



ANÁLISIS DE LA CALIDAD EN LA GESTIÓN DE LAS PYMES DE LA CAPV Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS ECONÓMICOS

Bilbao, enero de 2003.



INDICE

A.- PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO

- 1.- INTRODUCCIÓN
- 2.- OBJETO DEL ESTUDIO
- 3.- INTERÉS DEL ESTUDIO
- 4.- OBJETIVOS GENERALES Y OPERATIVOS DEL ESTUDIO
- 5.- HIPÓTESIS DEL TRABAJO
- 6.- METODOLOGÍA GENERAL

B.- COMPETITIVIDAD Y CALIDAD EN LA GESTIÓN DE LAS PYMEs

- 1.- COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: FACTORES DE ÉXITO
- 2.- LA CALIDAD EN LA GESTIÓN
 - 2.1.- LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL (TQM)
 - 2.1.1.- Delimitación conceptual
 - 2.1.2.- Factores clave de la TQM en relación al rendimiento
 - 2.2.- EL modelo EFQM de excelencia
 - 2.1.1.- Delimitación conceptual
 - 2.1.2.- Factores clave del Modelo EFQM en relación al rendimiento.
 - 2.3.- TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN
 - 2.3.1.- Delimitación conceptual
 - 2.3.2.- Principales técnicas y herramientas de gestión de uso corriente
- 3.- LAS PYMEs
 - 3.1.- ¿QUÉ ENTENDEMOS POR PYME?



3.2.- IMPORTANCIA DE LAS PYMEs

3.3.- PARTICULARIDADES DE LAS PYMEs

C.- METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO REALIZADO

1.- DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN ESTUDIADA Y MARCO DE LA MUESTRA

2.- OBTENCIÓN DE LA MUESTRA

3.- ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO

4.- ELABORACIÓN DE LOS ESTIMADORES DE CALIDAD

4.1.- ESTIMADORES DE CALIDAD

4.1.1.- Estimadores iniciales

4.1.2.- Estimadores finales

4.2.- ESTIMADOR DE CALIDAD CONFORME AL GRADO DE UTILIZACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

5.- MEDIDA DE LOS RESULTADOS

D.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.- RESULTADOS GENERALES

1.1.- HERRAMIENTAS DE GESTIÓN: NIVELES DE UTILIZACIÓN

1.2.- NIVELES DE CALIDAD DE GESTIÓN DE LAS EMPRESAS VASCAS POR ÁREAS (EFQM)

1.2.1.- Liderazgo

1.2.2.- Personas

1.2.3.- Estrategias y políticas

1.2.4.- Recursos y colaboradores externos

1.2.5.- Procesos



1.3.- HERRAMIENTAS DE GESTIÓN Y RESULTADOS ECONÓMICOS

1.4.- CALIDAD DE LA GESTIÓN Y RESULTADOS ECONÓMICOS

2.- RESULTADOS RELATIVOS A LA PYME

2.1.- ANÁLISIS DEL POSICIONAMIENTO DE LAS PYMES EN RELACIÓN A LA UTILIZACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

2.2.- ANÁLISIS DEL POSICIONAMIENTO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS FRENTE A LA UTILIZACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN CONSIDERANDO EL GRADO DE MADUREZ DE LAS MISMAS EN LA CAPV

D.2.3.- ANÁLISIS DEL POSICIONAMIENTO DE LAS PYMES EN RELACIÓN CON LA CALIDAD DE SU GESTIÓN

E.- CONCLUSIONES, DISCUSIÓN DE HALLAZGOS Y PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

1.- CONCLUSIONES

1.-CONCLUSIONES GENERALES

1.2.- CONCLUSIONES SOBRE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

1.3.-CONCLUSIONES SOBRE LA CALIDAD DE GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DE LA C.A.P.V.

1.4.-CONCLUSIONES ESPECÍFICAS SOBRE LAS PYMES

2.- LIMITACIONES DEL ESTUDIO

3.- PROPUESTAS DE ACTUACIÓN



F.- BIBLIOGRAFÍA

G.- ANEXOS

A.- PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO

A.1.- INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es el fruto de la colaboración entre Confebask (Confederación Empresarial Vasca) y un equipo de profesores-investigadores del Instituto de Economía Aplicada a la Empresa de la UPV/EHU Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea. Dicha colaboración ha sido posible y se ha desarrollado al amparo del programa de Proyectos de Investigación Universidad-Empresa de la UPV/EHU (Modalidad 1) perteneciente a la convocatoria de 2001.

El equipo de trabajo que, en las distintas fases del proyecto, ha participado en esta investigación está constituido por las personas que se señalan a continuación.

Confebask	UPV/EHU	Becarios
José Luis García Bengoa María Errazti González	M ^a Soledad Aguirre García Eneka Albizu Gallastegi Jon Charterina Abando Fco. Javier Forcada Sainz Jon Landeta Rodríguez	Olatz Villanueva Barrenetxea José Miguel Martínez Ochoa

A.2.- OBJETO DE ESTUDIO

El conocimiento en gestión es uno de los factores explicativos del nivel de competitividad de cualquier sociedad. Conscientes de ello, numerosos agentes públicos y privados llevan a cabo un gran esfuerzo para contribuir a mejorar la

capacidad de gestión de las organizaciones, en general, y de las empresas, en particular ¹.

El conocimiento en gestión constituye, precisamente, el marco en el que se encuadra este Proyecto.

Contemplar la gestión empresarial como objeto de estudio e investigación supone entender ésta, no como una actividad única y general, sino como un conjunto de actuaciones integrado por diversos comportamientos parciales que conforman la gestión global. De acuerdo con esto, los planteamientos de la Filosofía de Gestión de Calidad Total (TQM), así como planteamientos posteriores derivados de la misma (tales como los propuestos por la *European Foundation for Quality Management* -en adelante, *EFQM*-), proponen actuar sobre diferentes facetas de la gestión, a fin de alcanzar una mejora global que lleve finalmente a la competitividad de la organización y, por tanto, a su rentabilidad y supervivencia.

Por ello, el eje u objeto básico de nuestro trabajo es ***la medición de la relación existente entre la calidad de la gestión (total y parcial) de las empresas de la Comunidad Autónoma Vasca (CAPV) y los resultados económicos que alcanzan estas empresas, y más especialmente en las pequeñas y medianas empresas (en adelante, PYMEs)***

¹ Manifestaciones evidentes de este impulso son, por ejemplo: a) El auge de los estudios universitarios en Dirección y Administración de Empresas (diplomaturas, licenciaturas y MBAs); b) El apoyo público a los programas de mejora de la Calidad Total: Euskalit (Fundación Vasca para el Fomento de la Calidad), Campaña "0 Akats" del Gobierno Vasco, reconocimiento público a las empresas que obtienen premios de la European Foundation for Quality Management (EFQM), etc.; o, c) las iniciativas públicas orientadas a mejorar la calidad de la gestión de diferentes tipos de empresas (Premie, de la Diputación Foral de Bizkaia; Plan Tractor del Gobierno Vasco; Programa Reto, de la Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial -SPRI-, etc.)

Por otro lado, la Confederación Empresarial Vasca está fuertemente interesada en conocer, además, cuáles son los niveles de utilización y eficacia de ciertas herramientas de gestión que, aunque parcialmente integran algunas de las facetas de la calidad de gestión antes referida, creemos interesante comentar y analizar en un epígrafe diferenciado del presente informe (D.1.), en aras a facilitar su lectura y comprensión.

A.3.- INTERÉS DEL ESTUDIO

Con este trabajo pretendemos dar respuesta a dos cuestiones básicas que hasta la fecha, están insuficientemente tratadas y/o no bien resueltas. Por un lado, se constata la existencia de poca convergencia en las conclusiones de las investigaciones tendentes a cuantificar la influencia que tiene sobre los resultados de la organización la forma en que ésta es gestionada y las iniciativas o herramientas de gestión que han sido puestas en práctica para mejorar su competitividad ² y, derivado de ello, la existencia de una fuerte polémica acerca del valor de tales iniciativas y herramientas, tanto en el ámbito académico como en el profesional. Por ello, se pretende con este trabajo aportar evidencia empírica para inclinar la balanza de dicha polémica de uno u otro lado.

Por otra parte, se pretende además ahondar en el conocimiento de las prácticas de gestión desarrolladas dentro del colectivo de PYMEs ³, conjunto éste, de creciente importancia económica tanto en términos de empleo como de riqueza generada. Como se justificará en el apartado B de este informe, este colectivo se caracteriza por tener carencias en lo referente a los recursos disponibles pero, sobre todo, por

² Sobre este particular, *cfr.* Calvo, Criado y Pizarro (2003).

³ Como demuestran Calvo, Criado y Pizarro (2003, pág. 45) en su completa revisión de los trabajos de investigación sobre la gestión de la calidad publicados en revistas nacionales e internacionales entre los años 1995 y 1999. La mayoría de las investigaciones realizadas toman como referencia la gestión de las grandes empresas y, además, es elevado el número de trabajos que no discriminan la muestra haciendo uso de la variable dimensión, con lo cual los resultados obtenidos difícilmente se pueden extrapolar al colectivo de PYMEs.

adolescer de falta de capacidades de gestión, por lo que además pretendemos que nuestro trabajo sirva para dotar a las PYMEs de mejor capacidad de gestión.

A.4.- OBJETIVOS GENERALES Y OPERATIVOS DEL ESTUDIO

En las páginas precedentes se vislumbra el **objetivo general** del estudio que aquí presentamos. Así, éste se puede definir como: *Determinar la relación existente entre la calidad de la gestión de las empresas de la Comunidad Autónoma Vasca, en especial en las PYMEs, y los resultados económicos alcanzados por ellas.* Ésto nos permitirá identificar los aspectos de la gestión con mayor repercusión sobre los resultados económicos del negocio y posibilitará definir estrategias que contribuyan a la mejora de la competitividad de las empresas vascas y, en particular, de las PYMEs.

Este objetivo general se concreta en los siguientes **objetivos específicos**:

- 1- Conocimiento de la calidad de la gestión de las empresas vascas en función de la forma de actuar en relación a diferentes aspectos centrales de la gestión, como son: el liderazgo, la gestión de personas; la gestión de los colaboradores, recursos y procesos y la planificación.
- 2- Conocimiento del nivel de uso de diferentes herramientas específicas de gestión en las empresas vascas.
- 3- Análisis y comparación de la calidad de la gestión de estas empresas y de las herramientas de gestión en función de diferentes criterios:
 - Por Sectores de actividad
 - Por Tamaño (empleo y facturación)
 - Por su forma jurídica

- 4- Estimación y análisis de la relación existente entre la calidad de la gestión de las empresas vascas y los resultados económicos que obtienen.
- 5- Estimación y análisis de la relación existente entre las herramientas de gestión utilizadas por las empresas vascas y los resultados económicos globales que obtienen.
- 6- Análisis de la relación existente entre la forma de ejecución de las diferentes facetas integradoras de la calidad de gestión y la rentabilidad del negocio.
- 7- Determinación de los puntos fuertes y débiles de la gestión de las empresas vascas y su repercusión en la cuenta de resultados.
- 8- Proponer pautas de actuación para la mejora de la competitividad de las empresas a través de la mejora en su calidad de gestión, en aquellas facetas de la misma que se han mostrado como más críticas en la obtención de buenos resultados económico-empresariales.

A.5.- HIPÓTESIS DE TRABAJO

Las principales hipótesis de trabajo que subyacen en este proyecto son:

HA: El rendimiento económico empresarial está positivamente asociado con la calidad de la gestión.

HB: La calidad de gestión de las PYMEs es inferior a la de las grandes empresas

Las hipótesis auxiliares, derivadas de las dos anteriores, son las siguientes:

H1: El rendimiento económico empresarial está positivamente asociado con la calidad del liderazgo y el compromiso de la alta dirección

H2: El rendimiento económico empresarial está positivamente asociado con la calidad de la política y la estrategia

H3: El rendimiento económico empresarial está positivamente asociado con la calidad de la gestión de las personas

H4: El rendimiento económico empresarial está positivamente asociado con la calidad de la gestión de clientes

H5: El rendimiento económico empresarial está positivamente asociado con la calidad de la gestión de los recursos y colaboradores

H6: El rendimiento económico empresarial está positivamente asociado con la calidad de la gestión de los procesos.

H7: El rendimiento económico empresarial está positivamente asociado con la utilización de la técnicas y herramientas de gestión

A. 6.- METODOLOGÍA SEGUIDA

El estudio se ha acotado geográficamente a la CAPV con la finalidad de, por un lado, hacer viable la investigación y, por otro, satisfacer las necesidades particulares de la organización empresarial implicada: Confebask (Confederación Empresarial Vasca).

La razón de orientar nuestro trabajo más especialmente al conocimiento del comportamiento directivo de las pequeñas y medianas empresas, deriva de dos cuestiones básicas. La primera de ellas una cuestión de carácter metodológico: dado que las diferencias en la organización y gestión de las grandes empresas respecto a las pequeñas/medianas son muy elevadas, analizar conjuntamente todas las organizaciones podría suponer mezclar unidades de análisis demasiado heterogéneas con lo que muy posiblemente llegaríamos a conclusiones poco acertadas. La segunda cuestión, más importante si cabe que la anterior, es de tipo práctico y será profundamente analizada en el apartado B.3 del presente informe. No obstante por avanzar algunas cuestiones, hemos de decir que el colectivo de las PYMEs ha sido tradicionalmente poco estudiado (o mucho menos que el de grandes empresas), por lo que el desconocimiento de la calidad y prácticas de su gestión es importante; sin embargo, constituyen un colectivo de gran relevancia socio-económica, que representa un elavadísimos porcentaje del empleo y de la riqueza generada (valor añadido) en la CAV.

No obstante, se ha analizado una muestra significativa de empresas vascas, con el fin de analizar el colectivo formado por todas las empresas de la CAV, independientemente de su tamaño. De esta manera, se podrán contrastar las diferencias de calidad en la gestión con respecto a las de las PYMEs.

La metodología que se ha seguido en este trabajo queda reflejada en la descripción de las diferentes fases contempladas en el proyecto:



FASE 1.- *Fundamentación del proyecto de investigación.* Esta fase se cubrió, esencialmente, con una exhaustiva revisión bibliográfica que incluyó la búsqueda, catalogación, y análisis de más de 250 trabajos publicados sobre herramientas de gestión, Gestión de la Calidad Total (*Total Quality Management*, en adelante, *TQM*) y factores explicativos de la competitividad en las empresas en general, y en las PYMEs en particular. Este esfuerzo se ha concretado en la elaboración de una extensa base de datos bibliográficos que contiene y sistematiza toda la información encontrada. Asimismo, se elaboró, a petición de Confebask, el informe titulado "*PROPUESTA DE HERRAMIENTAS y METODOLOGÍAS DE GESTIÓN A ANALIZAR EN EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN*". Esta fase concluyó a finales de 2002.

FASE 2.- *Generación del instrumento para la recogida de datos primarios.* Esta fase, iniciada en enero de 2003, se dedicó al diseño de un cuestionario cuya justificación se recoge en el apartado C.3. del presente informe dándose por validado (validez teórica) a finales de febrero de 2003.

FASE 3.- *Selección de la muestra de empresas y definición del perfil de las personas a las que encuestar.* La selección de la muestra se hizo atendiendo al criterio de proporcionalidad entre territorios históricos, tamaños de las empresas y sector de actividad partiendo de una base de datos de 6.825 empresas que nos facilitó la empresa *Dun & Bradstreet*. Así, la muestra quedaría configurada definitivamente por 943 empresas.

En lo referente a la definición del perfil de personas a las que realizar la encuesta, se dirigió a directores generales, gerentes o asimilables y, en su defecto, a Adjuntos a la gerencia o directores funcionales (preferiblemente comercial por su mayor conocimiento de la empresa en sus elementos tanto internos como externos –clientes, competencia, entorno...-). Los datos generales de identificación y contacto con las empresas, nombres y cargos de

su estructura directiva se extrajeron de la base de datos adquirida. Estos trabajos se concluyeron en marzo de 2003.

FASE 4.- *Recogida de datos primarios.* Esta fase se concretó en:

a) *Preparación de la **documentación y mailing** de presentación* a enviar a todas las empresas con las que posteriormente se contactaría telefónicamente para hacer una *tele-encuesta*. En esta labor se contó con el asesoramiento de *GIZAKER*, empresa contratada, esencialmente, para la realización del trabajo de campo. El *mailing* se efectuó en marzo de 2003.

b) *Realización de la **encuesta telefónica***. Se optó por realizar la encuesta telefónicamente por múltiples razones, entre las que destacaremos: mayor facilidad de acceso a los encuestados que por otras vías, mayores posibilidades de respuesta (por requerir de menor dedicación en tiempo por parte del encuestado), mayor rapidez en la obtención de los datos, etc. La encuesta telefónica se realizó entre el 7 y 15 de abril de 2003 obteniendo 943 respuestas válidas.

FASE 5.- *Análisis estadístico de los datos.* Tratamiento de los datos obtenidos con el programa estadístico SPSS: estadística descriptiva y estadística multivariable. Este trabajo se inicia en mayo de 2003 y continúa hasta noviembre de 2003.

FASE 6.- *Redacción del informe* que contiene los resultados y conclusiones del estudio. Este trabajo se acomete entre septiembre y diciembre del 2003.



B.- COMPETITIVIDAD Y CALIDAD EN LA GESTIÓN DE LAS PYMEs

Tal y como se ha expuesto anteriormente (Apartado A.2.) el marco de nuestra investigación queda delimitado por la convergencia de dos grandes cuestiones interrelacionadas, como son la competitividad y la calidad de la gestión, en el contexto de las empresas vascas y, más específicamente, en las PYMEs.

Así, analizaremos en primer lugar, cuáles son las principales fuentes de la competitividad empresarial atendiendo a las más relevantes aportaciones realizadas por las investigaciones científicas. Como se justificará en este apartado, que la calidad de la gestión es uno de los elementos determinantes de la competitividad empresarial es una idea ampliamente compartida y recurrentemente referida en toda la bibliografía trabajada por el equipo investigador.

