho	26	33,8
RESPUESTAS VALIDAS EN ESTA CUESTIÓN: 77		
<b>3. ¿Cree usted que las instituciones deben impulsar la mejora de la gestión en pequeñas empresas?</b>	Frecuencia	Porcentaje
a. No, sería mejor que destinen ese dinero a otras actividades que repercutan más directamente en el éxito de las pequeñas empresas.	0	0
b. Sí, deben intervenir tal como se hace en Premie: facilitando directrices, materiales y monitores subvencionados.	56	73,7
c. Sí, deben intervenir facilitando directrices, materiales y monitores aunque no es necesario que haya subvención si el programa es bueno.	14	18,4
d. Sí, deben intervenir pero simplemente concediendo subvenciones para que los directivos las destinen a buscar el modo de mejorar su gestión que más les convenga.	5	6,6
e. Sí, deben intervenir pero sería suficiente que lo hicieran facilitando formación a los directivos para mejorar su gestión de forma autónoma.	1	1,3
RESPUESTAS VALIDAS EN ESTA CUESTIÓN: 76		

De estos resultados se deduce que la mayoría de las pequeñas empresas necesitan de ayuda externa para acometer acciones de mejora en su gestión. Igualmente, que el hecho de que la ayuda sea subvencionada es determinante para decidir su participación en programas de mejora y, finalmente, que necesitan de un servicio de apoyo completo y guiado adaptado a sus necesidades específicas.

### 3. Iniciativas para la mejora de la gestión de las Pequeñas Empresas en la CAPV

#### 3.1. Introducción

Tras justificar el interés estratégico de las políticas públicas de apoyo a la mejora de la gestión de las pequeñas empresas, vamos a analizar algunas iniciativas que se han desarrollado en nuestro entorno y basándonos en dicho análisis trataremos de identificar el tipo de iniciativas con mayores probabilidades de éxito. Si bien, antes creemos interesante realizar algunas consideraciones previas.

Durante los últimos años el País Vasco se ha configurado como una de las zonas más destacadas en lo que respecta a aplicación de herramientas de aseguramiento de calidad y de gestión de Calidad Total. Así, una Comunidad Autónoma que aporta un 6,35% del Producto Interior Bruto del estado y cuyas empresas activas apenas representan un 5,8% del total del estado<sup>3</sup>, multiplica significativamente su representatividad e importancia relativa en lo referido a sensibilidad de su tejido empresarial con la calidad. Si tomamos como referencia las empresas que han obtenido alguna certificación ISO 9000, las compañías vascas casi triplican el porcentaje que por su peso económico les correspondería teóricamente, suponiendo un 15,22% de las empresas españolas certificadas<sup>4</sup>.

Dado que muchas de las empresas que emprenden el camino de la gestión de calidad total son compañías que previamente han iniciado la vía del aseguramiento de la calidad, es previsible que el País Vasco también esté a la cabeza en gestión de calidad total, aunque demostrarlo con cifras es más complejo. El modelo de gestión de calidad total más difundido en Europa, el EFQM, al ser básicamente un sistema autoevaluación y no otorgar certificaciones, no permite conocer fehacientemente el número de empresas que lo aplica. De todas maneras, existen algunos indicios que nos permiten aseverar que nuestra comunidad también cuenta con un

<sup>3</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadística ([www.ine.es](http://www.ine.es)) Datos de 1999

<sup>4</sup> Fuente: Asociación Española de Normalización. [www.aenor.es](http://www.aenor.es).

Según los datos de la última actualización, a 31 de diciembre de 1999, la Comunidad Autónoma Vasca cuenta con 812 del total de 5333 empresas certificadas, constituyendo un 17,8% de las certificaciones ISO 9001, un 14,4% de las ISO 9002, y un 50% de las ISO 9003.

número de empresas embarcadas en la aplicación de estos modelos muy superior al que, por su peso económico, le correspondería. Dos de las cuatro empresas del estado que han obtenido algún premio de la EFQM, son vascas (IRIZAR y GASNALSÁ), un 16% de las empresas del estado socias de EFQM son vascas, y estudios realizados sobre la utilización de herramientas de gestión en la Comunidad Autónoma del País Vasco indican un importante crecimiento de las empresas vascas que aplican este modelo (SPRI, 1997 y SPRI, 1999).

