

## **INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS RESULTADOS DE LAS EMPRESAS: UN ESTUDIO PARA EL CASO DE LAS EMPRESAS VASCAS<sup>1</sup>**

GERMÁN ARANA LANDÍN  
IÑAKI HERAS SAIZARBITORIA  
CARLOS OCHOA LABURU  
JOSÉ MIGUEL ANDONEGI MARTÍNEZ  
Dpto. de Organización de empresas  
EHU/UPV

### **RESUMEN**

En este artículo se analiza la incidencia y la difusión de la Gestión de la Calidad (GC) en las empresas vascas a lo largo de los últimos años. En primer lugar realizaremos una breve introducción donde se analiza la difusión del *paradigma de la calidad* en el ámbito de la gestión y organización de empresas, para más adelante analizar la incidencia de este movimiento en las empresas vascas; a tal efecto se examina cómo han evolucionado las implantaciones de Sistemas de Aseguramiento de la Calidad (SAC) conforme a la normativa ISO 9000 y de Sistemas de Gestión de Calidad Total (GCT) 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

---

<sup>1</sup> 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.

modelos, así como cuáles han sido sus efectos, conforme a los resultados de sendos estudios de carácter cuantitativo y cualitativo llevados a cabo recientemente.

## 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 conocimiento<sup>2</sup>. 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 empresarial<sup>3</sup>.

Si bien, como se ha comentado, resulta difícil recoger un consenso básico en relación al contenido y alcance de lo que se entiende por calidad y de lo

---

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> Ver, por ejemplo, Jackson, 2003.

que se entiende por Gestión o Dirección de la Calidad en la empresa, vamos a tratar de recoger, en un ejercicio de síntesis, las perspectivas que predominan al respecto. 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 más 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 muy diversas sobre el concepto de Gestión o Dirección de la Calidad. Sin entrar en definiciones más complejas y matizaciones excesivas, definiremos aquí este concepto como el conjunto de decisiones que se toman en la empresa con el objetivo concreto de mejora de 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 un excesivo 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 conceptualización 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, el Aseguramiento de la Calidad y la Gestión de la Calidad To-

tal. 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 50 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.

A nivel mundial esta normativa se expandió en una primera etapa principalmente por los países de la UE, centrándose en concreto en el Reino Unido<sup>4</sup>. 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.

---

<sup>4</sup> 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.

**Tabla 1**

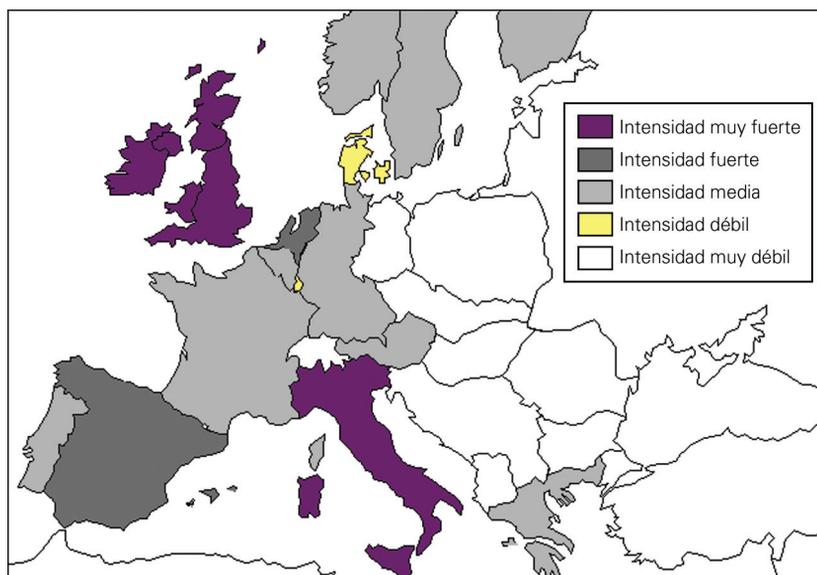
Evolución del proceso de certificación según la normativa ISO 9000 a nivel mundial