Por tanto, trataremos de delimitar conceptualmente la idea de calidad en la gestión. Para ello, integraremos dos referencias alternativas; en primer lugar, la Filosofía de *Gestión de Calidad Total*, centrándonos específicamente en el análisis del *Modelo EFQM* como modelo paradigmático de calidad en la gestión (excelencia empresarial) en Europa. Con ello partimos de una visión sistémica de la gestión empresarial entendiendo la calidad de la gestión como un concepto de carácter global, si bien, susceptible de ser dividido en aspectos parciales interrelacionados. En segundo lugar estudiaremos el efecto que tienen sobre la actividad empresarial diferentes instrumentos de gestión de amplio uso, en principio, no relacionados necesariamente entre sí.

Finalmente, puesto que nuestro trabajo se centra en el colectivo de las PYMEs, reflexionaremos sobre las características distintivas de las PYMEs. Como

veremos, la competitividad de las PYMEs está singularmente relacionada con las capacidades directivas de sus gestores y, por tanto, con la gestión desarrollada por los mismos (figura 1).

Figura 1.- Competitividad y calidad en la gestión de las PYMEs



B.1.- COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: FACTORES DE ÉXITO

La competitividad empresarial o el éxito competitivo se podría concebir como la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras un mercado abierto y crecientemente exigente, conseguir una posición favorable, mantener y aumentar su participación y obtener unos resultados superiores sin recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción⁴.

La competitividad empresarial ha sido fuente de innumerables líneas de investigación desarrolladas desde diferentes ópticas, especialmente, dentro del análisis económico. Si bien estas líneas de investigación actúan muchas veces como compartimentos estanco, estudiando aspectos parcelados de la competitividad empresarial y no produciéndose comunicación entre los resultados de unas y otras líneas, parece existir un cierto consenso sobre cuáles son las principales fuentes de competitividad empresarial (Galán y Vecino, 1997, pág. 21). Así, éstas se podrían agrupar en tres categorías diferenciadas, como

⁴ Definición basada en las ideas de Cuervo (1993); Bueno (1995); Alvarez y García (1996); Camisón (1997) y Rubio y Aragón (2002)



son: el país/región donde se ubica la compañía; el sector en el que actúa la empresa; y, los factores intrínsecos a la propia empresa.

a) *El país/región donde se ubica la compañía*, aporta a la empresa un conjunto de activos que pueden favorecer la competitividad de las empresas ubicadas en un determinado ámbito administrativo-geográfico frente a aquellas otras empresas que no lo están y, por tanto, no pueden valerse de las oportunidades ofrecidas por éste. En este orden de cosas cabe señalar como elementos potenciadores de la competitividad de las empresas radicadas en un determinado país/región los siguientes: el sistema de ciencia y tecnología existente, la alta concentración de servicios avanzados a empresas, las políticas desarrolladas por la administración -fiscal, empleo, industrial, etc.-, la disponibilidad de infraestructuras de formación de calidad adaptadas a las necesidades del país/región, la existencia de fuentes de energía baratas, estar dentro de una buena red de comunicaciones, etc.

b) *El sector en el que actúa la empresa*. El núcleo teórico de la Economía Industrial, siguiendo el modelo estructura->conducta->desempeño, señala a la estructura del sector industrial al que pertenece la empresa como el principal determinante de su rentabilidad (Caves y Porter, 1977; Scherer, 1980; Scherer y Ross, 1990; Porter, 1981, 1982). A este fenómeno se le conoce con la denominación *Efecto industria*. El *Efecto industria* sugiere que las diferencias de rentabilidad que se producen entre las empresas se derivan de elementos subyacentes en un determinado sector económico como pueden ser: el grado de concentración existente, las barreras de entrada, la estructura de los grupos estratégicos, el nivel de rivalidad entre las empresas del sector, el índice de crecimiento del mismo, etc.

c) *Los factores derivados de la gestión de la propia empresa.* Desde que se formaliza la denominada *Teoría de los Recursos y Capacidades*⁵ se admite que la ventaja competitiva de la empresa puede descansar, en contra de lo que se mantenía anteriormente, en los aspectos distintivos internos de la empresa (*Efecto empresa*). Así, el análisis de los recursos y capacidades permite explicar el éxito de empresas que son sensiblemente diferentes entre sí, al tiempo que permite comprender por qué muchas empresas tienen dificultades para imitar y desarrollar los recursos y capacidades distintivos de terceras empresas (Galán, 1995). Para que los recursos y capacidades de la empresa actúen como competencias distintivas deben cumplir una serie de características (Amit y Schoemaker, 1993, pág. 35): ser duraderos, escasos, complementarios entre sí en el proceso de generación de valor, de transferencia difícil, inimitables, de sustitución limitada y encajados en los factores estratégicos del sector.

Entre estas capacidades hay algunas recurrentemente referenciadas como especialmente críticas, entre las que destacan: una adecuada gestión de los recursos humanos, un buen liderazgo, capacidades de marketing, capacidad de innovación, fuertes valores culturales compartidos por todos, etc. (Rubio y Aragón, 2002). Por ello, una buena parte de nuestro estudio se centra en el análisis de este tipo de capacidades y de su incidencia en los resultados económicos de las empresas a fin de tratar de arrojar sólida evidencia empírica al respecto.

Como corolario de este apartado señalaremos que, reconociendo la incidencia de estos tres grupos de factores en la competitividad empresarial, no se puede

⁵ La formalización de la Teoría de los Recursos y Capacidades ha seguido un proceso lento y discontinuo que parte de la Teoría de los Recursos atribuible a Penrose (1959) y Andrews (1971) y que alcanza su concreción definitiva de manera progresiva en autores como Wernerfelt (1984 y 1989), Teece (1982), Ouchi (1981), Grant (1991), Hamel y Prahalad (1991). Sobre este particular es muy interesante el planteamiento de José Luis Galán (1995, pp. 272 y ss) y Bueno (1996, pp. 191-194).

afirmar concluyentemente cuál es la importancia relativa en el éxito empresarial de cada una de estas tres fuentes de competitividad.

Ahora bien, en los estudios realizados en España, tanto por Galán y Vecino (1997) como por Sánchez *et al* (1996 y 1999), así como en varios trabajos internacionales ⁶ se demuestra fehacientemente que el *Efecto industria* tiene una incidencia sensiblemente menor que el *Efecto empresa* a la hora de explicar las diferencias de rentabilidad que se producen entre las empresas, y que las diferencias de rentabilidad existentes entre las empresas son mayores entre aquellas que están en un mismo sector que entre las que pertenecen a sectores diferentes.

Yendo más lejos dentro de esta línea argumental, Galán y Vecino apuntan a la capacidad de gestión empresarial, variable correlacionada con la dimensión empresarial, como "*verdadera causa de la rentabilidad*" (1997, pág. 33). En el mismo sentido, Cuervo (1993, pág. 368) considera que la variabilidad de los resultados empresariales se explica, sobre todo, desde el desenvolvimiento de las capacidades directivas en tanto que son éstas las que posibilitan desarrollar y acumular los activos intangibles que generan la ventaja competitiva de una empresa (tal y como antes apuntábamos citando a Rubio y Aragón, 2002).

B.2.- LA CALIDAD EN LA GESTIÓN

Señalábamos anteriormente que la gestión empresarial no es una actividad única y general, sino que está integrada por diversos comportamientos parciales que conforman la gestión global. Los planteamientos de la *TQM* y, más concretamente, los modelos que la desarrollan -como el *Modelo EFQM de Excelencia*- son conscientes de esta realidad y proponen actuar sobre diferentes

⁶ Gort y Singamsetti (1976); Schmalensee (1985); Wernerfelt y Montgomery (1988); Hansen y Wernerfelt (1989); Rumelt (1991); Montgomery y Wernerfelt (1991).

facetas de la gestión, a fin de alcanzar una mejora global que lleve finalmente a la competitividad de la organización y, por tanto, a su rentabilidad y supervivencia.

B.2.1.) La Gestión de Calidad Total (TQM)

B.2.1.1.) Delimitación conceptual

El movimiento de la gestión de Calidad Total aparece en Estados Unidos a partir de finales de los 70 como una respuesta a la “amenaza japonesa” en distintos sectores de la economía. La TQM, construida en torno a las ideas de W.E. Deming, J. Juran y K. Ishikawa, puede considerarse como un conjunto articulado de ideas y técnicas de gestión basadas, en un principio, en tres pilares: foco en el cliente, mejora continua y trabajo en equipo⁷.

Hoy en día la Calidad Total se concibe como una estrategia de gestión integrada por un compendio de las mejores prácticas en el ámbito de la gestión de las organizaciones que está articulada a través de tres grandes componentes, como son: los principios, los modelos de gestión y las metodologías.

Los *principios de gestión de la Calidad Total* hacen referencia a ámbitos de la gestión de empresas que, de acuerdo con la experiencia demostrada por las compañías punteras durante los últimos años, contribuyen a la mejora de la competitividad si son convenientemente tratados. Actualmente, se admite que los principios esenciales de la Calidad Total son los siguientes⁸: Orientación hacia los resultados, Orientación hacia el cliente, Liderazgo y constancia en los objetivos, Gestión por procesos y hechos, Desarrollo e implicación de las personas, Desarrollo de alianzas y Responsabilidad Social.

⁷ Dean y Bowen (1994).

⁸ www.euskalit.net



Los *modelos de gestión* son marcos de análisis que, basados en tales principios, sirven para evaluar la gestión realizada por una empresa y, subsiguientemente, identificar ámbitos de mejora de la gestión que propicien su competitividad. Asimismo, estos modelos se utilizan para convocar premios entre las empresas que aspiran a ser reconocidas como referentes de la excelencia en gestión (tales premios se convocan esencialmente con fines de difusión de buenas prácticas de gestión y de animación a su implantación). Los principales modelos de gestión que integran los principios anteriormente referenciados (y sus premios derivados) son los siguientes: Deming (Japón, 1951); Malcom Baldrige (EE.UU., 1987) y EFQM (Europa, 1988).

Las *metodologías de mejora* son herramientas que, utilizadas en el marco de los modelos a los que hemos hecho alusión, posibilitan a las empresas mejorar en aspectos concernientes a su competitividad. Entre éstas, podemos destacar a título de ejemplo las siguientes: herramientas para la resolución de problemas, metodología de las 5S, metodologías de gestión y mejora de procesos, técnicas de trabajo en equipo, *benchmarking*, etc.

Los defensores de la TQM declaran que ésta puede implantarse en cualquier organización, y que genera mejoras en los productos y los servicios, reduce costes, origina clientes y empleados más satisfechos y mejora la productividad y los resultados financieros (Walton, 1986; McDonnell 1992; Scurr, 1991, Johnston & Daniel, 1992, etc). Una parte importante de la literatura científica sobre TQM la considera como una opción estratégica, que proporciona a las organizaciones una posición competitiva en los mercados con capacidad para influir en su supervivencia y en los resultados empresariales (Powell, 1995; Leal, 1997, Reed *et alia*, 1996; Lee *et alia*, 1999...).

Por citar simplemente algún documento relevante, Joseph N. Kelada en un reciente trabajo editado por AENOR (organismo español perteneciente a ISO y uno de los más importantes referentes en España en materia de Calidad y Gestión de Calidad) afirma:

“Como consecuencia del reconocimiento de la relevancia de la calidad y de su impacto en la economía y en la rentabilidad de las empresas, algunos países han decidido tomar iniciativas para el fomento de la calidad (:..) la meta que subyace en la gestión de calidad total, es la de proporcionar beneficios económicos a la empresa (...) por consiguiente la TQM es uno de los aspectos más importantes de la gestión y dicha importancia continuará aumentando en el futuro para permitir que la organización alcance sus objetivos estratégicos”⁹.

Es más, podemos afirmar que la TQM se ha convertido para muchas empresas en un *modo de gestión*. Así, en la década de los noventa la Calidad Total fue, sin duda, el concepto de gestión más importante en España tal y como lo demuestra la evolución de la literatura de gestión (Olazaran, Albizu y Simon, 2003). La creciente exigencia de los clientes nacionales e internacionales, el apoyo institucional ofrecido a dicho concepto de cambio y su mayor sintonía con la cultura empresarial de país frente a otras herramientas de gestión en boga (como, por ejemplo, la reingeniería) han propiciado la difusión de la calidad total.

No obstante, como se reconoce por parte de algunos autores, los procesos de implantación de la TQM y los factores que están incidiendo directamente en la obtención de buenos resultados empresariales no están suficientemente estudiados ni clarificados¹⁰. El equipo de investigación que ha realizado este

⁹ Kelada, Joseph N (1999): “Reingeniería y Calidad Total” *AENOR Asociación española de Normalización y Certificación*. Madrid. Pág 96.

¹⁰ “Pese a todos los trabajos académicos que fueron surgiendo en los noventa (en revistas especializadas tales como (...) dirigidos a investigar la relación de la TQM con los resultados de

trabajo ha podido constatar que además los pocos contrastes que existen de esta naturaleza están esencialmente referidos a grandes empresas o a ámbitos territoriales muy diferentes al nuestro.

Unido este debate, hay otro también importante en cuanto al supuesto valor o impacto positivo de los sistemas de Gestión de Calidad Total sobre los resultados económicos de las empresas. Así, no es raro encontrar al respecto afirmaciones contundentes, aunque muy frecuentemente sin contrastar, en un sentido diametralmente opuesto en publicaciones de carácter económico-empresarial de prestigio reconocido.

En el lado positivo, son muchos los defensores de las excelencias de tales sistemas, tal y como comentábamos con anterioridad, pero en el extremo negativo del debate encontramos referentes como Robert H. Schaffer y Harvey A. Thomson quienes en un artículo publicado en la *Harvard Business Review* (revista americana de Gestión Empresarial de máxima difusión y prestigio internacional) afirmaban lo siguiente:

“El esfuerzo que realizan algunas organizaciones para mejorar su funcionamiento ofrece la misma posibilidad de mejorar los resultados financieros de la empresa que la que ofrece un disparo de fusil contra una nube para mejorar el clima”¹¹.

las empresas, el tópico sigue necesitando de nuevas y más concluyentes investigaciones que superen las deficiencias observadas tanto en los planteamientos conceptuales como en la metodología (...) desafortunadamente todavía hoy se conoce muy poco acerca de los procesos a través de los cuales se implanta TQM en las diferentes organizaciones y qué factores están realmente incidiendo en el éxito y en la obtención de unos resultados empresariales claros” Leal, A. y Roldán, J.L. (2001): “Validación de un modelo de implantación de Gestión de Calidad Total y su efecto en los resultados empresariales: Un estudio causal predictivo mediante el análisis PLS (Partial Least Squares)” en *Best Papers. Proceedings 2001. X International Conference of the European Association of Management and Business Economics*. Reggio Calabria, ITALIA, pág. 541

¹¹ Schaffer, R.H. and THOMPSON, H.A. (1987): “Successful Change Begins with Results” *Harvard Business Review*, Vol. 70, Nº 1. July. Pp 19-26

Refiriéndose a iniciativas de Gestión de Calidad Total y mejora continua esencialmente, afirman sin paliativos que son prácticas muy positivas para propiciar la autocomplacencia de los ejecutivos que las emprenden aunque de hecho contribuyen muy poco o en absoluto al buen funcionamiento del negocio. En este lado negativo se pueden ubicar también (Becker, S.W. (1993); Fisher, T.J. (1991); Salegna, G. A y Fazel, F. (1995); Schaffer, R.H. y Thompson, H.A.(1987), etc.

Como conclusión, vista la amplia acogida recibida por la calidad total, pero conscientes de las críticas existentes en torno a la misma, resulta del todo necesario aportar evidencias empíricas orientadas a clarificar el debate en torno a su idoneidad como herramienta de gestión que propicia la mejora de los resultados empresariales.

B.2.1.2.) Factores clave de la TQM en relación al rendimiento

En este apartado se han tomado en consideración los resultados del análisis efectuado sobre catorce trabajos publicados en revistas de ámbito nacional ¹², tanto teóricos como empíricos, cuyo objeto de estudio lo constituyen los factores de la competitividad empresarial y su relación con los resultados empresariales. La tabla que se adjunta sintetiza cuáles son las variables que mayor incidencia tienen en la competitividad de las empresas partiendo de las citas recogidas en los trabajos mencionados.

¹² Cuervo (1993); García (1997); De Benito (1998); Zahera (1996); Fernández *et al* (1996); Abella (1998); Leal (1997); Fernández (1993); Galán y Vecino (1997); Calvo, Criado y Pizarro (2003); Herrera, Moreno y Martínez (1998); Rubio y Aragón (2002); Martín y Cossío (2001); Quintana, Beerli y Martín (2002).