La explicación a esta creciente aplicación de herramientas de gestión de calidad por parte de nuestras empresas, la podemos encontrar en la teoría institucional. El institucionalismo (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983) defiende que las organizaciones que comparten un mismo entorno institucional tienden a parecerse más. Las organizaciones tratan de ganar legitimidad, aceptación social, y con ello posibilidades de supervivencia adoptando las mismas técnicas de gestión. En el caso que nos ocupa, el mimetismo en la aplicación de herramientas de calidad en las empresas vascas puede responder a distintos factores, siendo esencial, a nuestro juicio, la existencia de políticas públicas de apoyo a la mejora de la gestión (centradas fundamentalmente en las pequeñas y medianas empresas).

La teoría institucional destaca distintas vías mediante las que se puede lograr el isomorfismo (DiMaggio y Powell, 1983): coerción, mimetismo o normas. Las políticas públicas de apoyo a la gestión desarrolladas por las instituciones vascas han apoyado fundamentalmente las dos primeras.

El isomorfismo coercitivo surge cuando una organización debe adoptar medidas como consecuencia de las presiones –formales e informales– establecidas por otras organizaciones de las que depende. El *Plan Tractor del Gobierno Vasco*, que analizaremos a continuación, responde a esta vía de difundir la gestión de la calidad entre las pymes, al perseguir que las mayores empresas vascas influyan en sus empresas proveedoras y recomendándoles implantar modelos de gestión de calidad total.

El isomorfismo mimético es el resultado de imitar a las organizaciones con éxito. A fin de facilitar este proceso, el Gobierno Vasco y otras instituciones afines como el Cluster del Conocimiento –Agrupación del Conocimiento en gestión Empresarial– han impulsado el trabajo conjunto de las universidades vascas, numerosas consultoras y escuelas de negocios para difundir entre el empresariado vasco las experiencias de empresas vascas excelentes en gestión, mediante la redacción de casos, conferencias, etc. Si bien este trabajo no va a analizar estas iniciativas de benchmarking, es necesario reconocer que han tenido una gran repercusión pública y que a buen seguro han contribuido a una mayor difusión de los modelos de gestión de calidad total entre las pequeñas empresas vascas.

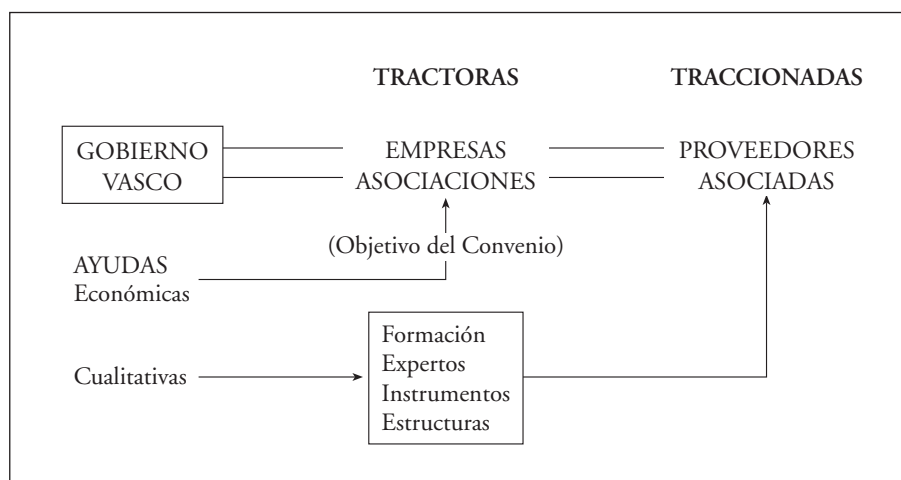
La conducta mimética también puede provenir del empleo de los mismos consultores (Slack y Hinings, 1994). Ésta es la vía que siguen algunos de los programas públicos que veremos más adelante como el *Plan «Uno 2 3»* del Gobierno Vasco o el programa *Premie* de la Diputación Foral de Bizkaia. La contribución

a la convergencia y el mimetismo de este último programa no descansa únicamente en el empleo de un número limitado de consultores especializados en pequeñas empresas, sino que además estos consultores han de aplicar el mismo modelo de gestión de calidad total en todas las empresas asesoradas.