	1996	2001	Δ 96-01	2001			
				% Certif.	Total PIB	% PIB	Intensidad
<b>País Vasco</b>	<b>468</b>	<b>2.687</b>	<b>474,15%</b>	<b>1,15</b>	<b>38.887</b>	<b>0,45</b>	<b>2,53</b>
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
<b>España</b>	<b>2.496</b>	<b>17.749</b>	<b>611,10%</b>	<b>7,59</b>	<b>609.319</b>	<b>7,11</b>	<b>1,07</b>
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
<b>Total U.E.</b>	<b>102.909</b>	<b>233.873</b>	<b>127,26%</b>				
<b>Mundo</b>	<b>162.701</b>	<b>510.616</b>	<b>213,84%</b>				

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

Sin embargo, como se observa en la tabla 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 la tabla, que la CAPV tenga una mayor intensidad de certificaciones en relación al PIB

**Figura 1**  
Intensidad de certificados en los Estados de la UE



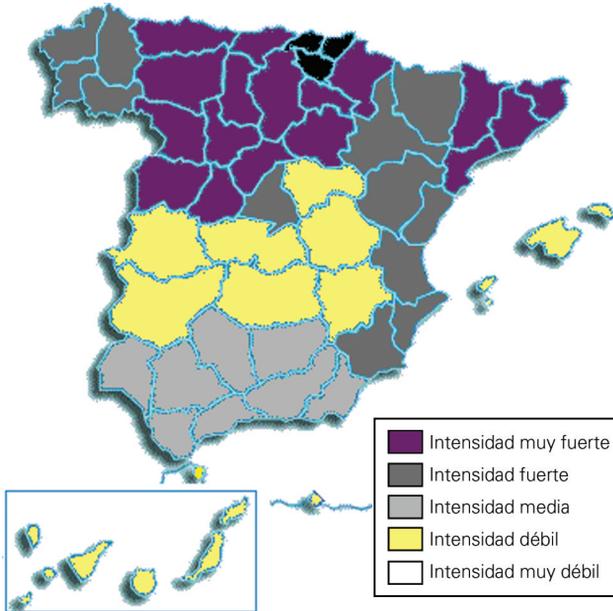
Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de los informes ISO, información del EUROSTAT y del EUSTAT.

aportado que cualquier país de la UE<sup>5</sup>. Ahora bien, se han de matizar estos datos tan espectaculares, 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 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 la tabla 1 se recoge, asimismo, que el Reino Unido en 2001 seguía siendo el Estado con una mayor intensidad de certificados, aunque dicha intensidad

<sup>5</sup> 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.

**Figura 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.

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

A nivel estatal, tal como se observa en la figura 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 Cen-

tral 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.

Ees decir, la CAPV se encuentra en un entorno de gran propensión a la certificación. 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 pasaremos a analizar las características de las empresas que se han certificado conforme a la normativa ISO 9000 en la CAPV. Para poder realizar este análisis hemos contado con la versión desprotegida del Catálogo Industrial Vasco y de Exportadores de 2003 (CIV 2003)<sup>6</sup>.

Vamos a comenzar este estudio analizando cómo influye la dimensión de las empresas en la propensión a certificarse. En el gráfico 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 clasificación de la dimensión de las empresas por la UE<sup>7</sup>.

En el gráfico 1 se observa que existe una correlación positiva entre la dimensión de las empresas y la tendencia que tienen éstas a certificarse, ya que 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 5 años.

En el gráfico 2, se comprueba que la tendencia a certificarse se incrementa a medida que aumenta la capacidad exportadora, aunque se ha de reseñar que en el año 1998 existía una correlación más fuerte entre estas tendencias. La mayor presencia de certificaciones en empresas de mayor capacidad