Variables de Gestión con mayor incidencia en la competitividad según la bibliografía analizada

Formación y experiencia de los trabajadores	Compromiso de la dirección
Capacidad y formación de los directivos	Gestión de procesos
Diseño organizativo (estructura y sistemas)	Conocimiento del cliente y Orientación al cliente/mercado
Sistemas de gestión (planificación, organización y control)	Colaboración entre universidad y Centros tecnológicos
Disponer y usar datos para la toma de decisiones	Orientación a mercados de exportación
Relaciones con proveedores	Efecto Industria
Información y comunicación interna	Mejora continua
Motivación, integración y compromiso de los trabajadores	Capacidad de innovación
Colaboración interempresarial	<i>Benchmarking</i>
Cultura organizacional	Conciencia medioambiental y social
Política de incentivos	<i>Empowerment</i>
Trabajo en equipo	Calidad de vida laboral

B.2.2.) EI MODELO EFQM DE EXCELENCIA

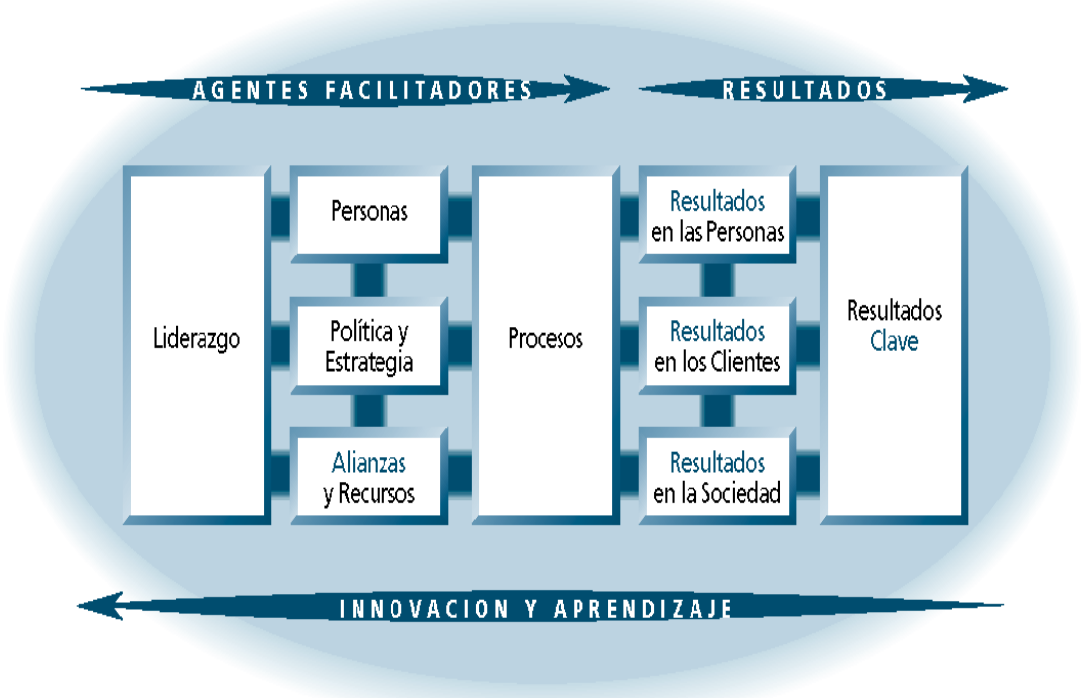
B.2.2.2.) Delimitación conceptual

El modelo EFQM es el principal referente europeo de gestión derivado del movimiento de la TQM. Surge en 1988 bajo los auspicios de la *European Foundation for Quality Management*, cuya misión es la de promocionar la adopción por parte de las empresas y organizaciones europeas del modelo de gestión propuesto en orden a incrementar su competitividad frente a la creciente presión de las empresas norteamericanas y japonesas.

El modelo EFQM constituye una herramienta cuya utilización como elemento de referencia permite mejorar la gestión de cualquier organización o empresa, posibilitando la mejora continua e incrementando su competitividad y resultados.

A tal efecto, la fundación europea plantea la autoevaluación como procedimiento para hacer operativo su modelo. Así, la autoevaluación se concibe como un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparadas con el modelo de excelencia propuesto. En consecuencia, las empresas pueden discernir sus puntos fuertes y débiles, las áreas de mejora y plantear y priorizar un conjunto de acciones de mejora planificadas así como el seguimiento del proceso acometido.

Figura 2.- El modelo EFQM



Fuente: www.clubcalidad.es

El modelo EFQM (figura 2) se agrupa en 9 criterios, cinco de ellos son considerados Agentes o, dicho de otra manera, fijan directrices sobre cómo actuar -en relación al liderazgo, la gestión de personas, la política y estrategia, los proveedores/colaboradores y recursos y los procesos-; mientras que los cuatro criterios restantes o Criterios de Resultados -en las personas, en los clientes, impacto en la sociedad y resultados empresariales- se refieren a los logros alcanzados por la organización. Cada uno de los criterios se divide, a su vez, en varios subcriterios.

Cada uno de los nueve criterios constituye un elemento que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia. Los porcentajes que el modelo asigna a cada uno de los criterios hacen referencia a los puntos que otorga el modelo en relación al Premio Europeo a la Calidad.

B.2.1.2.) Factores clave del modelo EFQM en relación al rendimiento

De acuerdo con el modelo EFQM los criterios que habría que considerar como explicativos del rendimiento empresarial son los cinco Criterios de Agentes. Es decir:

Liderazgo: hace referencia a cómo el comportamiento y las actuaciones del equipo directivo y de los demás líderes de la organización estimulan, apoyan y fomentan una cultura de gestión de calidad total. La fundación describe el criterio como la forma en que *la dirección* desarrolla y facilita que se alcance la misión y la visión, desarrolla los valores necesarios para el éxito a largo plazo, los materializa mediante acciones y comportamientos adecuados, y se compromete personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla y se pone en práctica.

Gestión de las personas: se refiere a cómo aprovecha la empresa el potencial de las personas. En él se mide y evalúa cómo se gestionan y desarrollan en la empresa los conocimientos de las personas que la constituyen y se libera todo su potencial, tanto individualmente como en equipo y en el conjunto de la organización. Y cómo se planifican estas actividades en apoyo de su política y su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Política y Estrategia: está relacionado con cómo la organización formula, despliega y revisa su política y estrategia y la convierte en planes y acciones. Más concretamente, este criterio se refiere a cómo materializa la organización su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia *actores* apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos adecuados.

Alianzas y Recursos¹³: relativo a cómo planifica y gestiona la organización las relaciones con colaboradores externos (proveedores, subcontratistas y otros colaboradores) y sus recursos (económicos, técnico-productivos, de información y conocimiento, etc.), para apoyar su política y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

Procesos: analiza cómo diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos con objeto de apoyar su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores.

Estos criterios se materializan en un amplio conjunto de preguntas que permiten la autoevaluación de la empresa conforme al modelo. En la siguiente tabla presentamos, de acuerdo con los criterios expuestos, los factores clave del modelo EFQM (sus criterios) y las principales variables que se considerarán en

¹³ Para referirnos a este criterio utilizaremos indistintamente la expresión *Alianzas* o la expresión *Colaboradores* ambas utilizadas frecuentemente en la bibliografía trabajada

este trabajo. En el siguiente apartado de este trabajo (apartado C) se detallará cómo se ha realizado el desglose de los factores y variables consideradas.

Factores clave del Modelo EFQM	VARIABLES a considerar
Liderazgo	Compromiso con la mejora Liderazgo compartido
Gestión de personas	Formación y desarrollo Comunicación interna y <i>audit</i> social Política de compensación
Política y estrategia	Tecnificación de la Dirección estratégica Captación de información externa relevante
Alianzas y recursos	Relación con proveedores Colaboración con otras empresas del entorno Implicación de la empresa con la comunidad social Gestión Financiera Gestión de Recursos Técnico-productivos (5Ss...) Gestión del Conocimiento
Procesos	Gestión interna de procesos Orientación al cliente y al mercado

B.2.3.- TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

B.2.3.1.- Delimitación conceptual

Entenderemos por técnicas y herramientas de gestión aquellos instrumentos de los que se sirve la dirección empresarial para su gestión, ya constituyan procedimientos completos y sistematizados de actuación (*técnicas*), por ejemplo, el Modelo EFQM, como instrumentos concretos que pueden utilizarse en el marco de las técnicas, o independientemente de éstas (*herramientas*), por

ejemplo, la metodología de las 5S o el diagnóstico de necesidades y plan de formación.

Las hipótesis de las que parte este estudio (ver apartado A.5.) suponen que el rendimiento económico empresarial está positivamente asociado con la calidad de la gestión, en general (HA –ver pág.10-), y con la utilización de la técnicas y herramientas de gestión, en particular (H7 –ver pág.10-).). Esta idea es compartida por los directivos empresariales vascos tal y como queda reflejado en la tercera conclusión del estudio efectuado para la SPRI por J.M^a Sáinz de Vicuña (2003, pág. 81)

"Los directivos de la CAPV piensan que las empresas que utilizan nuevas herramientas y técnicas de gestión tienen más posibilidades de éxito que las que no lo hacen. (...)"

Ahora bien, existen dos principales barreras para contrastar empíricamente estas hipótesis con la información disponible en la actualidad. Por un lado, si bien se han realizado diferentes estudios sobre la utilización de técnicas y herramientas de gestión en diferentes ámbitos geográficos, como el de Bain & Co.¹⁴ a nivel mundial, el de la American Management Association (AMA)¹⁵ a nivel norteamericano, o el de la SPRI a nivel de la CAV, una de las características comunes de los mismos es que no reflejan resultados desagregados en relación a la utilización de las citadas técnicas y herramientas en el colectivo de PYMEs. Es éste hecho el que dificulta la extrapolación de los mismos para conocer el estado de la cuestión en este colectivo.

¹⁴ Cfr Sáinz de Vicuña (2003;81-86) y Azúa (2003;2-3)

¹⁵ Cfr. Sáinz de Vicuña (*ibidem*)

En este mismo sentido, el diseño de los cuestionarios utilizados no prevé que las técnicas y herramientas de gestión sobre las cuales va a girar el estudio sean las de más amplia utilización entre un colectivo con unas características y condicionantes específicos y diferenciados, como es el constituido por las PYMEs (ver apartado B.3.).

Adicionalmente, diferentes estudios de carácter académico (Rogers, 1983; Lawer *et al*, 1998; Merino-Díaz de Cerio, 2003) demuestran que el tamaño empresarial es uno de los predictores más claros de la propensión de las empresas a la introducción de innovaciones en la gestión, y más concretamente, innovaciones en TQM. Así, se demuestra que las empresas grandes y, en especial, las multinacionales y aquellas en las que las exportaciones cobran un importante peso, son las que más frecuentemente implantan técnicas innovadoras de gestión.

En este contexto, serán las PYMEs las empresas que menos recursos y capacidades -entre los que cabrían citar, información y formación- atesoran para la introducción de técnicas de gestión novedosas¹⁶. Este hecho constituye un motivo adicional para reflexionar sobre el grado de utilización de las herramientas y técnicas de gestión en las PYMEs así como sobre las necesidades reales de éstas en términos de instrumentos para la gestión.

Este estudio resulta, por lo demás, altamente necesario ya que algunas investigaciones (Hendricks y Singhal, 1999) sugieren que las PYME ganadoras de distinciones por la excelencia de la gestión obtienen mejores resultados, medidos en términos de crecimiento y eficiencia, que las grandes empresas.

¹⁶ Wilkes y Dale (1998) demuestran este hecho en el caso de la introducción del EFQM tomando como muestra siete empresas del noreste inglés.

Para ello analizan los resultados producidos entre uno y cuatro años después de la obtención de los premios.

B.2.3.2.- Principales técnicas y herramientas de gestión de uso corriente

Del análisis efectuado en el apartado anterior se pueden obtener algunos elementos de reflexión que nos ayudarán a determinar cuáles son las herramientas y técnicas de gestión que analizaremos en las PYMEs.

Por un lado, no existen estudios adaptados específicamente al objeto de nuestro análisis y, por tanto, debemos reconsiderar las baterías de herramientas y técnicas *world class* propuestas en los mismos.

Por otro, las herramientas y técnicas de gestión utilizadas por las PYMEs son, en general, menos sofisticadas y desarrolladas que las utilizadas por las grandes empresas¹⁷, ahora bien, éstas pueden tener un alto impacto en los resultados de las empresas.

Complementariamente, basándonos en el conocimiento obtenido por el equipo de investigación en anteriores trabajos efectuados dentro del ámbito de la PYME¹⁸, se ha considerado que las herramientas y técnicas de gestión que

¹⁷ Ya que este hecho es especialmente cierto en lo referente a las herramientas de alto contenido tecnológico, hemos agrupado éstas en un ítem que recoge la autopercepción del gestor en relación al nivel de introducción de las herramientas tecnológicas en el sector de actividad en el que se encuadra su empresa.

¹⁸ Dos proyectos de investigación bajo contrato con la DFB y Labein, respectivamente, y las siguientes publicaciones: Aguirre, M^a.S.; Albizu, E.; Aparicio, G.; Basterretxea, I.; Landeta, J. (1999). Aguirre, M^a.S.; Albizu, E.; Aparicio, G.; Basterretxea, I.; y Landeta, J. (2000a). Aguirre, M^a.S.; Albizu, E.; Basterretxea, I.; y Landeta, J. (2000b). Aguirre, M^a.S.; Albizu, E.; Aparicio, M^a. G.; Basterretxea, I. y Landeta, J. (2001).

mayor potencial práctico de uso tienen para las PYME -y por tanto, serán objeto de este estudio- son las que se señalan a continuación:

- **Modelo EFQM de Excelencia Empresarial:** Modelo de gestión elaborado y propuesto por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (European Foundation for Quality Management) que se basa en la filosofía y principios de la Gestión de Calidad Total. Tales principios se recogen en 8 criterios valorados con diferentes puntuaciones: Liderazgo, Política y Estrategia, Personas, Colaboradores y Recursos y Procesos (como criterios AGENTES). Y Rendimiento, Resultados en personas, clientes y entorno (como RESULTADOS). Sirve como instrumento de autoevaluación y diagnóstico de gran utilidad para orientar los esfuerzos de mejora en cualquier organización.
- **Mejora continua:** Metodología para ajustar las actividades que desarrolla la empresa en orden a obtener tendencialmente una mayor eficacia y/o eficiencia.
- **Normas ISO, UNE, QS u otras normas de aseguramiento de la calidad:** La empresa somete sus actividades/procesos de forma voluntaria al dictamen de un organismo cualificado (AENOR u otros) en orden a que se demuestre que cumple ciertos requisitos relacionados con el aseguramiento de la calidad.
- **Análisis DAFO:** Ejercicio de síntesis, concreción y evaluación de las oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades detectadas a lo largo del proceso de análisis del entorno e interno de la empresa.
- **Alianzas estratégicas:** Acuerdos interempresariales por los que se comparten recursos, en busca de objetivos comunes, tratando de capitalizar ventajas competitivas fruto del acuerdo.
- **Estudios comparativos e implantación de mejores prácticas (Benchmarking):** Proceso de comparación sistemática de las operaciones de la propia empresa respecto a las mejores de su clase.
- **Metodología de las 5 S (Mayor productividad, mejor lugar de trabajo):** Desarrollada por empresas japonesas, entre otras, Toyota, orientada a evitar ineficiencias, desplazamientos, despilfarros de tiempo y de espacio mediante la mejora y mantenimiento de las condiciones de organización, el orden y la limpieza en el lugar de trabajo. Las 5Ss son las iniciales de cinco palabras japonesas que nombran a cada una de las cinco fases que componen la metodología: SEIRI (Organización); SEITON (Orden); SEISO (Limpieza); SEIKETSU (Control Visual) y SHITSUKE (disciplina y hábito).
- **Gestión de procesos:** Gestión de las tareas y funciones desarrolladas en la empresa en base a procesos o secuencias de actividades en las que intervienen personas, materiales, recursos, energía y equipamiento, organizados de una forma lógica para producir un resultado planificado y deseado.



- **Evaluación de proveedores:** Disposición de un sistema de información en el que se registran de forma sistemática los proveedores de la empresa, clasificados en base a los criterios que se consideren oportunos (coste, calidad, fiabilidad, plazo de entrega, etc.)
- **Innovación tecnológica:** Utilización de herramientas de contenido tecnológico relevantes en el sector en el que se ubique la empresa (p.e.: cad, cam, cae, smed, jit, software de programación de la producción, mrp, internet, etc.)
- **Mecanismos directos de conocimiento y medición de la satisfacción de clientes:** Periódicamente se realizan encuestas a clientes y/o se organizan reuniones con clientes orientadas a conocer y jerarquizar sus requerimientos en producto, servicio, entregas, precios, trato/contacto/comunicación, condiciones de pago, imagen (o cualquier otro componente de valor para el cliente) y orientadas a valorar sus percepciones respecto a nuestro desempeño en tales componentes y respecto a nuestro desempeño en relación al de la competencia.
- **Elaboración y análisis de Indicadores de Satisfacción de Clientes:** Se diseñan, utilizan y analizan de forma sistemática y periódica indicadores indirectos para evaluar la satisfacción de los clientes y orientar en función de ello los esfuerzos de mejora. Indicadores tales como: evolución del ratio de Ventas por Cliente o Rentabilidad por cliente; o evolución del número de clientes logrados por recomendación; evolución de la antigüedad media por cliente; evolución del número de quejas o reclamaciones recibidas y gestionadas; evolución de cláusulas de garantía ejecutadas, etc.
- **Gestión activa de quejas, reclamaciones y devoluciones:** La empresa dispone de mecanismos sistematizados de recepción, análisis y gestión de quejas y reclamaciones. Tales mecanismos cuentan con sistemas y puntos de recogida de este tipo de incidencias de fácil acceso y uso para el cliente (buzón de sugerencias, teléfonos especiales, dirección electrónica, persona de fácil acceso o departamento encargado de su recepción, etc...). Se han establecido además plazos máximos y procedimientos sistemáticos para la respuesta al cliente y la solución de las incidencias.
- **Internet en la comunicación con clientes:** Se utiliza internet o cualquier otra red de telecomunicaciones para facilitar la comunicación con clientes: petición de información, atención de quejas, reclamaciones, sugerencias...
- **Análisis del perfil de los competidores/Archivo clasificado de Competidores:** Se tiene, se alimenta y se analiza un archivo o una base de datos que contenga una relación de competidores clasificada y organizada en función de datos de identificación básicos (Nombre de la empresa, Dirección, Cartera de productos, Personas...) y de su perfil competitivo (puntos fuertes y débiles, posición en el mercado, imagen y posicionamiento...)
- **Investigación de mercados:** Se realizan con frecuencia estudios para conocer tendencias previsibles del mercado, conocer nuevos requerimientos de clientes



actuales o potenciales, nuevos productos o desarrollos de competidores directos o indirectos, hacer previsiones de demanda.