### 3.2. Programa de Promoción de la Calidad en el sector industrial de la CAPV. Fases 1: 1993-1996 y Fase 2: 1997-2000

El objetivo genérico de este programa es impulsar la implantación de las mejores prácticas de gestión (reflejadas esencialmente en el modelo EFQM) en 500 empresas de menos de 50 personas, a través del efecto tractor de al menos 15 organizaciones (razón por la que habitualmente se hace referencia a este plan como *Plan Tractor*). El procedimiento básico de este programa consiste en que el Gobierno Vasco subvenciona a una serie de organizaciones y empresas que se ocupan de realizar la labor de tracción entre sus suministradores, afiliados, etc. De esta manera se articula un mecanismo de colaboración entre la iniciativa privada y la Administración Pública, tal como se refleja en el gráfico 1.

Gráfico 1. Plan Tractor del Gobierno Vasco.



Este programa tiene importantes puntos fuertes. Así, por ejemplo, la tracción de empresas y organismos privados aporta credibilidad al programa y se evitan además los problemas derivados de la acción paternalista de la iniciativa pública que suele conducir a comportamientos de desidia, abandono y falta de iniciativa por parte de las empresas subvencionadas o apoyadas. También es destacable su esfuerzo por aglutinar en el programa las potencialidades de todas las empresas y

organismos que en la C.A.P.V. pueden ejercer papeles de liderazgo en un proceso de esta naturaleza (Fundación Vasca para la Calidad –EUSKALIT–, Asociación de Sociedades Laborales de Euskadi, MCC, y empresas líderes como Gamesa, Iberdrola, TVA, etc) logrando posiblemente con ello efectos sinérgicos derivados de la acumulación de conocimientos e influencias.

Igualmente resulta encomiable la importante labor en materia de formación desarrollada al amparo del propio programa, sin la cual a nuestro juicio es imposible la implantación de la Gestión de Calidad Total (que es, en última instancia lo que se pretende con el programa).<sup>5</sup>

Este programa adolece de ciertos puntos débiles entre los que podemos destacar fundamentalmente dos: En primer lugar, no se adapta bien a las necesidades de las muy pequeñas empresas, porque reproduce los defectos propios del Modelo EFQM (versión Pymes). Y en segundo lugar, dado que cada empresa u organización tractora ha desarrollado una metodología propia de gestión de calidad para sus empresas proveedoras o asociadas, y que esta metodología ha sido desarrollada con fondos del Gobierno Vasco, se puede argumentar que esta estrategia no responde a criterios de eficiencia y economía, multiplicándose esfuerzos y sin lograr sinergias. Además, el recurrir a modelos elaborados por las empresas tractoras conlleva numerosas desventajas frente a la elección de un modelo de gestión estándar y generalmente aceptado (como puede ser el EFQM).

### 3.3. Plan de Mejora en la gestión «UNO 2 3» del Departamento de Comercio, Consumo y Turismo del Gobierno Vasco

El objetivo genérico de este programa es mejorar y profesionalizar la gestión del Comercio, centrando sus esfuerzos especialmente en el pequeño comercio, lo que sin duda contribuye también a la generación de empleo en el sector. En este sentido, es interesante destacar que el sector comercio está experimentando una muy positiva evolución en los últimos años. Así, el número de personas empleadas en el sector en la C.A.P.V. creció en 1998 en un 11%, crecimiento que fue superior al experimentado por el sector servicios (6,9%) e incluso por la economía vasca en general (7,7%) (Aguirre, Pando y Tejada, 2001). Por otra parte, el peso específico del sector en términos de capacidad de generación de empleo es también importante y creciente en los últimos años. Así, el 12,6% del empleo total de la comunidad autónoma y el 21,3% del sector servicios lo absorbe el comercio (ver tabla 5) (Aguirre, Pando y Tejada, 2001).