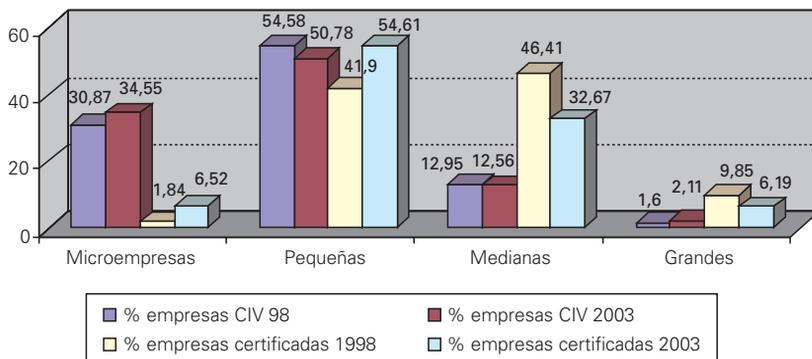
---

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

<sup>7</sup> 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 1**

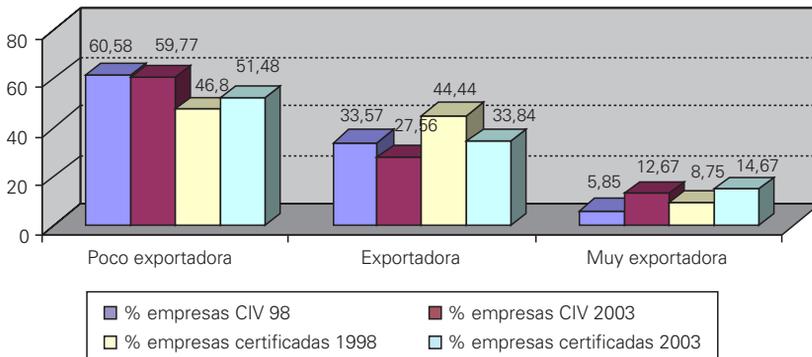
Evolución de la certificación de las empresas en función del número de empleados



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

**Gráfico 2**

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.

exportadora podría corroborar algunas hipótesis recogidas en la literatura especializada donde se afirma que uno de los motivos más importantes para certificarse se debe a la necesidad de poder 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).

Asimismo, la capacidad exportadora de las empresas también influye en la tendencia que tienen las empresas a certificarse. Para analizar este extremo, he-

mos clasificado las empresas en función de su capacidad exportadora, medida como porcentaje de su facturación que dedican a la exportación. En concreto hemos optado 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%).

Por otra parte, se ha analizado la distribución sectorial de los certificados en la CAPV.

**Tabla 2**

Evolución sectorial de las empresas certificadas en la CAPV

Sector	CNAE	2003				1998			
		Total		Certificados		Total		Certificados	
		N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Componentes metálicos	27-28	1.418	23,59	460	31,40	1.214	21,38	205	34,22
Maquinaria y equipos mecánicos	29	648	10,78	178	12,15	556	9,79	65	10,85
Química y caucho	23-26	449	7,47	167	11,40	402	7,08	92	15,36
Otros servicios a empresas	74	1.254	20,86	98	6,69	1.210	21,31	37	6,18
Material eléctrico	30-31	197	3,28	79	5,39	161	2,84	43	7,18
Artes gráficas	21-22	254	4,23	59	4,03	226	3,98	23	3,84
Textil, alimentación, madera, y papel	10-20	546	9,08	53	3,62	446	7,85	10	1,67
Vehículos	34-35	103	1,71	44	3,00	94	1,66	27	4,51
Electrónica y elementos de precisión	32-33	110	1,83	42	2,87	95	1,67	23	3,84
Muebles	36	160	2,66	27	1,84	133	2,34	8	1,34
Actividades informáticas	72	250	4,16	22	1,50	211	3,72	5	0,83
Energía y agua	37-41	51	0,85	12	0,82	223	3,93	8	1,34
I+D	73	37	0,62	12	0,82	30	0,53	3	0,5
Otros		534	8,88	68	4,64	677	11,92	50	8,35
Total		6.011	100	1.465	100	5.678	100	599	100

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

Mediante la clasificación sectorial realizada podemos afirmar 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».
- 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 la tabla 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».

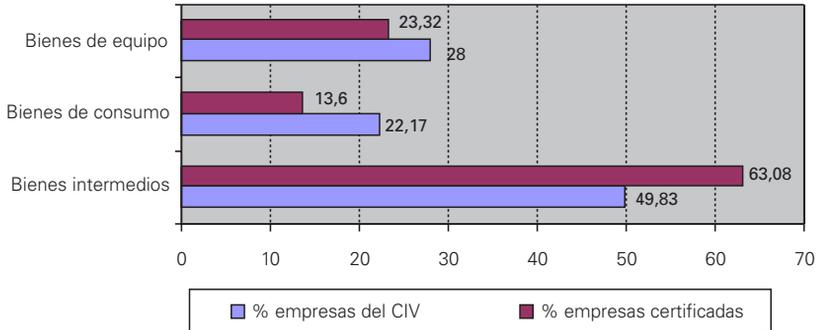
Con el objeto de completar el análisis sectorial vamos a tratar de analizar la evolución de las certificaciones en función del destino económico de los bienes que producen las empresas. Para realizar este estudio, se ha partido de una agrupación sectorial en la que se agregan los sectores de acuerdo con la función que desempeñan en la reproducción de los elementos materiales y humanos que requiere el sistema productivo para su funcionamiento (Navarro, 1994). Así, las empresas se clasifican en empresas que producen bienes de equipo, empresas que producen bienes intermedios 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 bienes<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> 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.