- **Cobertura de riesgos financieros:** utilización de diferentes herramientas financieras (seguros, futuros, opciones, etc.) para cubrir el riesgo de posibles variaciones en tipo de cambio o en el tipo de interés en operaciones financieras asumidas por la empresa (compras o ventas a plazo, préstamos, etc.)
- **Gestión financiera informatizada:** utilización de soportes informáticos (ordenadores y programas especializados) en la gestión financiera de la empresa (cobros, pagos, planificación financiera, etc.)
- **Retribución del desempeño:** La retribución que reciben los trabajadores está relacionada, en parte, con la actuación y la progresión demostrada por éstos en diferentes facetas del trabajo previamente concertadas durante un período determinado.
- **Equipos de trabajo:** La empresa utiliza la metodología del trabajo en equipo para desarrollar las tareas de sus diferentes ámbitos funcionales.
- **Gestión del conocimiento:** La empresa tiene formalizado un sistema para recoger, sistematizar, almacenar y reutilizar el conocimiento que reside en los integrantes de la misma.
- **Diagnóstico y plan de formación:** La empresa tiene definido cuál es el desfase existente entre los conocimientos, capacidades y actitudes reales actuales de sus trabajadores y los deseables estableciendo un conjunto de acciones formativas que posibilitarán su subsanación.
- **Plan de comunicación interna:** Herramienta de gestión a través de la cual se fijan de manera sistemática las acciones de información/comunicación que la empresa dirige a sus trabajadores, los medios de comunicación que va a impulsar, la periodicidad de las acciones de información/comunicación formales, así como los responsables y destinatarios de las mismas.

B.3.- LAS PYMES

El análisis de la gestión de las pequeñas y medianas empresas (en adelante, PYMEs) es muy interesante ya que representa un objeto de estudio relativamente poco analizado, si bien, éstas constituyen un colectivo empresarial de gran relevancia socio-económica. La ausencia de un cuerpo científico consolidado sobre gestión de PYMEs conduce a que exista un cierto desconocimiento de su dinámica organizacional, y en particular, del nivel de calidad en sus prácticas de gestión.



B.3.1.- ¿Qué entendemos por PYME?

Existen diferentes criterios de clasificación para considerar una empresa como PYME. Entre éstos podemos citar: el número de trabajadores, la cuantía del capital social, el volumen de facturación, u otros. De acuerdo con la recomendación 96/280/CE efectuada por la Comisión Europea en lo referente al criterio *nº de trabajadores/as*, en este trabajo se considerarán PYME aquellas empresas con menos de 250 trabajadores, siendo medianas las que tienen entre 50 y 250 trabajadores, pequeñas las que tienen menos de 50, y micropymes, las que tienen menos de 10 trabajadores.

B.3.2.- Importancia de las PYMEs

Las PYME tienen una gran importancia, tanto económica como social por su fuerte incidencia en la generación de empleo y riqueza en nuestro entorno; así, las empresas de menos de 50 personas (pequeñas) absorben más de la mitad del empleo total en la Comunidad Autónoma del País Vasco (ver tabla 1).

Tabla 1.- PORCENTAJE DE EMPLEO EN EMPRESAS DE MENOS DE 50 PERSONAS en la C.A.P.V. EVOLUCION 1995-2001

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
TOTAL	633.087	647.176	661.900	679.535	721.087	743.829	759.583
≤2	130.940	139.673	146.120	151.818	154.432	156.045	150.832
3-5	70.945	68.308	71.907	73.602	77.890	80.344	78.219
6-9	39.267	42.372	46.000	47.168	49.885	51.751	51.268
10-14	33.058	35.273	34.764	36.751	41.021	43.822	44.854
15-19	25.284	26.595	27.150	27.915	30.171	32.360	33.770
20-49	80.157	80.625	82.313	82.926	93.152	96.364	103.675
% SOBRE TOTAL ≤ 50	60%	60,6%	61,6%	61,8%	62%	62%	61%

Fuente: Elaboración propia a partir de las ediciones 2000, 2001 y 2002 del *Anuario estadístico vasc . EUSTAT* y de Aguirre, S. *et al* (2001): "Políticas Públicas de apoyo a la mejora de la gestión de las

pequeñas empresas en la Comunidad Autónoma del País Vasco: análisis y justificación”. *Las Pequeñas y Medianas Empresas: Entorno, Estrategias y Potencial Transformador*. Red PYMES MERCOSUR. Córdoba (Argentina).

En España, la incidencia de este tipo de empresas en la generación de empleo es también superior al 50% (ver tabla 2) y en la Unión Europea en su conjunto, las cifras son muy similares (tabla 3). Si, como hemos considerado anteriormente, entendemos por empresas medianas aquellas que tienen entre 50 y 250 personas los datos son aún más contundentes. Así en 1996, el 67% del empleo total de la UE se generó en PYMEs y en el año 2000 el 66,8% (tabla 3).

La incidencia de las pequeñas empresas en la generación de riqueza es también muy significativa. Así, por ejemplo, en la provincia de Bizkaia en 1997 se obtuvo algo más del 26% del valor añadido en empresas de menos de 20 personas (Eustat, 1999) y la contribución de las pequeñas y medianas empresas a la generación de valor añadido en la Unión Europea fue de un 55,4% en 1996 (Eurostat, 1999)¹⁹ y de un 59,7% en el 2000 (Schmiemann, M., 2002, pág.2). Este dato lo podemos también observar en la tabla 3

Tabla 2.-EMPLEO POR ESTRATOS DE EMPLEO EN ESPAÑA y PORCENTAJE DE EMPLEO EN EMPRESAS DE MENOS DE 51 PERSONAS. EVOLUCION 1996-2002 en miles de personas.

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
TOTAL	7.900,6	8.300,6	8.891,2	9.659,1	10.234,6	10.652,3	10.977,3
0 a 10 personas	2.454,4	2.492,3	2.587,4	2.718,5	2830,9	2.946,6	2.999,3
11 a 50 personas	2.157,7	2.252,6	2.437,1	2.737,0	2903,3	2.993,0	3.123,9
% SOBRE TOTAL EMPLEO. Estrato de 0-50 personas	58,3%	57,1%	56,5%	56,5%	56%	55,7%	55,7%

¹⁹ EUROSTAT (1999): *Statistiques sur les PME. Industrie, Commerce et Services*. Theme 4- 16/1999



Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Subdirección General de Estadísticas Sociales y Laborales (2003): "Encuesta de Coyuntura Laboral" *Boletín de Estadísticas Laborales*. Núms.171-172, Enero-Junio, 2003. pág 72

Tabla 3.-EMPLEO y VOLUMEN DE NEGOCIO GENERADO EN LA UNIÓN EUROPEA EN PYMES. AÑOS 1996 y 2000

	Hasta 9 empleados : MICRO	10-49: PEQUEÑAS	TOTAL EMPSAS. DE MENOS DE 50 PERSONAS	50-249: MEDIANAS	Más de 250: GRANDES
Año 1996 % de EMPLEO Generado en cada tipo de empresa sobre el total de empleo en la U.E.	33,5%	19,1%	52,6%	13,8%	33,7%
Año 2000 % de EMPLEO Generado en cada tipo de empresa sobre el total de empleo en la U.E.	27,8%	21,9%	49,7%	17,1%	33,1%
Año 1996 % de VALOR AÑADIDO GENERADO en cada tipo de empresa sobre el total de v.a. generado en la U.E.	18,4%	18,2%	36,6%	18,8%	44,6%
Año 2000 % de VALOR AÑADIDO GENERADO en cada tipo de empresa sobre el total de v.a. generado en la U.E.	20,8%	19,9%	40,7%	19%	40,3%

Fuente: Elaboración propia a partir de, Schimiemann, M. (2002): "Enterprises in Europe – does size matter?" *Statistics in Focus. Industry, Trade and Services*, EUROSTAT, Theme 4 – 39/2002, pp. 1-7 y de Aguirre, S. et al (2001) "Políticas Públicas de apoyo a la mejora de la gestión de las pequeñas empresas en la Comunidad Autónoma del País Vasco: análisis y justificación". *Las Pequeñas y Medianas Empresas: Entorno, Estrategias y Potencial Transformador*. Red PYMES MERCOSUR. Córdoba. Argentina.

B.3.3.- Particularidades de las PYMEs

La principal bibliografía sobre *management* de empresas adolece de la falta de estudios que, específicamente, aborden la problemática de la gestión empresarial en las PYMEs. Es más, parece suponerse que las necesidades y herramientas de gestión idóneas en grandes empresas lo fueran también en PYMEs. No obstante, las pequeñas empresas tienen en general características específicas, no compartidas con las grandes, que hacen necesario un tratamiento diferenciado de su gestión. En este sentido Camisón (1997, pp. 29-30) afirma: *"Los motivos para el estudio diferenciado de la PYME, dejando aparte aquellos referentes a su impacto sobre la producción o el empleo agregados, se basan en la hipótesis de que las PYME cuentan con un conjunto de especificidades o competencias distintivas, de corte interno (sistemas de organización y control, estructuras de producción, niveles de productividad, etc.) o de relación con el entorno (ciclo económico-tecnológico-social, mercados de aprovisionamiento, etc.), asociadas al pequeño tamaño, que adquieren gran valor en función de la dinámica del entorno y que pueden afectar a la eficiencia del sistema económico-social"*.

De manera muy sintética, podríamos decir que entre las características específicas de estas empresas destacan las siguientes (Zahera, 1996, pág.63):

- a) cuentan con estructuras organizativas simples;
- b) disponen de recursos humanos, técnicos y financieros limitados;
- c) su gestión se caracteriza por la escasez/ausencia de burocracia;
- d) presentan un bajo grado de diversificación en sus productos/servicios;
- e) están próximas a las necesidades de mercados locales; y, finalmente,
- f) demuestran una gran flexibilidad y rapidez de respuesta frente a los cambios de entorno.

Centrándonos en los aspectos relativos a la gestión de las PYMEs, 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).

Además de éstas, los gestores de las PYMEs suelen presentar otras características en lo referente a la gestión (Camisón, 1997, pp.36 y ss), entre las que destacamos: la existencia de dificultades para reemplazar al directivo/a cuando éste/a es propietario/a o socio/a, independientemente de su nivel de eficacia en el desempeño como gestor/a; gestión guiada por orientación a corto plazo y escasa utilización de la dirección estratégica motivados por la falta de recursos, personal y tiempo así como la presión del día a día.

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.). En definitiva, las PYMEs tienen relativamente más dificultades para atraer y retener a los/as directivos/as más capacitados.

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.

Las particularidades que identifican a las pequeñas y medianas empresas les confieren, como hemos señalado anteriormente, un importante potencial de generación de empleo y riqueza, aunque también las convierte en organizaciones intrínsecamente débiles y vulnerables. Así, aproximadamente el 50% de las PYME de la Unión Europea quiebra durante los cinco primeros años de existencia (Eurostat, 1994).²⁰

La debilidad y vulnerabilidad relativa de las PYMEs proviene, principalmente, de la segunda de las características mencionadas, es decir, de la limitación de sus recursos. La Comisión de las Comunidades Europeas, en un informe de 1996, (p. II)²¹, identificaba cuatro campos específicos en los que la escasez de recursos está actuando como condicionante de una situación de manifiesta debilidad en las PYMEs:

El *entorno normativo*: el contexto legal, fiscal y administrativo es cada vez más complejo y, por tanto, difícil de manejar por parte de estas empresas;

El *entorno de la innovación*: tienen dificultades para implantar con rapidez los avances tecnológicos que se producen e, igualmente, para acceder a programas y resultados de la investigación punta;

²⁰Las cifras son muy similares en la C.A.P.V., tal y como se desprende del informe sobre tasas de creación y supervivencia de empresas en 1997 que actualmente (diciembre, 2003) se encuentra disponible en la web del EUSTAT: www.eustat.es

²¹ Ver trabajo referenciado en bibliografía del EUROSTAT (1996)

El entorno de la gestión: tienen una debilidad estructural en lo referente a su capacidad de gestión; normalmente, la formación en técnicas de gestión de sus directivos es inferior a la de los ejecutivos de las empresas de mayor dimensión y, por otra parte, estos directivos no encuentran en el mercado programas formativos adaptados a sus necesidades específicas ²².

El entorno financiero: las pequeñas empresas tienen relativamente mayores dificultades que las grandes para encontrar financiación a costes competitivos.

C.- METODOLOGÍA

C.1.-DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN ESTUDIADA Y MARCO DE LA MUESTRA

El estudio se realizó considerando como población a todas las empresas de 10 ó más empleados con domicilio social en la Comunidad Autónoma Vasca. Para ello, se tomó como base de la muestra el fichero *Duns 50.000* en su edición de 2003.

Así, del total de empresas con 10 ó más empleados registradas en dicho fichero, 7.507 corresponden a la Comunidad Autónoma Vasca (en adelante CAV). Esta población inicial se depuró eliminando aquellas empresas que presentaban información incompleta sobre los campos preseleccionados necesarios para la investigación, quedando limitado el marco de la muestra a 6.825 empresas.

²² Teece (1986) ha constatado el fracaso de muchas pequeñas empresas que, a pesar de tener un buen posicionamiento por su déficit de recursos humanos y, más concretamente, por adolecer de la falta de capacidades directivas.



La población de empresas de la CAV se clasificó conforme a tres criterios: Tamaño (número de empleados), Sector y Territorio Histórico. Así, la población quedó distribuida conforme se indica en la siguiente tabla:

		Tamaño según nº de empleados				Total
		De 10 a 49 empleados	De 50 a 99 empleados	De 100 a 249 empl	250 empl ó más	
Primario (SIC 1-14)	Araba	11	2	0	0	13
	Gipuzkoa	27	6	0	0	33
	Bizkaia	61	8	5	0	74
Total Sector Primario		99	16	5	0	120
Industrial (SIC 15-39)	Araba	537	75	38	20	670
	Gipuzkoa	1065	163	69	52	1349
	Bizkaia	1397	164	113	54	1728
Total Sector Industrial		2999	402	220	126	3747
Servicios (SIC 40 ó más)	Araba	366	31	19	8	424
	Gipuzkoa	742	71	41	22	876
	Bizkaia	1377	136	92	53	1658
Total Sector Servicios		2485	238	152	83	2958
Total		5583	656	377	209	6825

C.2.-OBTENCIÓN DE LA MUESTRA

Partiendo de este marco poblacional, para obtener la muestra se optó por el procedimiento estratificado aleatorio en función del criterio *Tamaño de la Empresa* (definido por el número de empleados), para un nivel de confianza del 95.5% y un nivel máximo de error del 5%, en cada uno de los cuatro estratos de tamaño seleccionados. Con respecto a los criterios *Territorio Histórico* y *Sector de Actividad*, se llevó a cabo una afijación proporcional de la muestra, garantizando en todo caso un mínimo 30 observaciones para cada sector de actividad, con el fin de poder realizar pruebas de contraste de hipótesis con unas garantías mínimas. La siguiente tabla ilustra los tamaños previstos:



		Tamaño según nº de empleados				
		De 10 a 49 empleados	De 50 a 99 empleados	De 100 a 249 empl	250 empl ó más	Total tamaños
Primario (SIC 1-14)	Araba	2	2	0	0	4
	Gipuzkoa	4	4	0	0	8
	Bizkaia	8	6	4	0	18
Total Sector Primario		14	12	4	0	30
Industrial (SIC 15-39)	Araba	33	27	19	13	92
	Gipuzkoa	66	59	34	33	192
	Bizkaia	86	59	56	34	235
Total Sector Industrial		185	145	109	80	519
Servicios (SIC 40 ó más)	Araba	23	11	9	5	48
	Gipuzkoa	46	26	20	14	106
	Bizkaia	85	49	45	34	213
Total Sector Servicios		154	86	74	53	367
Muestra según tamaño		353	243	187	133	916
Error aleatorio máximo		0,05152	0,05094	0,05198	0,05241	0,03075

Tal y como se aprecia en las tablas, se diferencié el criterio tamaño en 4 grupos. Concretamente, se subdividió el intervalo que va de las 50 a las 249 personas empleadas, habitual en las estadísticas económicas de la Unión Europea, para calificar a las empresas medianas, en dos subgrupos: empresas de entre 50 y 99 empleados, y empresas de 100 a 249 empleados. Se realizó esta subdivisión con el fin de estudiar en mayor profundidad el colectivo de PYMES, entendiendo que el segmento (50-249 empleados) es excesivamente heterogéneo en materia de calidad de gestión como para ser pertinente el análisis del mismo como un solo grupo.

La obtención de la información pretendida a partir de la muestra seleccionada se realizó a través de entrevistas telefónicas. Dos razones esenciales nos han llevado a elegir esta vía de aproximación al directivo. En primer lugar, por asegurar el mayor índice de respuesta posible. Puesto que el tamaño de la muestra sobre la que queríamos trabajar era muy grande (en proporción al colectivo total de empresas), con cualquier otro método de obtención de información corríamos serios riesgos de no alcanzar los niveles mínimos de respuesta deseados y de no obtener por tanto una muestra representativa del colectivo total de pymes vascas, que nos permitiera



extrapolar nuestras conclusiones a todo el colectivo. En segundo lugar, y aunque menos importante, elegimos este procedimiento de obtención de información, por razones de tipo económico (las entrevistas en profundidad, las encuestas personales y las técnicas de grupo son mucho más caras por ser intensivas en recurso humano especializado).

Son muchos los autores que reconocen como problema esencial en la investigación de cualquier materia que requiera la colaboración (en el suministro de información), de personas ajenas al equipo investigador, la escasez de disponibilidad tiempo por parte de tales personas y su poca disposición a la colaboración derivada en buena medida de dicha escasez. Por ello precisamente, también recomiendan el recurso a métodos de investigación que roben a la persona o personas entrevistadas el mínimo tiempo posible (como es el caso de la entrevista postal y telefónica). Destacamos sólo algunos de tales autores²³:

“La entrevista telefónica ha sido durante mucho tiempo una importante técnica de investigación industrial (...) con la ventaja añadida de que roba poco tiempo a la persona entrevistada, que normalmente carece de él”
(Brand, 1984, pág. 45)

“ (...) por varias razones tales como la reticencia a suministrar información y las restricciones de tiempo, es a menudo más difícil conseguir datos de entrevistados industriales que de consumidores”
(Reeder, Brierty y Reeder, 1991, pág. 174)

Las entrevistas válidas finalmente realizadas fueron 943. Si bien por tamaños no fue posible llegar totalmente a las cuotas previstas en esta tabla para las empresas de

²³ BRAND, G.T. (1984). “Industrial Marketing Research” en *The Marketing of Industrial Products* by Norman A. Hart. John Willey & Sons, New York. Pág.45



más de 100 trabajadores, sí se alcanzaron los mínimos requeridos por estrato en los tres criterios considerados.