---

<sup>5</sup> 1500 personas (totalizando más de 100.000 horas) han participado en el *Curso Avanzado de Gestión de la Calidad*; 1.400 personas han participado en el programa de formación en el *Modelo Europeo de Gestión*; 60 empresas han participado en el *Programa de Formación para la acción* cuyo objetivo básico es el de apoyar a gerentes de Pymes Industriales formándoles en los fundamentos de la Gestión de Calidad Total y en los mecanismos de autoevaluación en base al EFQM, desarrollando además metodologías para progresar en la gestión de Calidad Total a partir de las áreas de mejora detectadas en la autoevaluación.

Tabla 5. Evolución de la población ocupada en el comercio. C.A.P.V.

AÑO	Comercio		Servicios		Total		% s/empleo	
	N.º personas (miles)	Δ %	N.º personas (miles)	Δ %	N.º personas (miles)	Δ %	Servicios	Total
1992	91.2	—	410.9		734.1	—	22.2	12.4
1994	86.6	-5.0	407.6	-0.8	693.5	-5.5	21.2	12.5
1996	88.1	1.7	431.8	5.9	724.2	4.4	20.4	12.2
1998	98.4	11.7	461.8	6.9	779.8	7.7	21.3	12.6

Fuente: EUSTAT, Encuesta de población en Relación con la Actividad (P.R.A.), 1998

Para el logro de los objetivos comentados, el Departamento de Comercio del G.V. pone a disposición del comerciante que lo solicite, sin coste alguno, un profesional (consultor) especialmente preparado en técnicas comerciales y de gestión y con una sólida formación y experiencia en el asesoramiento técnico al comercio. Dicho consultor, a través de una serie de entrevistas con el comerciante, realiza un diagnóstico de la situación del comercio (puntos fuertes y débiles, oportunidades, amenazas, etc.) para posteriormente fijar objetivos de mejora y proponer acciones a realizar para alcanzarlos. Todo ello se concreta un proceso definido por el propio programa del siguiente modo:

- a. *UNO resultados.* Propuesta de una serie de acciones orientadas a controlar y disminuir costes y gastos identificando costes improductivos, mejorando la gestión de stocks, controlando los gastos financieros, etc.
- b. *2 gestión.* Identificación de las áreas generadoras de beneficios, de los aspectos del comercio más valorados por la clientela y de aquéllos que más contribuyen al deterioro de la imagen del establecimiento. Desarrollo, en base a todo ello, de acciones orientadas a aumentar las ventas del establecimiento, centrándose en las ventas de aquellos productos con mayores márgenes mediante una mejora en la calidad del servicio.
- c. *3 estrategia.* En la tercera y última fase se planifica y gestiona «el futuro» del establecimiento participante mediante la formulación de objetivos y estrategias a largo plazo centradas en los aspectos estratégicos más relevantes en comercio: adaptación de surtido y servicio a los nuevos huecos de mercado, mejoras logísticas, alianzas, etc.

Este programa tiene indudables puntos fuertes, tales como el hecho de ser gratuito para la empresa participante y de que los monitores que el gobierno pone a disposición del comerciante están sumamente especializados en Comercio, tienen una

fuerte formación al respecto y una muy dilatada experiencia (en torno a diez años). Por otra parte, no precisa de mucha dedicación del tiempo del comerciante (ni en formación, ni en planificación, etc.) porque es el consultor quien lidera el proceso. Está planteado además de modo que resulte muy operativo y pragmático, con resultados muy visibles a corto plazo, lo cual puede favorecer el entusiasmo y la implicación de comerciante para el planteamiento ulterior de estrategias y planes a largo plazo.

Sin duda tiene también sus puntos débiles. Por su carácter gratuito y por su metodología (es el consultor quien lo lidera) pueden derivarse los clásicos problemas de los programas públicos excesivamente paternalistas: desidia, abandono, falta de implicación suficiente por parte del comerciante, etc...