**Gráfico 3**

Distribución de las empresas certificadas en función del destino económico de los bienes que producen



Fuente: Elaboración propia a partir del CIV 2003.

Como se puede observar en el gráfico 3, la proporción de empresas certificadas entre las empresas que producen bienes intermedios es claramente superior. 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 reseñar 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 cuenten 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

Las empresas vascas han sido pioneras en la implantación de modelos de GCT. De hecho, ya son muchas las empresas galardonadas con premios internacionales a la GCT, como los prestigiosos premios entregados por la European Foundation for Quality Management, EFQM.

Así, a mediados de la década de los 90 la administración pública 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.

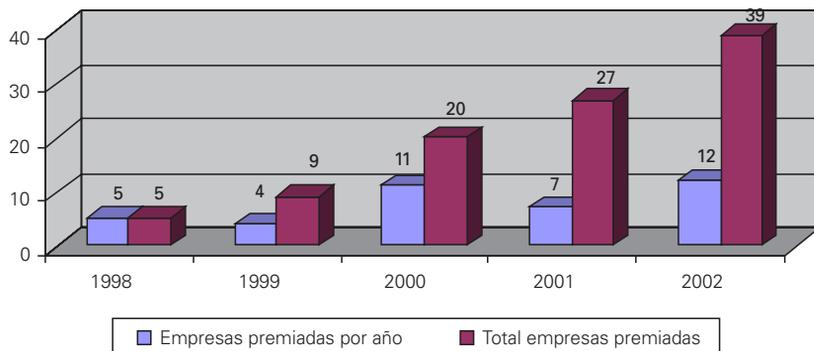
En concreto, a las empresas que obtienen más de 500 puntos en la evaluación realizada por Euskalit utilizando los criterios del modelo EFQM se les premia con la Q de oro, y si han superado la barrera de los 400, con la Q de plata.

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 Calidad Total. 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, como se refleja en el gráfico 4, 39 a finales de 2002. Asimismo, en la CAPV, a

**Gráfico 4**

Evolución de los premios Q emitidos por Euskalit



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

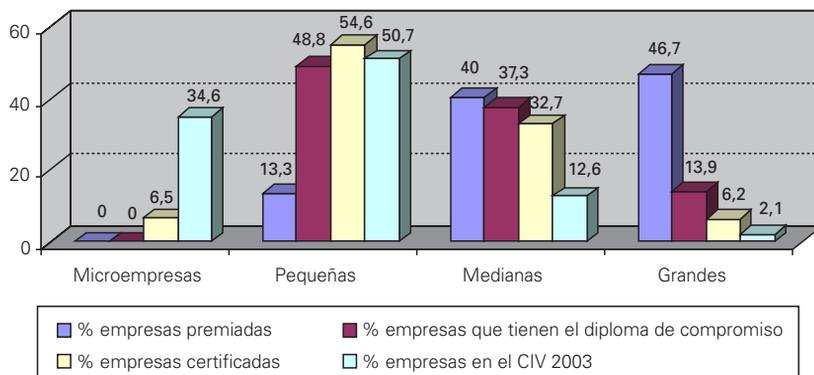
fecha 10 de febrero de 2003, existían 51 empresas, 12 centros de Osakidetza, 32 centros educativos, 13 organizaciones no lucrativas, y 4 administraciones que habían obtenido el diploma de compromiso, es decir, un total de 112 organizaciones.

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, vamos a tomar 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 vamos a estudiar la posible correlación existente entre la dimensión de las empresas y la propensión a implantar sistemas de GCT.