Consiguientemente, la muestra definitiva de empresas que respondieron válidamente a la encuesta se recoge en la siguiente tabla:

		Tamaño según nº de empleados				
		De 10 a 49 empleados	De 50 a 99 empleados	De 100 a 249 empl	250 empl ó más	Total tamaños
Primario (SIC 1-14)	Araba	3	0	0	0	3
	Gipuzkoa	4	4	0	0	8
	Bizkaia	13	5	1	0	19
Total Sector Primario		20	9	1	0	30
Industrial (SIC 15-39)	Araba	52	21	16	10	99
	Gipuzkoa	67	78	33	22	200
	Bizkaia	109	62	43	21	235
Total Sector Industrial		228	161	76	43	534
Servicios (SIC 40 ó más)	Araba	33	12	7	5	57
	Gipuzkoa	47	28	23	11	109
	Bizkaia	101	51	37	24	213
Total Sector Servicios		181	91	67	40	379
Muestra según tamaño		429	261	160	93	943
Error aleatorio cometido		0,04639	0,04807	0,06006	0,07744	0,03023

Tal y como se puede apreciar de la comparación entre los totales en ambas tablas, en general se realizó un número de entrevistas superior al previsto en los tamaños de empresa más pequeños (y de poblaciones mayores), debido a que en los estratos de empresas mayores se llegó a contactar con toda la población sin conseguir alcanzar la cantidad de respuestas válidas suficientes²⁴.

REEDER, R.R; BRIERTY, E.G and REEDER, B.H. (1991): *Industrial Marketing. Analysis, Planning and Control*. Prentice-Hall. Englewoods Cliffs, New Jersey. Pág 174.

²⁴ El número mínimo total de entrevistas estaba acordado y presupuestado previamente con la empresa de encuestación telefónica que realizó el trabajo (Gizaker), por lo que ante la imposibilidad de alcanzar el número de respuestas válidas preestablecido en un determinado estrato completaban el número de entrevistas en otro, según las instrucciones de selección y sustitución de elementos que

Este hecho podría hacer pensar que la colaboración recibida por parte de las medianas y grandes empresas fue menor. No obstante, debe tenerse en cuenta también el hecho de que las poblaciones para estos grupos infrarrepresentados son mucho menores, por lo que en términos relativos, el número de intentos de entrevista fallidos por entrevista realizada no tiene porqué haber sido necesariamente mayor en estos grupos; al contrario, puede que haya sido incluso menor. La última fila en las dos tablas anteriores refleja los errores aleatorios máximos derivados de los tamaños de las submuestras por criterio Tamaño finalmente obtenidos.

Como se puede apreciar comparando los errores en ambas tablas, éstos, lógicamente, han disminuido para el caso del total (se hicieron más entrevistas de las previstas) y en los subgrupos primero y segundo, y han aumentado ligeramente en los subgrupos tercero y cuarto.

La muestra se confeccionó además de acuerdo con los parámetros de selección y sustitución de los elementos que se recogen en el *Anexo 0*. En lo que respecta a la identificación del entrevistado/a en cada empresa escogida, esto es, la selección de la unidad muestral, se empleó el siguiente criterio de orden, en función del responsable que se encontrara disponible en el momento de la llamada para realizar la entrevista, así como del organigrama de la propia empresa analizada:

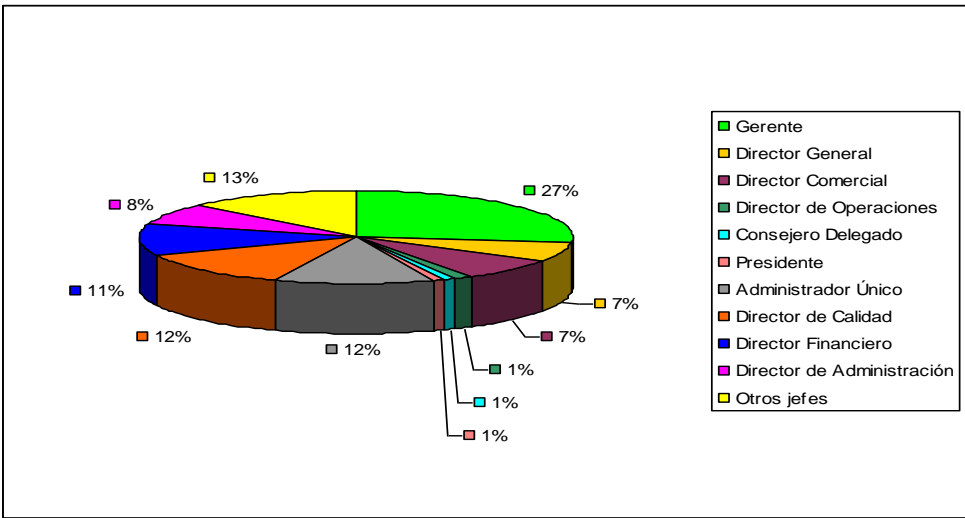
- 1º Proceder preguntando por el Director/Gerente
- 2º En su defecto, el Director General
- 3º En su defecto, el Director Comercial
- 4º En su defecto, el Director de Operaciones
- 5º En su defecto, el Consejero Delegado

les proporcionó el equipo investigador y que se detallan en este mismo apartado y en uno de los anexos del presente informe.

6º En su defecto, el Presidente

7º En su defecto, el Administrador único

Los cargos de los directivos que finalmente respondieron al cuestionario aparecen recogidos en la siguiente figura, donde puede observarse que en un 48% de las ocasiones respondieron los cargos más altos de las empresas (gerentes, directores generales, administradores únicos o presidentes) y en un 52% directores funcionales y otros directivos.



FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO

Universe o población estudiada	Muestra	Clasificación de la Muestra*	Error aleatorio e	Técnica de recogida de los datos y calendario:
6.825 Empresas con sede en la C.A.P.V.	943 Encuestas válidas a directivos de empresas vascas, previa jerarquización de puestos	Diferenciada por Tamaño, Territorio Histórico y Sector de actividad	± 3 %, con un nivel de confianza del 95%, p=q=0.5, para datos totales	Entrevistas telefónicas realizadas del 7 al 15 de abril de 2003

C.3. ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO

El cuestionario final utilizado en nuestro estudio para la realización del trabajo de campo ha sido elaborado por el propio equipo de investigación, tomando como referencia de partida los objetivos e hipótesis del trabajo, la literatura analizada, los cuestionarios de autoevaluación para PYMEs de Euskalit (Fundación Vasca para la Calidad) y las limitaciones inherentes a la modalidad de encuestación seleccionada (telefónica).

El cuestionario constaba de 41 items (ver *Anexo 1*) diseñados en forma de afirmación que describían prácticas (y/o herramientas) de gestión generalmente aceptadas como buenas prácticas o prácticas de gestión avanzada en la literatura económico-empresarial revisada por el equipo de investigación y en los foros de gestión avanzada más relevantes, tanto internacionales (*European Foundation for Quality Management; Malcom Baldrige Foundation; International Organization for Standardization; Deming Foundation...*)²⁵ como locales (*Euskalit; Cluster del Conocimiento: Agrupación del Conocimiento en gestión empresarial; Aenor, TQM asesores...*)²⁶.

²⁵ Creemos interesante indicar los sitios web de cada una de estas fundaciones porque en todos ellos se hace referencia a lo que se entiende por buenas prácticas de gestión

www.efqm.org
www.quality.nist.gov
www.qualityoneassociates.com/malcom-baldrige.htm
www.iso.ch
www.deming.org

²⁶ Sitios web de estas instituciones

www.euskalit.net
www.clusterconocimiento.com/portalgestion
www.aenor.es
www.tqm.es
www.clubcalidad.es

Las prácticas y herramientas seleccionadas han sido agrupadas en cinco variables clave, explicativas a priori de los resultados empresariales, que se corresponden con los **Criterios Agentes del modelo EFQM**. Cada una de estas cinco variables clave recoge otras subvariables, también extraídas de la literatura revisada, y que pretenden contribuir a mejorar el análisis de la calidad de la gestión y de su influencia sobre los resultados económicos. Estas variables y subvariables, con sus ítems correspondientes, son las siguientes:

1.-Liderazgo: Constantemente referenciado además en toda la literatura económica revisada como una de las variables más críticas para una buena gestión y recogido en seis ítems del cuestionario (ítems nº 12, 14, 16, 18, 19 y 31).

Las subvariables seleccionadas han sido:

- Compromiso con la mejora (16, 18 y 19)
- Liderazgo compartido (12, 14 y 31)

2.- Personas -como AGENTES- : reflejado en los siguientes nueve ítems: 32, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40 y 41.²⁷

Subvariables:

- Formación y desarrollo (32, 33 y 34)
- Política retributiva (37, 38 y 39)
- Comunicación interna y control social (36, 40 y 41)

3.-Política y Estrategia: variable profusamente recogida también en la literatura económica como muy crítica (buena y explícita definición de la estrategia) y reflejada en 8 ítems del cuestionario: 7, 11, 13, 15, 17, 20, 25, y 28. Además tales ítems

²⁷ Algunas de las *Herramientas de Gestión* recogidas por estos ítems son: Diagnóstico y Plan de Formación: ítem 33; Retribución del Desempeño: 37, 38 y 39; Equipos de Trabajo: ítem 31 ; Gestión del Conocimiento: ítem 35; Plan de Comunicación Interna: ítem 36

recogían ciertas *Herramientas de Gestión* de las que se explican en el apartado D.3 del presente informe.²⁸

Subvariables :

- Tecnificación de la Dirección Estratégica (11, 13, 15, 17, 20 y 28).
- Captación de información relevante externa (7 y 25)

4.-Alianzas (colaboradores) y Recursos: reflejado en diez ítems del cuestionario: 1, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 27, 30 y 35.²⁹

Subvariables:

- Alianzas (Colaboradores): 1, 3, 6 y 30
- Recursos: 4, 8, 9, 10, 27 y 35

5.-Procesos: Recogido en los ítems: 2, 5, 21, 22, 23, 24, 26 y 29.³⁰

Subvariables:

- Gestión interna de procesos (2 y 5)
- Orientación al cliente y al mercado (21, 22, 23, 24, 26 y 29)

Para cada uno de los ítems se pedía a la persona entrevistada que respondiera con un SI o un NO en función de si tales prácticas estaban o no implantadas en su empresa. Además, en los casos en que la respuesta resultaba afirmativa se solicitaba que dijeran desde cuando estaban desarrollando dicha práctica (utilizando a tal fin una escala de Likert -ver anexo 2-)

²⁸ Análisis DAFO: ítem 13; Dirección por Objetivos: ítems 11, 15...; Benchmarking: ítem 7; EFQM: ítem 17, etc.

²⁹ Algunas de las Herramientas de Gestión recogidas por estos ítems son: Evaluación de proveedores, Metodología de las 5Ss, Cobertura de Riesgos Financieros, Gestión Financiera Informatizada...

³⁰ Algunas de las Herramientas de Gestión recogidas por estos ítems son: Mejora Continua, Mecanismos directos de Conocimiento y Medición de la Satisfacción del Cliente, Gestión por Procesos, Normas ISO, UNE, QS, Mecanismos directos de conocimiento y medición de la satisfacción de clientes, Elaboración y Análisis de Indicadores de Satisfacción de Clientes, Gestión activa de quejas y reclamaciones, Análisis del perfil de los competidores/Archivo clasificado de competidores, etc.

Además se añadían dos items más (completando un total de 43 items), relativos al rendimiento de la empresa, con una medida SUBJETIVA de rendimiento:

42.- ¿Podría decirnos si en estos **3 últimos años** la tasa de crecimiento de las ventas de su empresa ha sido, en general, mucho mayor, mayor, similar, menor o mucho menor que la de sus competidores de referencia?

43.-Y en estos **3 últimos años** la rentabilidad de su empresa ha sido mucho mayor, mayor, similar, menor o mucho menor que la de sus competidores de referencia?

Finalmente se recogían ciertos datos generales de identificación de la compañía (Ubicación, Plantilla, Forma Jurídica, Antigüedad...) y de la persona que respondía a la encuesta –Ver Anexo 3-

La validez del contenido del cuestionario, esto es, el grado de adecuación con el que la calidad de la gestión de las empresas es abarcada o comprendida por el mismo, se ha garantizado a partir de la revisión bibliográfica reseñada de las aportaciones desarrolladas en torno al tema, completada con el juicio del equipo de investigación (con experiencia en investigación y en gestión). Adicionalmente, el cuestionario inicial se sometió a prueba con la realización de 20 entrevistas telefónicas a directivos vascos. Tras esta prueba se mejoró la redacción de varias preguntas y se eliminó alguna cuestión que se entendía ya recogida en otros items o que aportaba escasa o nula información.

La fiabilidad o consistencia interna del cuestionario, es decir, el grado de concordancia exhibido por los items que miden una misma variable o factor ha sido medida mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach (1951). De acuerdo con Nunnally (1978), se puede afirmar que existe consistencia interna a partir de valores de 0,60 en este coeficiente. No obstante, Van de Ven y Ferry (1979) rebajan el nivel mínimo necesario a 0,55. Sobre estas referencias, se han calculado los coeficientes alfa para las variables Liderazgo, Estrategia, Personas, Alianzas/Colaboradores y Recursos y Procesos, considerando el total de la muestra inicial de 943 empresas.

La siguiente tabla resumen los coeficientes de fiabilidad obtenidos para cada uno de estos factores.

Variable	Nº de casos	Alfa
Liderazgo	796	0.7785
Personas	767	0.6370
Política y Estrategia	482	0.7073
Recursos y colaboradores	625	0.5924
Procesos	811	0.7444

Tal y como se puede observar, en todos los casos se supera el valor mínimo de 0.55

C.4.- ELABORACIÓN DE LOS ESTIMADORES DE CALIDAD

C.4.1.- Estimadores de calidad

C.4.1.1.-Estimadores iniciales

Se hizo una primera propuesta de estimador de calidad, basada en los criterios EFQM y en sus pesos relativos dentro del modelo.

Se realizó un indicador parcial de calidad para cada uno de los criterios estudiados, siendo el indicador general, la suma ponderada (conforme a las ponderaciones recogidas en el modelo EFQM para los agentes) de cada uno de los indicadores parciales.

Los indicadores parciales para cada criterio se construyeron como la media de las puntuaciones obtenidas en todos los ítems referidos al criterio en cuestión. Para ello se consideraron las respuestas obtenidas en cada ítem con una escala dicotómica del tipo SI o NO, agrupando en el Si todos los casos en los que se respondía “*si lo hacemos*”, independientemente del tiempo que vinieran haciéndolo (por entender que ello podría simplificar el análisis sin perder información excesiva).

Este razonamiento dicotómico fue utilizado para el análisis de la calidad de la gestión de las empresas vascas (apartado D), tanto ítem a ítem como para subvariables y variables (criterios).

Así, los indicadores que se definieron en esta primera fase fueron los siguientes:

LIDERAZGO: (puntuación en el ítem P12+ puntuación en el ítem P14+ puntuación en el ítem P16+ puntuación en el ítem P18+ puntuación en el ítem P19+ puntuación en el ítem P31)/6

PERSONAS AGENTES: (puntuación en el ítem P32+ puntuación en el ítem P33+ puntuación en el ítem P34+ puntuación en el ítem P36+ puntuación en el ítem P37+ puntuación en el ítem P38+ puntuación en el ítem P39+ puntuación en el ítem P40+ puntuación en el ítem P41)/9

POLITICAS Y ESTRATEGIA: (puntuación en el ítem P7+ puntuación en el ítem P11+ puntuación en el ítem P13+ puntuación en el ítem P15+ puntuación en el ítem P17+ puntuación en el ítem P20+ puntuación en el ítem P25+ puntuación en el ítem P28)/8

COLABORADORES Y RECURSOS: (puntuación en el ítem P1+ puntuación en el ítem P3+ puntuación en el ítem P4+ puntuación en el ítem P6+ puntuación en el ítem P8+ puntuación en el ítem P9+ puntuación en el ítem P10+ puntuación en el ítem P27+ puntuación en el ítem P30+ puntuación en el ítem P35)/10

PROCESOS: (puntuación en el ítem P2+ puntuación en el ítem P5+ puntuación en el ítem P21+ puntuación en el ítem P22+ puntuación en el ítem P23+ puntuación en el ítem P24+ puntuación en el ítem P26+ puntuación en el ítem P29/8)

El **estimador global de calidad** resultante tras todo ellos fue el siguiente:

$$EC = \frac{LIDERZGO \cdot 0,20}{6} + \frac{PER.AGENTES \cdot 0,18}{9} + \frac{POLyESTR \cdot 0,16}{8} + \frac{COLAByREC \cdot 0,18}{10} + \frac{PROCESOS \cdot 0,28}{8}$$

C.4.1.2.-Estimadores finales

Los estimadores de calidad iniciales (calculados con respuesta dicotómica) no eran válidos para su cruce con los resultados económicos. Los efectos positivos de una buena gestión sobre los resultados económicos solo se producen tiempo después de venir desarrollando buenas prácticas de gestión (incluso, en algunos casos, en el corto plazo podrían generarse hasta efectos negativos por disfunciones de aplicación, tiempo y recursos invertidos...) y que por tanto dar el mismo tratamiento a todas las respuestas afirmativas no tenía sentido. Además, existía un retardo en los datos económicos objetivos obtenidos. Por ello se decide recurrir a la escala Likert inicialmente propuesta que incorporaba más detalle al análisis.