### **3.4. El Programa K21 para empresas del sector de la construcción –Gipuzkoa–**

K21 es una iniciativa encaminada a configurar un modelo de aseguramiento de la calidad para pequeñas empresas de construcción (carpinteros, fontaneros, albañiles, pintores y electricistas) de Gipuzkoa. Está impulsada por ADC, –asociación para el desarrollo de la calidad–, integrada por agrupaciones patronales de estos gremios. Para las actividades de formación cuenta con el apoyo del departamento de Economía y Turismo de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Las características más destacables de este programa son las siguientes:

- a. Propone un esquema organizativo de desarrollo e implantación progresivos, estructurado en tres etapas o niveles. Las empresas participantes deben decidir qué nivel se comprometen a alcanzar. La dificultad progresiva incentiva a la organización en un proceso de mejora continua.
- b. K21 se ha diseñado como un camino hacia las normas ISO 9000, y no como alternativa a dichas normas. Sus contenidos guardan absoluta coherencia con los requisitos de las normas ISO 9000, lo que facilita el acceso posterior a las mismas.
- c. El modelo ha sido redactado de forma que sea suficientemente concreta y próxima al estilo de las microempresas. Sus contenidos y forma han sido validados por empresarios pertenecientes a diversos
- d. En el desarrollo de este proyecto se ha previsto la posibilidad de que las empresas que implanten satisfactoriamente K21 puedan ser inspeccionadas por un organismo ajeno a las mismas, que le expedirá el correspondiente certificado.

### **3.5. El programa PREMIE de la Diputación Foral de Bizkaia**

Este programa nació con la misión de contribuir a mejorar los sistemas de gestión de las pequeñas empresas industriales vizcaínas (menos de 25 personas). Ofrece un sistema de gestión integrado, basado en el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM) y adaptado a las necesidades del colectivo de empresas al que va dirigido (Aguirre y otros 1999).



Busca un cambio de cultura y actitud en las empresas, hacia una cultura de orientación al cliente, tanto externo como interno, y de mejora continua. A tal fin, la DFB subvenciona el 50% del coste de la colaboración de un consultor homologado por la propia Diputación y debidamente formado (hasta un máximo de 500.000 pts de subvención) y aporta gratuitamente todo el material que contiene el sistema de gestión diseñado por ella. El papel de estos monitores que, como hemos podido constatar, resulta esencial para el éxito del programa, es el de acompañar y asesorar a la empresa a lo largo de las cuatro fases del programa con una duración total de 40 semanas (Evaluación previa; Adhesión; Implantación y Seguimiento).

Como principales puntos fuertes del Programa Premie enunciaríamos los siguientes: el apoyo ofrecido por los monitores, que es amplia y muy positivamente valorado por los gerentes de las empresas participantes en el programa; la cofinanciación ofrecida a las empresas por la Diputación Foral de Bizkaia, que supone un acicate a su participación en el programa y sin la cual tendrían verdaderos problemas para acceder al know how en gestión empresarial a precio de mercado; los manuales y materiales del Programa así como la operatividad y eficacia de la metodología empleada, elementos todos ellos que están teniendo una gran acogida.

Además, cuenta con la ventaja adicional derivada de que sea promocionado por una entidad de carácter provincial, lo que parece especialmente indicado cuando este tipo de acciones van dirigidas a tan pequeñas empresas, dado que normalmente necesitan una mayor proximidad y facilidad de comunicación e interlocución con las instituciones que las grandes (Comisión de las Comunidades Europeas, 1996).<sup>6</sup>

Las principales debilidades detectadas en este programa, que están en proceso de superación (Programa Premie del 2000) en virtud de la actividad de evaluación continua desarrollada por el propio Programa son las siguientes: insuficiente reconocimiento oficial a la participación en el programa y la escasa difusión del programa en el mercado.

---

<sup>6</sup> Al amparo del programa Premie han surgido otras iniciativas de carácter aún más local. Así por ejemplo en el municipio de Barakaldo se ha desarrollado el programa **Habilis** dirigido a empresas de menos de 10 personas (que absorben el 40% del empleo del municipio) y que se encuadra dentro de la iniciativa Europea **Adapt**. Habilis engloba cuatro proyectos dirigidos a mejorar la competitividad de sus empresas-objetivo, de los cuales uno de ellos prepara a las empresas para su posterior participación en Premie (Bustinduy, 2000).

Barakaldo es uno de los municipios más castigados por el desmantelamiento de grandes empresas industriales de gran tradición en el País Vasco, tales como Altos Hornos de Vizcaya o el Astillero de Euskalduna. Por ello en Barakaldo resulta de especial valor cualquier iniciativa orientada a la mejora de la competitividad empresarial.