**Gráfico 5**

Distribución de la dimensión de empresas que implantan GCT



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

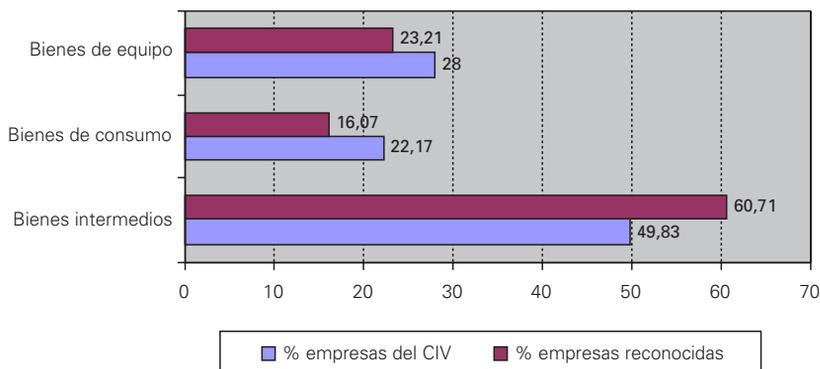
Tal y como se observa en el gráfico 5, las empresas de mayor dimensión tienden a implantar sistemas de Gestión de Calidad más desarrollados; es decir, las empresas premiadas son de mayor tamaño medio que las empresas que han obtenido el diploma de compromiso, que a su vez, son más grandes que las empresas certificadas, y éstas tienen mayor dimensión media que las empresas que 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), ya que señalaba que entre las empresas españolas las de mayor dimensión y las pertenecientes a grupos multinacionales tienen una mayor ten-

dencia 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 vasca<sup>9</sup>.

Por otro lado, tal y como se puede observar en el gráfico 6, 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 establecida en la literatura según la cual la implantación de modelos de GC se produce de forma acumulativa.

**Gráfico 6**

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.

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

Existe una amplia literatura, tanto teórica como empírica, que trata de analizar cuáles son las motivaciones que llevan a las empresas a implantar modelos de GC. En cuanto a la implantación de SAC las motivaciones que

<sup>9</sup> En efecto, en su Programa de Promoción de la Calidad en el Sector Industrial que puso en marcha en el año 1993 ya se estimaba necesario que existiera una serie de empresas tractoras que ayudasen a fomentar la GCT entre las empresas de la CAPV, y debido a que se pensaba que eran las empresas de mayor tamaño quienes podían ejercer mejor el papel de empresas tractoras, se intentó fomentar directamente la GCT entre las empresas de mayor dimensión (Departamento de Industria, Agricultura y Pesca, 1997).

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 engordar 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, para mejorar la eficiencia y el control de la empresa, para mejorar la calidad de los productos y los servicios ofertados 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 del grupo 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.
- *Para 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: «obten gan 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 prerrequisito para poder participar en numerosas subastas y licitaciones internacionales (Karapetrovic, 1999).

—*Imitación y modas del management.* Por último, habría que reseñar que se ha debatido también sobre la posibilidad de que 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 que analizan 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, en los estudios internacionales de tipo empírico que se recogen en la literatura, existen 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, Gimenez 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 TIPO 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 estimó oportuno utilizar una técnica de investigación más cualitativa. En concreto, se formó un panel de expertos para llevar a cabo una investigación tipo Delphi, para 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<sup>10</sup>. 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). A continuación pasamos a recoger algunos de los resultados de esta investigación (para un análisis más detallado ver Arana, 2003).

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 para aquellos estudios basados tan sólo en la opinión de los directivos. No obstante, en este estudio

---

<sup>10</sup> Queremos aprovechar la ocasión para agradecerles a todos los expertos su participación en el grupo; en especial, queremos agradecerle a Euskalit su inestimable colaboración para formar el grupo.

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 camino hacia la GCT. Sin embargo, en nuestro estudio este aspecto ha sido rechazado por todos los colectivos encuestados. En este sentido, un prestigioso 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 entre los diferentes colectivos 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 encuestados 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 consultor que participó en el panel *«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 los diferentes colectivos 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 organización y gestión de la empresa»*. De hecho, el grupo parece diferenciar la motivación y la actitud de dos grandes grupos de empresas. Un consultor que participó en el grupo fue muy 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 existió un claro consenso en relación al peso de cada uno de los factores motivadores.

Del análisis realizado destacaríamos el elevado grado de consenso del grupo de expertos con independencia de su procedencia. 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 (*performance*) de las empresas. Existen, a grandes rasgos, dos tipos de estudios empíricos: unos estudios de tipo cuantitativo se basan en la opinión dada por los directivos de las empresas en relación a dichos resultados. A nivel estatal se han realizado diversos estudios de este tipo (destacan los realizados por Merino, 2001; Casadesús, Gimenez 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 más *objetivas* como la cotización de la acción (para empresas que cotizan en bolsa), la rentabilidad de la empresa, las ventas o la productividad (a nivel internacional 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 nivel estatal los llevados a cabo por Martínez Costa, 2003; Martínez-Lorente, Dewhurst y Gallego-Rodríguez, 2000 y Heras, Dick y Casadesús, 2002).