Consiguientemente se diseñan nuevos estimadores parciales para cada criterio y un nuevo estimador global partiendo de ellos, multiplicando por 5 (cinco posibles respuestas afirmativas en cada ítem) el número de ítems que entran en cada criterio. Asimismo multiplicamos por 10 cada estimador para obtener magnitudes más manejables, quedando los estimadores parciales del siguiente modo:



$$\text{LIDERAZGO: } (P12+P14+P16+P18+P19+P31)X(10/30) = \mathbf{A}$$

$$\text{POLÍTICA Y ESTRATEGIA: } (P07+P11+P13+P15+P17+P20+P25+P28)X(10/40) = \mathbf{B}$$

$$\text{COLABORADORES Y RECURSOS: } (P01+P03+P04+P06+P08+P09+P10+P27+P30+P35)X(10/50) = \mathbf{C}$$

$$\text{PERSONAS: } (P32+P33+P34+P36+P37+P38+P39+P40+P41)X(10/41) = \mathbf{D}$$

$$\text{PROCESOS: } (P02+P05+P21+P22+P23+P24+P26+P29)X(10/40) = \mathbf{E}$$

Con todo ello el **Estimador Global de Calidad** resultante no es otro que la suma ponderada de los estimadores parciales, utilizando como ponderaciones las mismas que en el caso anterior (el peso relativo de cada criterio teniendo en cuenta los 500 puntos que por agentes asigna el modelo EFQM):

$$\text{ESTIMADOR GLOBAL DE CALIDAD EFQM} = \\ \mathbf{Ax0,20 + Bx0,16 + Cx0,18 + Dx0,18 + Ex0,28}$$

C.4.2.- Estimador de calidad conforme al grado de utilización de las herramientas de gestión

Las herramientas de gestión seleccionadas se han confrontado con los resultados económicos de las empresas vascas, es decir, se ha medido la correlación entre el uso de las diferentes herramientas de gestión y tales resultados económicos (herramienta a herramienta). La información sobre cada herramienta se recogía en uno o dos items. Cuando eran dos los items que daban información sobre una herramienta se tomaba el promedio de las valoraciones a ambos items como indicador único. Adicionalmente, también se ha calculado un indicador global del uso



de herramientas avanzadas para la gestión, que se ha relacionado con los resultados empresariales.

A continuación relacionamos las herramientas escogidas, junto con los items que las definían:

1. **Análisis DAFO (A):** recogido en el item 13
2. **Alianzas estragégicas (B):** recogidas en los items 3 y 6
3. **Mejora continua (C):** recogida en el item 5
4. **Normas ISO, UNE , QS u OTRAS (D):** recogidas en el item 2
5. **Benchmarking (E):** recogido en el item 7
6. **Metodología de las 5 “S” (F):** recogida en el item 10
7. **Gestión por procesos (G):** recogida en los items 2 y 5
8. **Evaluación de proveedores (H):** recogida en el item 1
9. **Innovación tecnológica (I):** recogida en el item 4
10. **Mecanismos directos de conocimiento y medición de la satisfacción del cliente (J):** recogidos en los items 21 y 22
11. **Elaboración y análisis de indicadores de satisfacción del cliente (K):** recogidos en los items 23 y 24
12. **Gestión activa de quejas, reclamaciones y devoluciones (L):** recogida en el item 23.
13. **Internet en la comunicación con clientes (M):** recogido en el item 27
14. **Análisis del perfil de los competidores/archivo clasificado de competidores (N):** recogido en el item 25
15. **Investigación de mercados (O):** recogida en el item 26
16. **Cobertura de riesgos financieros (P):** recogida en el item 8
17. **Gestión financiera informatizada (Q):** recogida en el item 9
18. **Retribución del desempeño (R):** recogida en los items 38 y 37
19. **Equipos de trabajo (S):** recogidos en el item 31
20. **Gestión del conocimiento (T):** recogida en el item 35

21. Diagnóstico y plan de formación (U): recogido en el ítem 33

22. Plan de comunicación interna (V): recogido en el ítem 36

El **estimador global de las herramientas de gestión** ha sido calculado de la siguiente manera:

$$HG = \left[A + \frac{B}{2} + C + D + E + F + \frac{G}{2} + H + I + \frac{J}{2} + \frac{K}{2} + L + M + N + O + P + Q + \frac{R}{2} + S + T + U + V \right] \times \left(\frac{10}{110} \right)$$

C.5.-MEDIDA DE LOS RESULTADOS

Para la consecución de los objetivos del proyecto de investigación era necesario relacionar las respuestas obtenidas a través de la encuesta con los resultados económicos de las empresas escogidas en la muestra.

De acuerdo con Venkatraman y Remanujan (1986) la medición de los rendimientos empresariales se puede realizar con medidas objetivas o subjetivas. En nuestro estudio los resultados económicos empresariales han sido medidos de forma subjetiva (aportados en términos relativos por las propias empresas en el propio cuestionario).

Los resultados económicos de las empresas encuestadas fueron medidos de forma subjetiva utilizando los ítems 42 y 43 del cuestionario explicados anteriormente.

El ítem 42 mide el crecimiento relativo de las ventas en relación a los competidores de referencia y el ítem 43 la rentabilidad, también en términos relativos. Ambos ítems están formados por una escala subjetiva tipo Likert de cinco categorías de respuesta. La decisión de utilizar estas medidas de rendimiento y no otras ha sido tomada tras la revisión de los trabajos de Powell, (1995), Leal, (1997), Anderson *et al* (1999) etc., en los que se comprueba que estas dos medidas son las más comúnmente aceptadas.



Otra de las razones que nos ha llevado a la utilización de una medida subjetiva del rendimiento empresarial es, que la muestra que utilizamos es muy heterogénea. Recoge empresas de muy diferentes sectores y tamaños con diferencias significativas en cuanto al nivel de salarios y retribuciones, estructura de capital, forma de contabilización de inventarios y depreciaciones, etc., que pueden llevarnos a conclusiones erróneas si no se tuviesen en cuenta también las medidas de carácter subjetivo.³¹ Además la mayoría de los directivos de las empresas son reticentes a hacer pública toda la información relativa a éstas, por lo que en muchos casos las cuentas anuales no reflejan la verdadera situación de la empresa (no obstante es importante destacar que, tal y como se aprecia en el Anexo 5 del presente informe, existe correlación positiva y significativa entre las medidas de rendimiento objetivas y subjetivas).

La distribución de las respuestas subjetivas sobre los resultados permite extraer ciertas conclusiones relevantes para los objetivos del trabajo. Si partimos de que hemos obtenido una muestra aleatoria de casi mil directivos, que han respondido a las preguntas de *la tasa de crecimiento de las ventas y la rentabilidad de su empresa ha sido, en general, mucho mayor, mayor, similar, menor o mucho menor que la de sus competidores de referencia*, una distribución de respuestas no sesgada debería forzosamente estar centrada y ser simétrica en relación al valor central *similar* de la escala cualitativa presentada.

³¹ Como señalábamos entre las páginas 16 y 18, el núcleo teórico de la Economía Industrial, señala a la estructura del sector industrial al que pertenece la empresa como el principal determinante de su rentabilidad (*Efecto industria*). El *Efecto industria* sugiere que las diferencias de rentabilidad entre las empresas se derivan de elementos subyacentes en un determinado sector económico como pueden ser: concentración existente, barreras de entrada, nivel de rivalidad entre las empresas del sector, índice de crecimiento del mismo, etc.

Por tanto y compartiendo en parte estas tesis, entendemos que las percepciones subjetivas pueden ser incluso mejores indicadores del éxito de una empresa (en términos relativos frente a su sector/mercado de referencia) que los rendimientos objetivos. No obstante tal y como puede constatarse en el anexo nº 5 del presente informe, los indicadores subjetivos del rendimiento están positiva y significativamente correlacionados con los objetivos.

En la tabla anexa se presentan las frecuencias de respuesta en cada una de las categorías y preguntas.

Resultado	Ns/NC	Mucho Mayor	Mayor	Similar	Menor	Mucho Menor
Ventas	218	69	277	317	57	5
Rentabilidad	250	45	251	294	94	9

Se observa que hay un deslizamiento hacia una percepción más favorable de los resultados de la empresa propia. Es decir, hay un sesgo optimista en el juicio individual.

Sin embargo, y esto es lo importante, este sesgo no invalida la utilización de la percepción subjetiva de los resultados para detectar la influencia de la calidad de gestión sobre los mismos, ya que si este sesgo es general, como así parece confirmarlo la literatura consultada³², las diferencias relativas extraídas de la escala Likert utilizada son suficientes para contrastar la hipótesis de existencia de relación entre los niveles de calidad de gestión y los resultados relativos de las empresas.

³² Este hallazgo es consistente con los resultados de la literatura que analiza la calidad del juicio subjetivo y la existencia habitual de sesgos optimistas, especialmente cuando concurren condiciones de deseabilidad o de ilusión de control sobre las valoraciones o estimaciones que se solicitan, como es el caso de resultados económicos positivos para los directivos de una empresa. Ver por ejemplo Wright y Ayton, 1986 y 1987; Weinstein, 1980 y Langer, 1975.

D.- RESULTADOS

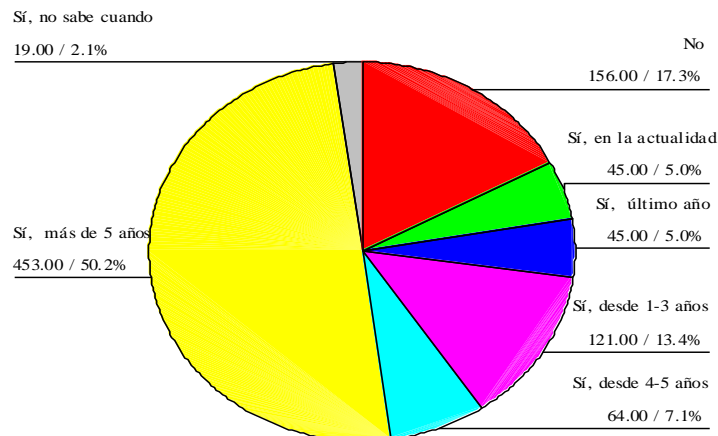
D.1.- RESULTADOS GENERALES

En este apartado daremos cuenta de los resultados de la investigación efectuada teniendo en cuenta dos grandes categorías que se desglosan en un total de siete apartados. Así, por una parte, se dará cuenta de los resultados generales de la investigación a través de cuatro apartados: se valorará cuál es el grado de utilización de los instrumentos de gestión tratados en este informe (apartado D11); se explicará cuál es el estado de la calidad de la gestión efectuada por estas empresas en relación con las áreas de gestión descritas como criterios agente en el Modelo EFQM (apartado D12); se relacionará el uso de las herramientas de gestión con los resultados económicos de las empresas (apartado D13); y, se relacionará la calidad de la gestión con los resultados económicos de las empresas (apartado D14). Por otra parte, puesto que una parte importante de nuestro estudio gira en torno a la problemática de la PYME, pondremos especial atención al posicionamiento de las PYME en relación a la utilización de las herramientas de gestión (D21), valoraremos este hecho en relación a la madurez de las citadas herramientas (D22), y efectuaremos un análisis del posicionamiento de las PYMEs en relación con la calidad de su gestión (D23).

D.1.1- Técnicas y herramientas de gestión: niveles de utilización

Partiendo de la relación de herramientas presentada en el apartado B.2.3.2 (páginas 31 y siguientes), en esta parte del trabajo presentaremos cuáles son los niveles de utilización de las citadas herramientas y técnicas de gestión atendiendo, fundamentalmente, a los principales criterios de clasificación empresarial considerados en el estudio; es decir: el tamaño, el sector y la forma jurídica.

ANÁLISIS DAFO



Una amplia mayoría de los directivos de las empresas vascas estudiadas (82,7%) utilizan esta herramienta con el objetivo de identificar a lo largo de un proceso de reflexión estratégica cuáles son las fuentes de su ventaja competitiva. Podemos considerar por tanto, que se trata de una herramienta consolidada entre este colectivo ya que más de la mitad (50,2%) de las empresas la aplican desde hace más de 5 años siendo, por contra, muy pocas las empresas vascas que no la utilizan (17,3%).

Aplicación análisis DAFO	Tamaño				Sector			Forma jurídica			
	PE	ME1	ME2	GE	1º	2º	3º	SA	SL	Coop	Otros
No	23.4	14.6	11.0	7.7	**	**	**	15.7	23.8	1.9	18.1
Sí	76.6	85.4	89.0	92.3	**	**	**	84.3	76.2	98.1	81.9
Total	100	100	100	100	**	**	**	100	100	100	100

** Relación no significativa

El tamaño de las empresas y la forma jurídica son las variables que aparecen significativamente relacionadas con la aplicación del análisis DAFO. Los gerentes de las pequeñas empresas analizan las oportunidades y amenazas del entorno como las fortalezas y debilidades internas en una menor proporción (76,6%) que las grandes empresas (92,3%). Así, el nivel de utilización del análisis DAFO crece con el tamaño de las empresas.

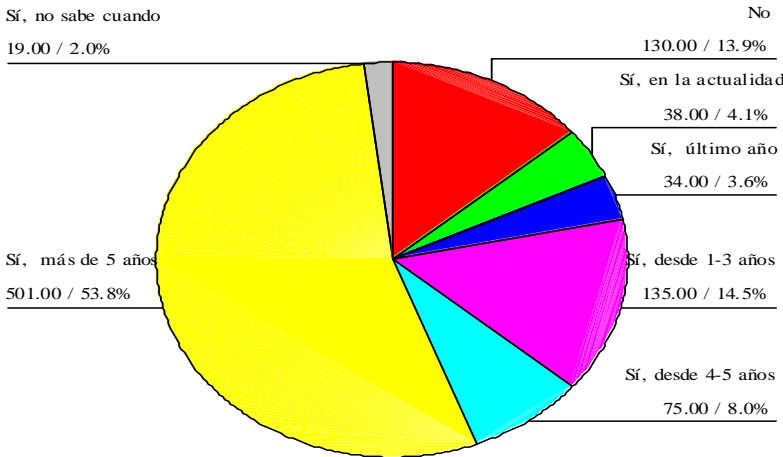
Asimismo, podemos resaltar las cooperativas entre el resto de las empresas pertenecientes a diferentes formas jurídicas, ya que son las que en mayor proporción utilizan esta herramienta de gestión (98,1%).

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Las alianzas estratégicas constituyen otra de las herramientas de gestión cuyo uso hemos querido medir debido, especialmente, al creciente interés que suscita como medio de superación de barreras inherentes a la gestión de las empresas con recursos más limitados.

Para presentar los resultados de la utilización de alianzas estratégicas por parte de los directivos de las empresas vascas hemos seleccionado dos ámbitos en los que tales estrategias pueden ser pertinentes: el primero, alianzas con proveedores y suministradores, en general, y el segundo, alianzas con otras empresas del entorno (clientes y competidores).

A) Alianzas estratégicas con proveedores y suministradores en general.



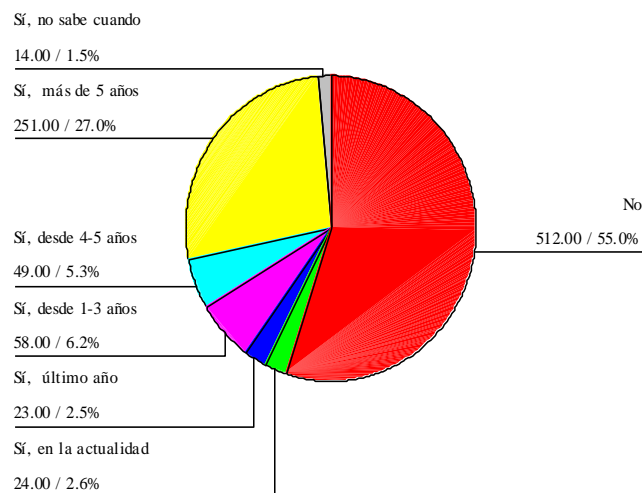
Este tipo de alianza, es la que cuenta con mayor aceptación y tradición entre las empresas vascas. Así, la vienen realizando más del 50% de las empresas vascas desde hace más de 5 años. De acuerdo con la distribución de frecuencias de la figura anterior se puede decir que es un tipo de alianza que tiende a consolidarse entre nuestras empresas.

Alianzas con proveedores y suministradores	Tamaño				Sector			Forma jurídica			
	PE	ME1	ME2	GE	1º	2º	3º	SA	SL	Coop	Otros
No	**	**	**	**	6.7	11.9	17.5	**	**	**	**
Sí	**	**	**	**	93.3	88.1	82.5	**	**	**	**
Total	**	**	**	**	100	100	100	**	**	**	**

** Relación no significativa

Si atendemos a la relación existente entre este tipo de alianzas y las dimensiones consideradas en este trabajo, podemos observar que la única dimensión relacionada estadísticamente es el sector de actividad. El sector primario y en menor medida el sector industrial son los que demuestran una mayor propensión a llevar a término este tipo de alianzas con el objeto de mejorar su competitividad.

B) Alianzas con otras empresas del entorno (competidores y clientes)



En contra de lo que ocurría con las alianzas realizadas con proveedores y suministradores, las alianzas con competidores y clientes están poco desarrolladas entre las empresas de nuestro entorno. La mayoría de las empresas (55%) no realizan ninguna alianza con empresas del entorno. Sin embargo, llama la atención que en este contexto exista un grupo importante de empresas (27%) entre las que la práctica de este tipo de alianzas está tan ampliamente consolidada. La relación de estos datos con los que proporciona la siguiente tabla sugiere que existe un colectivo de empresas (fundamentalmente, las grandes empresas, entre las que se encuentran las filiales y matrices de grupos multinacionales, las empresas pertenecientes a Mondragón Corporación Cooperativa, y las empresas con una

importante vocación exportadora) donde la tradición de las alianzas estratégicas con empresas del entorno está afianzada hace tiempo. Para el resto de las compañías este tipo de alianzas parece generar todavía mucha desconfianza.