Para el periodo 2000-2004 la iniciativa ADAPT se integra en la iniciativa EQUAL. Entre sus cinco objetivos principales uno de ellos se define del siguiente modo: «Actuaciones de formación dirigidas a mejorar la capacidad de empresarios y directivos para adaptarse al cambio (...) se prestará una particular atención a mejorar la calidad de la gestión de las Pyme» (Comisión de las Comunidades Europeas, 1997, Pág 99).

#### 4. Conclusiones

Existen diferentes razones que justifican, desde nuestro punto de vista, la intervención de las instituciones públicas en la gestión de las pequeñas empresas, entre las que podemos destacar las siguientes:

1. Este colectivo empresarial, en el que se detectan importantes deficiencias de gestión que reducen significativamente su competitividad, es el que genera la mayor parte del empleo tanto en el ámbito provincial, autonómico, estatal, como europeo, contribuyendo también notablemente a la generación de actividad económica.
2. Las instituciones pueden paliar, al menos parcialmente, los fallos de mercado que se producen en economías donde la competencia no es perfecta y que afectan, especialmente, a las pequeñas empresas. Más concretamente, son reseñables los derivados de la existencia de información asimétrica y los sesgos oligopolísticos de la mayoría de los sectores y mercados.
3. Sin la existencia de los apoyos públicos la gran mayoría de las empresas pequeñas no accederían a la implantación de sistemas de gestión de calidad, con lo que su competitividad quedaría progresivamente dañada frente a las medianas, grandes y muy grandes.
4. De manera consistente con estos argumentos, en la C.A.P.V. se han venido desarrollando, impulsadas por las instituciones públicas, una serie de actuaciones tendentes a mejorar la gestión de las pequeñas empresas. Si bien estas actuaciones son diferentes en lo referente a su público objetivo, a la metodología que emplean, y a los resultados que han ofrecido, existen algunos elementos en común en todas ellas:
  - 5.a. En todas ellas existe financiación pública, total o parcial según los casos, siendo las iniciativas más valoradas por las empresas aquellas en las que ha existido cofinanciación.
  - 5.b. En todos los programas se aporta una metodología determinada para la gestión de la empresa, siendo el principal referente de gestión el modelo EFQM. Se constata un mayor éxito en aquellos programas en los que existe una adaptación del modelo a las particularidades de las pequeñas empresas.
  - 5.c. En todas ellas una persona debidamente formada ejerce labores de monitorización de la gestión de la empresa, cuestión ésta que es valorada muy positivamente por las pequeñas empresas.
  - 5.d. Se han articulado diversos mecanismos de reconocimiento (especialmente frente a clientes) por parte de los programas y de las instituciones que los auspician, siendo éste un elemento incentivador de gran importancia a la hora de condicionar el esfuerzo en tiempo y recursos que tienen que realizar las empresas –principalmente sus gerentes– como producto de la participación e implantación de los modelos de gestión propuestos.