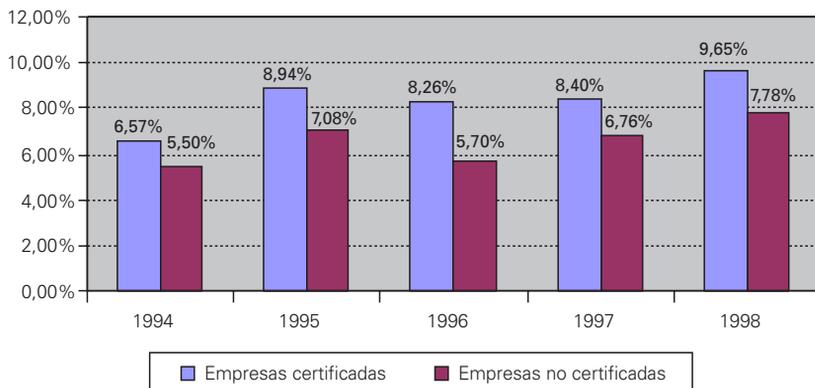
Para la CAPV en un estudio llevado a cabo por los profesores Heras *et al* (2002) para 800 empresas de la CAPV mediante la utilización de una la base ARDAN, obtuvimos como resultado que las empresas vascas que implantaban un SAC conforme a la normativa ISO 9000 eran más rentables que las empresas no certificadas<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> 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 nivel 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).

**Gráfico 7**

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  $\alpha = 0.05$ .

Sin embargo, como se puede comprobar en la tabla 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 certificación 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.

**Tabla 3**

Rentabilidades medias de las empresas certificadas y no certificadas antes y después de la certificación

	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  $\alpha = 0.05$ .

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 tratado de analizar 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 certificadas<sup>12</sup>. Como se recoge en la tabla 4 la rentabilidad media de las empresas premiadas por implantar GCT es superior salvo para el ejercicio 1996.

**Tabla 4**

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

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

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

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 evidenciarse 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 referido 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

---

<sup>12</sup> 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 de 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.

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 que no se puede obviar. 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, según se recoge en la literatura, 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 especialmente poco fiables, ya que la muestra de empresas utilizada ha sido muy reducida.

## **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 expertos 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 a nivel interno 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 entre los expertos a la hora de señalar que no provoca consecuencias positivas. Choca un tanto este hecho, ya que, como ha sido subrayado por diferentes autores en la literatura (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 tal como

señalan los expertos, 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, en opinión de la mayoría de los expertos, 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 expansión 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 nos señaló un experto *«la magnitud de estas consecuencias no son de la dimensión que se señala 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 expertos indican que éstos ven incrementada su satisfacción, debido, entre otros aspectos, a que la calidad de los productos y servicios mejora. Este aspecto según nos comentó un directivo es debido a que existe *«una mayor coordinación y comunicación en-*

*tre 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 señalados por los expertos son la disminución de las quejas y la mayor tendencia que tienen los clientes de cara a repetir sus compras.

Con respecto a la imagen de marca, existe un grado de consenso muy elevado, ya que la mayoría de los expertos señalan 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 desde distintos medios se señala 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 estos 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 constatar 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, como no podría ser de otra forma, no queda nada clara. Entendemos que este tipo de estudio tiene grandes 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 acarrea 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 anterior, de gran crecimiento, y debido al gran impulso que está recibiendo por parte de diferentes organismos institucionales, se le puede augurar, de momento, un futuro más prometedor.

En este orden de cosas resulta interesante desde el ámbito académico continuar analizando la incidencia de estos modelos de gestión en nuestras empresas, tratando de llevar a cabo estudios que tengan en cuenta la opinión y perspectiva de todos los agentes involucrados en estos procesos, para superar así las carencias de las investigaciones precedentes.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- 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., M. RUNGTUSANATHAM y R.G. SCHROEDER (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 enjeu 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; GIMENEZ, 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. (1999): *La normativa de aseguramiento de la calidad ISO 9000; impacto en las empresas de cataluña*. Universitat de Girona. Gerona.
- 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.
- 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., E. SNAPE y A. WILKINSON. (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?», *40<sup>th</sup> 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.