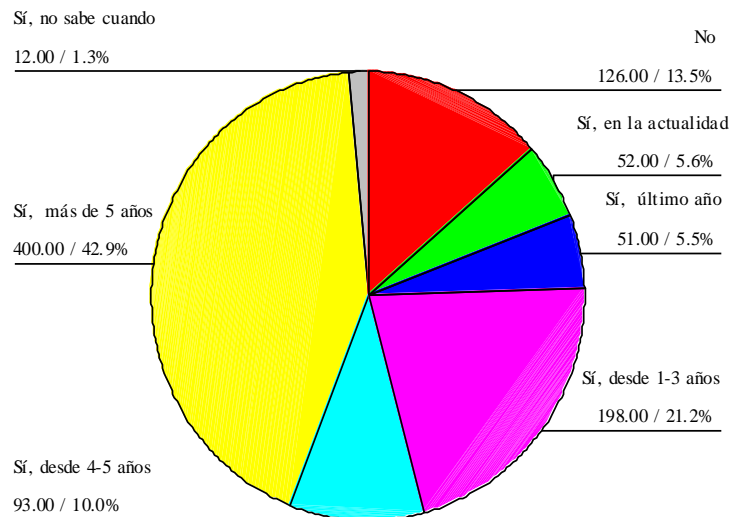
Alianzas con otras empresas del entorno	Tamaño				Sector			Forma jurídica			
	PE	ME1	ME2	GE	1º	2º	3º	SA	SL	Coop	Otros
No	59.1	60.2	41.8	44.6	56.7	60.2	47.6	56.7	61.0	22.2	45.2
Sí	40.9	39.8	58.2	55.4	43.3	39.8	52.4	43.3	39.0	77.8	54.8
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

En línea con lo que manifestábamos anteriormente, el tamaño de las empresas aparece relacionado significativamente con la realización de este tipo de alianzas. Las empresas grandes y medianas de 100 a 249 trabajadores son las que más utilizan esta herramienta (55,4%) frente a las pequeñas empresas (40,9%).

El segundo criterio que está relacionado significativamente con estas alianzas es el sector de actividad. Los directivos de las empresas del sector servicios son los que mayor tendencia a la realización de este tipo de alianzas con otras empresas demuestran, frente al resto de sectores (52,4%).

El último criterio tratado, la forma jurídica, también está relacionado con la realización de alianzas estratégicas con otras empresas del entorno. Las cooperativas vuelven a ser las que más alianzas realizan (77,8%), seguidas por el grupo de empresas heterogéneo -Otros- (54,8%) donde están englobadas las sociedades anónimas laborales. El resto de formas jurídicas se comportan de manera similar.

MEJORA CONTINUA



La búsqueda de la competitividad mediante la utilización de la metodología de la mejora continua se encuentra ampliamente desarrollada entre las empresas de nuestro entorno (86,5%). De hecho, entre éstas, parece haber desde hace tiempo - más de cinco años- un convencimiento mayoritario entorno a la idea de que los instrumentos de la mejora continua fortalecen la posición competitiva de la empresa.

Sin embargo, se observa un fuerte impulso de la mejora continua durante los últimos tres años, probablemente influido por la incidencia de los mecanismos de mimetismo empresarial o, dicho de otra manera: el apoyo a la calidad de los agentes institucionales, las prácticas de las empresas punteras de la región y de la utilización de los mismos consultores, que ofrecen soluciones alineadas con los principios de mejora continua³³.

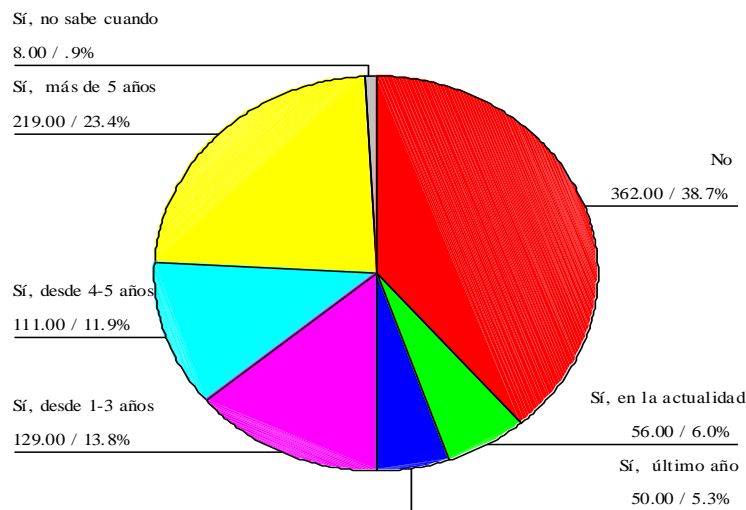
³³ Sobre este particular, *cfr.* (Aguirre, M. *et al*, 2001).

Mejora continua	Tamaño				Sector			Forma jurídica			
	PE	ME1	ME2	GE	1º	2º	3º	SA	SL	Coop	Otros
No	18.9	12.0	7.0	4.3	24.1	9.4	18.5	10.8	20.0	1.9	20.3
Sí	81.1	88.0	93.0	95.7	75.9	90.6	81.5	89.2	80.0	98.1	79.7
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Existe una relación significativa entre el uso de los instrumentos de mejora continua y las tres dimensiones empresariales que estamos analizando. Así, la implantación de las herramientas de mejora continua está más extendida a medida que crece el tamaño empresarial, si bien, el nivel de implantación de la mejora continua entre las pequeñas empresas es muy alto (81,1%).

En la distribución del uso de esta herramienta por sectores destaca entre los demás la difusión que tiene entre las empresas del sector industrial (90,6%), mientras que si se atiende a la forma jurídica, destacan sobremanera las sociedades cooperativas (98,1%), constituyendo este hecho un indicador inequívoco de la fuerte apuesta por la competitividad efectuada por estas empresas.

NORMAS ISO, UNE, QS u OTRAS



La mayoría de las empresas vascas (61,3%) están introducidas en algún tipo de proceso de certificación de calidad. A nuestro juicio, los datos que ofrece la figura sugieren que existe un crecimiento sostenido en el tiempo de la sensibilidad de los gestores empresariales hacia las certificaciones de calidad como mecanismos de proyección de una imagen empresarial asociada a la calidad.

De hecho, vemos cómo se incrementa paulatinamente el ritmo de certificación en períodos bianuales (hace 4-5 años -11,9%- y hace 1-3 años -13,8%-), habiéndose multiplicado este impulso en el último año. Si extrapolamos estos datos, se puede prever *-ceteris paribus-* que existirá una importante progresión de las certificaciones en los próximos años.



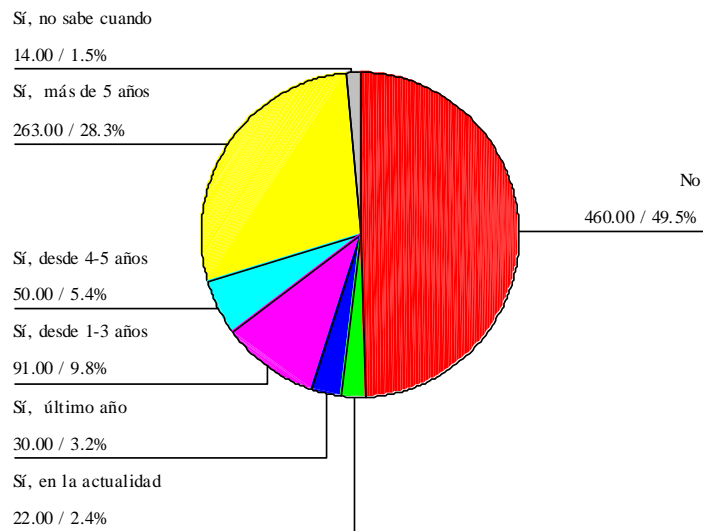
Normas ISO, UNE, QS u otras normas de aseguramiento de la calidad	Tamaño				Sector			Forma jurídica			
	PE	ME1	ME2	GE	1º	2º	3º	SA	SL	Coop	Otros
No	58.3	28.5	21.5	7.5	79.3	28.8	49.7	31.0	57.3	13.0	51.4
Sí	41.7	71.5	78.5	92.5	20.7	71.2	50.3	69.0	42.7	87.0	48.6
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Una vez más se produce una relación significativa entre el tamaño y la técnica de gestión analizada, siendo la certificación prácticamente una constante entre las empresas grandes (92,5%). En los datos analizados se ve, por contra, que la mayor parte de la pequeña empresa (58,3%) no ha sido todavía tan sensible hacia las certificaciones. Este hecho hay que interpretarlo, a nuestro juicio, en clave de esfuerzo organizativo exigido más que en términos de coste económico, si bien, éste tampoco es desdeñable para las ajustadas economías de las pequeñas empresas.

El sector industrial es el más exigente en términos de certificaciones habiendo acometido este tipo de procesos más de las 2/3 partes de las empresas. Es sector servicios va avanzando por detrás en el camino de la certificación, mientras que en el sector primario las prácticas de certificación son todavía muy incipientes (20,7%).

Destacan, una vez más, las cooperativas entre las empresas que practican la técnica en cuestión (87%), si bien cabe señalar el buen comportamiento de las SA en relación con las certificaciones (69%).

BENCHMARKING



El *benchmarking* es una de las herramientas que menor aceptación tienen entre los directivos de las empresas vascas (49,5%). Este hecho está seguramente relacionado con la relativamente baja capacidad de éstos para la extroversión y, subsiguientemente, se plasma en la renuencia al planteamiento de acuerdos de colaboración -en un sentido amplio- con otras compañías del sector. Un ejemplo de ello lo habíamos contemplado con anterioridad en las alianzas con otras compañías tales como competencia o clientes. Quizás la escasa explicitación de la metodología a seguir en el *benchmarking* también contribuya a su pobre difusión.

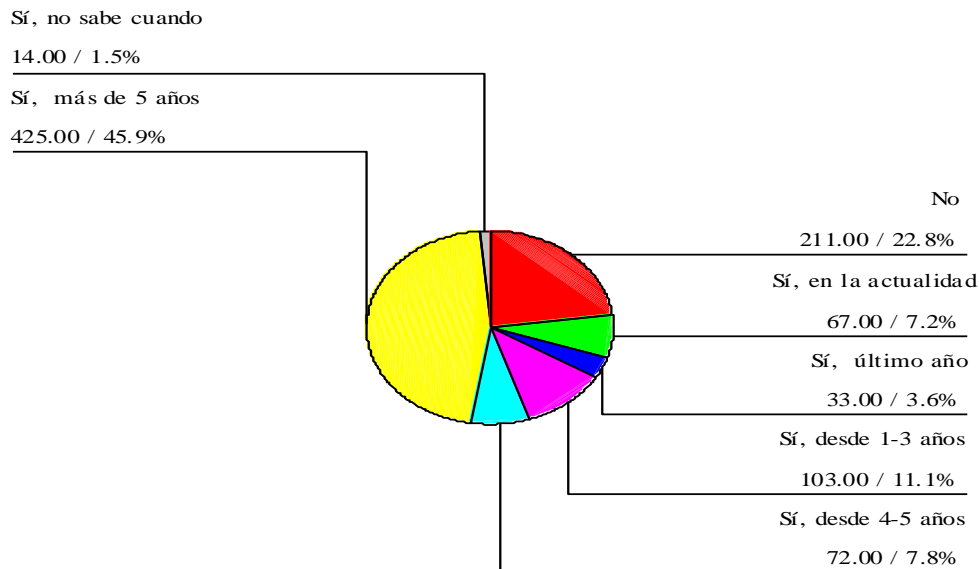
Como en el caso de otras técnicas y herramientas cuya difusión es en la actualidad limitada existe un importante grupo de empresas punteras en gestión que realizan de manera sistemática una comparación de sus operaciones con las mejoras prácticas de las empresas de su clase desde hace más de 5 años (28,3%).



Benchmarking	Tamaño				Sector			Forma jurídica			
	PE	ME1	ME2	GE	1º	2º	3º	SA	SL	Coop	Otros
No	59.1	48.8	38.6	25.8	53.3	54.9	41.6	48.1	57.8	25.9	47.9
Sí	40.9	51.2	61.4	74.2	46.7	45.1	58.4	51.9	42.2	74.1	52.1
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

En el caso del *benchmarking* existe también una relación significativa entre el tamaño empresarial y la utilización de la herramienta. Esta práctica es corriente entre las medianas y grandes empresas siendo poco destacada a medida que se reduce el tamaño empresarial (algo más de 1/3 de las pequeñas empresas lo practican). La distribución en el uso del *benchmarking* por sectores es bastante homogénea, destacando el sector servicios en su utilización (58,4%), si bien, cabe señalar que es una práctica extendida en el sector primario que se demuestra muy sensible hacia su implementación. Las cooperativas son las empresas más proclives a la utilización del *benchmarking*, no existiendo grandes diferencias entre las empresas del resto de los sectores relativas a la frecuencia de su uso.

METODOLOGÍA DE LAS 5 S



La metodología de las "5 S" se encuentra entre las herramientas que con mayor frecuencia se utilizan en la gestión de las empresas vascas. Más de tres cuartas partes de las mismas la utilizan estando su implantación madura en más de la mitad de la muestra. Esta amplia difusión de la herramienta está probablemente relacionada con el hecho de que es una de las primeras iniciativas que se suelen acometer cuando la empresa se enfrenta a cualquier intento de mejora de la calidad por tratarse de una metodología ampliamente documentada, fácilmente implantable en cualquier tipo de organización, de bajo coste para la empresa y de resultados muy "visibles" a corto plazo, todo lo cual anima sin duda a su uso.



Metodología de las 5 S	Tamaño				Sector			Forma jurídica				
	PE	ME1	ME2	GE	1º	2º	3º	SA	SL	Coop	Otros	
No	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
Sí	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
Total	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**

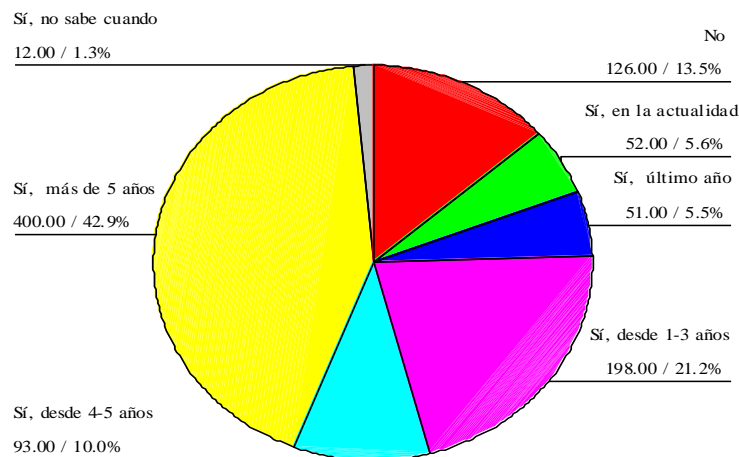
** Relación no significativa

Como se puede observar en la anterior tabla no existe una relación significativa entre la utilización de la herramienta y los criterios de clasificación utilizados en nuestro estudio. Como se ha comentado en el párrafo anterior, se trata de una metodología profusamente difundida y que está ya consolidada en la mayoría de las empresas vascas y, este hecho, influye en que no se perciban comportamientos significativamente diferentes en relación a las dimensiones contempladas.

GESTIÓN DE PROCESOS

La gestión por procesos la hemos medido a través de dos items. Una de los items mide la posesión de una certificación o acreditación externa de calidad, (ya hemos dejado constancia de esta herramienta en la pág. 73) y el otro item mide si las empresas vascas tienen establecidos sistemas de revisión y mejora de sus principales procesos. Este último item es el que representamos en la siguiente figura:

SISTEMAS DE REVISIÓN Y MEJORA DE PROCESOS



El establecimiento de sistemas de revisión y mejora de procesos es una de las herramientas más utilizadas entre los directivos de las empresas vascas (86,5%). La figura nos demuestra que desde una perspectiva cronológica va ganando aceptación con pie firme. Durante el último año más de una décima parte de las empresas vascas están implantando sistemas de revisión y mejora de procesos. Esta progresión está relacionada muy posiblemente con el creciente impacto entre las empresas de las certificaciones, así como, con los esfuerzos efectuados por las

empresas en la implantación de la mejora continua y los modelos de calidad total que, como es sabido, están basados en la gestión de los procesos.

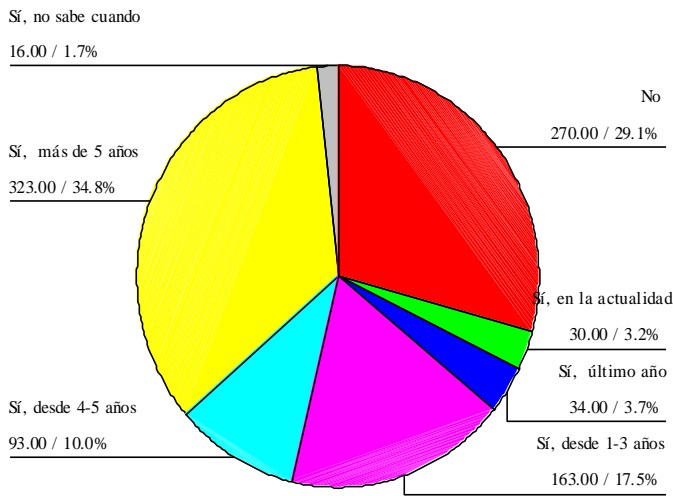
Gestión por procesos	Tamaño				Sector			Forma jurídica			
	PE	ME1	ME2	GE	1º	2º	3º	SA	SL	Coop	Otros
No	38.5	20.4	13.8	5.9	51.8	19.2	33.8	21.0	39.0	6.6	35.8
Sí	61.5	79.6	86.2	94.1	48.2	80.8	66.2	79.0	61.0	93.4	64.2
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Tal y como se puede apreciar a través de los porcentajes, existen diferencias significativas en el empleo de esta herramienta para los tres criterios de clasificación de empresas considerados. En primer lugar, el tamaño está positivamente relacionado con la gestión por procesos, hasta el punto de que casi el total (95%) de las empresas más grandes aplican una gestión de los procesos. En todo caso, cabe señalar que se trata de una técnica ampliamente difundida también entre las empresas pequeñas (61,5%) constituyendo, como señalábamos con anterioridad, un indicador de que las prácticas de gestión de calidad están calando hondamente entre las empresas vascas.

El sector de actividad se relaciona con la aplicación de la gestión por procesos. Los datos sugieren que la gestión de los procesos está más sistematizada en las empresas industriales, más familiarizadas con el propio concepto de proceso, ya que en la actividad de transformación es más palpable. En todo caso, señalar que se trata de una herramienta ampliamente utilizada en los tres sectores: casi la mitad de las empresas del sector primario y dos tercios de las empresas de servicios la utilizan.