## 5. Bibliografía

- AGUIRRE, M.S.; ALBIZU, E.; APARICIO, G.; BASTERRETXEIA, I y LANDETA, J. (1999): «Consideraciones sobre la implantación de sistemas de mejora en la gestión de la pequeña empresa: El programa Premie», *Cuadernos de Gestión*. Nº 21, Julio, pp. 119-140.
- AGUIRRE, M.S.; PANDO, J. y TEJADA, S. (2001): «Geografía Comercial de España. País Vasco» *Distribución y Consumo*. Nº55, Diciembre-Enero. Pp. 87-103.
- ABELLA GARCÍA, A. (1998): «El Modelo Europeo para Pyme y su Relación con las Prácticas Empresariales», *Alta Dirección*, nº. 197. Pp. 25-32.
- BAÑÓN, R. y CARRILLO, E. (1997): *La Nueva Administración Pública*. Alianza Universidad, Madrid.
- BARRUTIA, J. y MAQUEDA, F.J. (1989): «La gestión empresarial como instrumento de promoción de empleo en el marco europeo: Reflexiones para crear una empresa», *Revista de Economía y Empresa*. Vol.X, Nº24-25. Mayo-Diciembre. Pp. 219-230.
- BUSTINDUY, A. (2000): «El Proyecto Habilis Adapt en el marco de la política comunitaria de apoyo a la pequeña empresa». Ponencia presentada en las *Jornadas sobre La Pequeña Empresa: Clave del Desarrollo Local*. Organizadas por Inguralde. Barakaldo, 13 y 14 de Abril de 2000.
- CASADO, M. (1993): «El papel del sector público en el fomento de la competitividad», *Economía Industrial*. Mayo-Junio, pp. 9-21.
- CASTILLO, J., ESTÉBAN, M. y FLORES, F. (1988): «Las iniciativas locales de empleo. El papel de los ayuntamientos en una política de desarrollo regional», *Ekonomiaz*, Nº7 y 9, pp. 259-272.
- CHEN, E.E. y PRICE, M.J. (1994): «Gestión de la Calidad Total en la Pequeña Empresa», *Harvard-Deusto Business Review*, Nº. 59, pp. 44-57.
- COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (20/03/1996): «Maximizar el potencial de empleo, crecimiento y competitividad de las Pyme Europeas» *Documentos: Propuesta de decisión del consejo relativa al Tercer Programa Plurianual en favor de las pequeñas empresas de la Unión Europea (1997-2000)*. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Bruselas, pp. 4-10.
- COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (23/11/1997): *Documentos: Informe de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones sobre la Coordinación de las actividades en favor de las pequeñas y medianas empresas y la artesanía. 1997*. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Bruselas, pp. 99-104
- CONNELL, C.R. y BRUE, S.L. (1997): *Economía*. McGraw-Hill, Bogotá, pp. 647-650.
- DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA, AGRICULTURA Y PESCA. VICECONSEJERIA DE COMPETITIVIDAD. DIRECCION DE CALIDAD Y RECURSOS HUMANOS (1997): Programa de Promoción de la Calidad en el Sector Industrial. Vitoria-Gasteiz, Junio.
- DIMAGGIO y POWELL, (1983): «The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields», *American Sociological Review*, 48, págs. 147-160.
- ELICEGUI, I. (1999): «La Calidad Total es la Estrella para los Empresarios Vascos», *Cuadernos de LKS*, Marzo, pp. 6-7.

- EUROSTAT/D. G.XXIII. (1994): «Les Entreprises en Europe». Trième Rapport. *Office des Publications officielles des Communautés Européennes. Politique d'Entreprise Commission Européenne*. Pág. 230.
- EUROSTAT/D. G.XXIII. (1996): «Les Entreprises en Europe». Quatrième Rapport. *Office des Publications officielles des Communautés Européennes. Politique d'Entreprise Commission Européenne*. Pág. 27
- EUROSTAT (1999): «Statistiques sur les PME. Industrie, Commerce et Services» Theme 4-16/1999 (fin de redacción, 4/06/1999).
- EUSTAT: Instituto Vasco de Estadística. *Directorio de Actividades Económicas 91-96*, pp 8 y 9.
- EUSTAT: Instituto Vasco de Estadística (1998 y 1999). *Anuario Eustat*. Vitoria, 1997/98/99.
- GARCÍA GUTIÉRREZ, D.M. (1997): «Políticas Internas y Externas de las Pequeñas Empresas que Inciden en la Gestión de Calidad Total», *Investigaciones Europeas*, Vol. 3, N.º 1. pp. 13-24.
- LKS Consultores (1997): «La Calidad en las Empresas Industriales de la C.A.P.V» *Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco. Departamento de Industria, Agricultura y Pesca*, Vitoria-Gasteiz, Junio.
- MEYER y ROWAN, B. (1977): «Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony», *American Journal of Sociology*, N.º 83. Pp. 340-63.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICAS SOCIALES Y LABORALES) (1999): *Boletín de Estadísticas Laborales. Encuesta de Coyuntura Laboral*. N.º158. Madrid, Diciembre. Pág 72.
- SAMUELSON, P.A. y NORDHAUS, W.D. (1999): *Economía*. McGraw-Hill, Madrid, pp.188-189.
- SLACK y HININGS, (1994): «Institutional pressures and isomorphic change. An empirical test», *Organization Studies*, 15, N.º 6. pp. 803-827.
- STIGLITZ, J.E. (1988): *La Economía del Sector Público*. Antoni Bosch, Barcelona.
- ZAHERA, M. (1996): «Las Pymes españolas y la innovación» *Harvard Deusto Business Review*. n.º 74.