La forma jurídica también pone de manifiesto diferencias significativas. Un vez más, las cooperativas aparecen como las empresas que más aplican la gestión por procesos.

EVALUACIÓN DE PROVEEDORES



Como puede verse en la figura, la mayor parte de los directivos de las empresas vascas (70,9%) realizan alguna evaluación de sus proveedores, siendo ésta, una herramienta de gestión que podríamos considerar bastante consolidada, ya que la mayoría de las empresas evalúa a sus proveedores desde hace varios años. A pesar de ello, aún queda un amplio porcentaje de empresas (29,1%) que no tiene un registro actualizado de sus proveedores, clasificado por diferentes variables, que permita conocer de una manera sistemática y objetiva las ventajas y desventajas de trabajar con éstos.



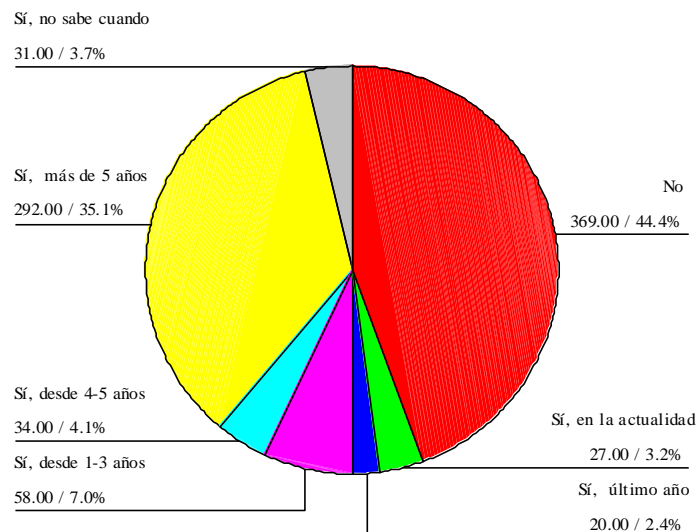
Evaluación de proveedores	Tamaño				Sector			Forma jurídica			
	PE	ME1	ME2	GE	1º	2º	3º	SA	SL	Coop	Otros
No	35.5	27.0	22.8	15.7	41.4	24.0	35.3	27.0	34.6	11.1	39.1
Sí	64.5	73.0	77.2	84.3	58.6	76.0	64.7	73.0	65.4	88.9	60.9
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

La relación existente entre el tamaño empresarial y la utilización de la evaluación de proveedores es significativa. Este hecho se debe a que cuanto mayor es el tamaño de las empresas más justificado está el dedicar personal y otros recursos a la función de compras resultando, además, económicamente viable. En todo caso, las diferencias existentes en lo referente a la evaluación de proveedores no son muy grandes si tomamos en consideración la diferencia de tamaño existente entre las empresas de nuestra muestra (20 puntos porcentuales). Esto significa que las pequeñas empresas están otorgando mucha importancia a esta herramienta dedicándole, por ello, bastante atención. Casi las 2/3 partes de las mismas evalúan a sus proveedores.

Las empresas industriales son las que mayor atención dedican a esta herramienta con una diferencia sustancial sobre los sectores primarios y terciario. Esto puede deberse a que la tensión competitiva es mucho mayor en este sector. Considérese que una buena parte del tejido industrial vasco se dedica a la producción de bienes de equipo, notándose la presión ejercida por los clientes finales (p.e. línea blanca, automoción, máquina herramienta, etc.) sobre las empresas que, lógicamente, transmiten a sus proveedores.

Las empresas cooperativas destacan por encima de las demás -que se encuentran igualadas- en la evaluación de los proveedores, dentro de la línea de solidez que demuestran en su gestión.

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA



La distribución de las empresas en lo concerniente a su percepción relativa a si ejercen o no liderazgo, en la aplicación de innovaciones tecnológicas relevantes (dentro de su propio sector) esta bastante igualada, si bien, aquellas que no se consideran destacadas son menos que las que tienen esta autoimagen.

Más de 1/3 de las empresas encuestadas mantienen el liderazgo en la introducción de innovaciones tecnológicas desde hace más de 5 años siendo, por tanto, un área de gestión prioritaria para las mismas. En todo caso, se constata una progresiva introducción de innovaciones tecnológicas relevantes en el sector de referencia, siendo ésta un área a la que las empresas vascas conceden cada vez una mayor importancia.

Innovación tecnológica	Tamaño				Sector			Forma jurídica			
	PE	ME1	ME2	GE	1º	2º	3º	SA	SL	Coop	Otros
No	**	**	**	**	44.8	48.3	39.0	**	**	**	**
Sí	**	**	**	**	55.2	51.7	61.0	**	**	**	**
Total	**	**	**	**	100	100	100	**	**	**	**

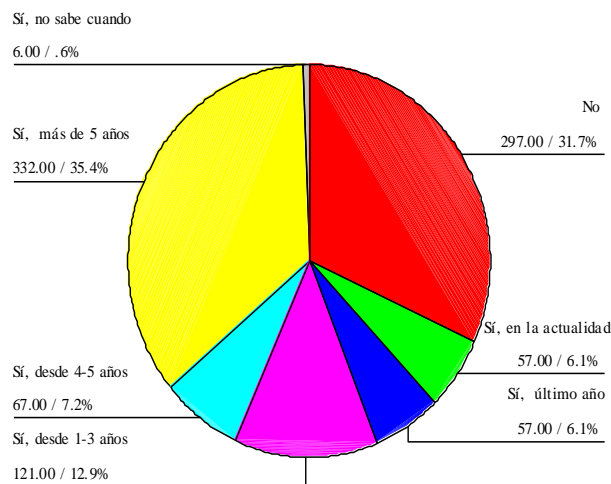
** Relación no significativa

El tamaño empresarial y la forma jurídica no están significativamente relacionados con la introducción de innovaciones tecnológicas relevantes dentro del sector de referencia debido a que éstas están uniformemente distribuidas entre las empresas, independientemente de su tamaño y forma jurídica.

Dentro de los sectores, se aprecia que el esfuerzo innovador se está produciendo con mayor intensidad entre las empresas del sector terciario, si bien, la diferencia relativa que reflejan estas empresas sobre las ubicadas en los sectores primario y secundario no son grandes. Este esfuerzo innovador demostrado por las empresas del sector primario está relacionado con la necesidad impuesta por el mercado de mejorar los niveles de competitividad. Este sector se caracteriza por ser intensivo en mano de obra y, para poder competir en un contexto donde los costes laborales son relativamente elevados, se ha visto muy posiblemente abocado a obtener mejoras en la productividad y calidad introduciendo innovaciones de carácter tecnológico. A ello han podido contribuir sin duda las ayudas institucionales y el creciente trabajo de I+D desarrollado en torno a las actividades primarias en la CAPV.

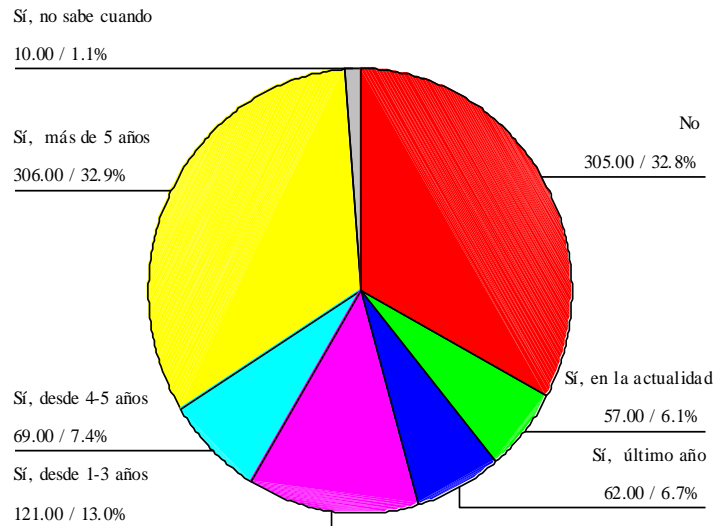
MECANISMOS DIRECTOS DE CONOCIMIENTO Y MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

El uso de esta herramienta de gestión la medimos en nuestro cuestionario a través de dos items. En uno de los items preguntamos a los directivos, si su empresa tiene establecidos mecanismos para recoger los requerimientos y necesidades de sus clientes. La siguiente figura muestra como está extendida esta práctica entre las empresas vascas:



Como puede verse en la figura la mayoría de las empresas (68,3%) realizan encuestas y/o reuniones para conocer las inquietudes y necesidades más directas de sus clientes y de esta forma conocer su grado de satisfacción con la empresa. Más de 1/3 de estas empresas llevan haciendo esto desde hace más de 5 años.

Con el segundo de los items nos ha parecido interesante medir el número de empresas que tienen instrumentos para recoger la opinión que sus clientes tienen de ellas y poder conocer así su grado de satisfacción. Las empresas que utilizan estos instrumentos se ven en la siguiente figura:



La mayoría de las empresas vascas (67,2%) realizan encuestas y recaban información sobre la opinión que los clientes tienen de su empresa y así poder conocer el grado de satisfacción general de éstos. Es una herramienta de gestión que cada vez es más utilizada. Durante el último año la están implementando el 12,4% de las empresas muy posiblemente por efecto de los nuevos requerimientos de la ISO 9001 (versión 2000).

Mecanismos directos de conocimiento y satisfacción del cliente	Tamaño				Sector			Forma jurídica			
	PE	ME1	ME2	GE	1º	2º	3º	SA	SL	Coop	Otros
No	43.1	27.1	22.2	13.6	53.4	29.9	33.6	29.1	43.1	10.4	33.5
Sí	56.9	72.9	77.8	86.4	46.6	70.1	66.4	70.9	56.9	89.6	66.5
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

El tamaño empresarial, el sector y la forma jurídica dan lugar a diferencias significativas en el empleo de esta herramienta. Así para el primer criterio, se observa que las grandes empresas tienen un mayor conocimiento sistematizado de sus clientes (el 86,4%), si bien, el nivel de utilización de esta herramienta es importante también en las pequeñas empresas ya que más de la mitad (56,9%) la utilizan.

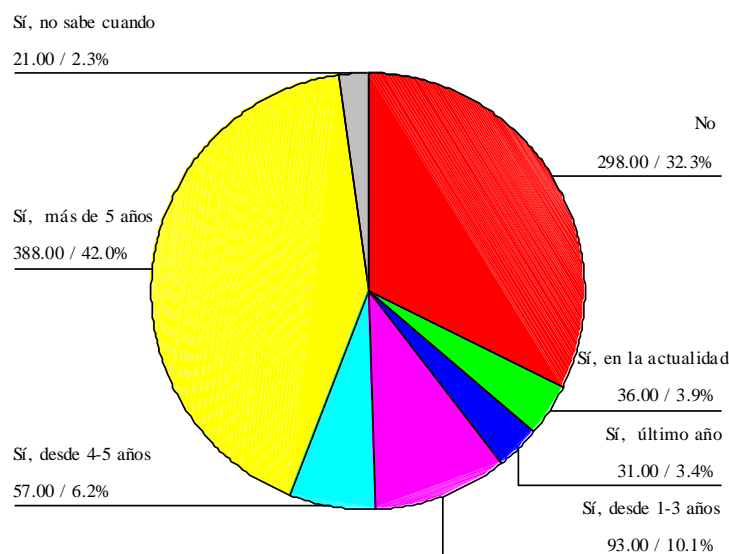
Analizando por sectores las empresas industriales, son las que en mayor medida manifiestan aplicar procesos para un conocimiento sistemático de sus clientes (70,1%), si bien a esta proporción se acerca la de las empresas del sector servicios (66,4%). En cualquier caso, no se trata de una herramienta poco común tampoco para las empresas del sector primario, puesto que casi la mitad (un 46,6%) la implementan.

Finalmente, de acuerdo con la forma jurídica, si bien se constata que el empleo de esta herramienta es mayoritario en todos los grupos, son las cooperativas, seguidas por las sociedades anónimas las que más aplican mecanismos directos de conocimiento y medición de la satisfacción de la clientela.

ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES

Esta herramienta de gestión también es medida a través de dos ítems. En el primero de ellos preguntamos acerca de si las empresas disponen de mecanismos de recepción, análisis y gestión de quejas y reclamaciones. Este ítem lo comentamos como una herramienta por separado: **Gestión activa de quejas y reclamaciones**

En el segundo de los ítems recogemos a aquellas empresas que tienen identificados y analizan periódicamente indicadores de rendimiento interno de clientes. La distribución de estas empresas es la siguiente:



La mayor parte de los directivos de las empresas vascas (67,7%) genera indicadores y los analiza con el objetivo de medir el grado de satisfacción de los clientes y adecuar de una mejor forma sus productos y servicios a las necesidades de éstos. Es destacable el alto porcentaje de empresas que llevan analizando estos indicadores desde hace más de 5 años (42%).



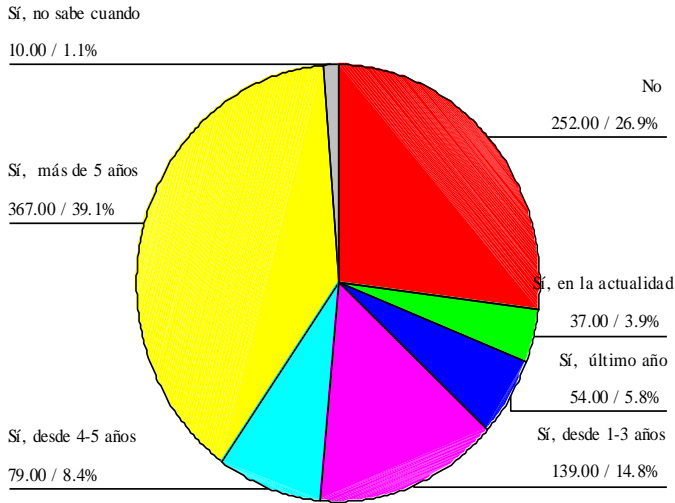
Elaboración y análisis de indicadores de satisfacción de clientes	Tamaño				Sector			Forma jurídica			
	PE	ME1	ME2	GE	1º	2º	3º	SA	SL	Coop	Otros
No	38.3	24.0	25.0	12.2	68.3	26.7	30.4	27.9	33.8	14.0	44.4
Sí	61.7	76.0	75.0	87.8	31.7	73.3	69.6	72.1	66.2	86.0	55.6
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

La utilización de esta herramienta está relacionada significativamente con los tres criterios considerados. Para el caso del tamaño empresarial, destacaríamos que se trata una herramienta de alta aceptación utilizada por la gran mayoría de las grandes empresas y ganando aceptación creciente también entre las de inferior tamaño. Obsérvese que el nivel de utilización de esta herramienta, incluso entre las pequeñas empresas, es elevado (61.7%). Afortunadamente, parece por tanto que las empresas vascas valoran la reflexión estratégica sobre los clientes como fundamental para comprender las claves la competitividad empresarial.

Por sectores, se puede apreciar que tanto en el industrial como en el de servicios, el esta herramienta está presente en la amplia mayoría de las empresas, no así entre las empresas del sector agrícola, donde no alcanza a la tercera parte.

Diferenciando por la forma jurídica, se constata que las cooperativas, seguidas por las sociedades anónimas son los tipos de empresas en mayor proporción aplican esta herramienta.

GESTIÓN ACTIVA DE QUEJAS y RECLAMACIONES



La mayoría de las empresas vascas (73,1%) disponen de mecanismos sistemáticos de para la gestión activa de quejas y reclamaciones de los clientes. Un gran número de estas empresas lo lleva haciendo desde hace más de 5 años (39,1%), siendo casi un tercio de las empresas las que durante los últimos tiempos han decidido dedicar más atención a esta herramienta, dentro de la cada vez más palpable orientación al cliente existente entre las empresas vascas.

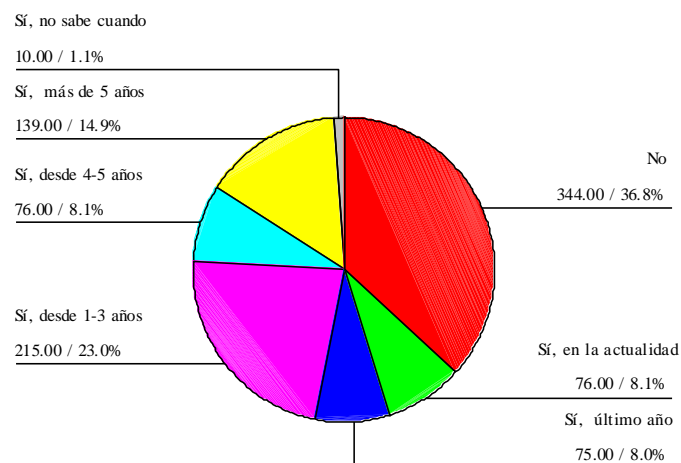
Gestión activa de quejas y reclamaciones	Tamaño				Sector			Forma jurídica			
	PE	ME1	ME2	GE	1º	2º	3º	SA	SL	Coop	Otros
No	37.5	20.4	19.0	9.7	63.3	25.4	26.1	25.8	32.0	9.3	29.7
Sí	62.5	79.6	81.0	90.3	36.7	74.6	73.9	74.2	68.0	90.7	70.3
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

El empleo de esta herramienta está significativamente relacionado con los criterios de clasificación empresarial que hemos tomado en consideración. Si bien en las grandes empresas la utilización de esta herramienta está muy extendida (90,3%), las pequeñas empresas no parecen ser tan sensibles a la atención de las quejas y reclamaciones de los clientes. En este hecho influyen muy probablemente la menor penetración de las técnicas de gestión de calidad y el menor impacto en estas empresas de los procesos de homologación de los proveedores.

Otra de las variables que está relacionada de manera significativa con esta herramienta es el sector de actividad. Las empresas del sector industrial son las que disponen de más sofisticados mecanismos para recibir analizar y resolver los problemas relativos al producto o servicio frente a los clientes. Este hecho se enmarca en las coordenadas de competitividad del sector anunciadas en el comentario de anteriores epígrafes. En todo caso, cabe señalar el creciente peso atribuido a la orientación al cliente entre las empresas de servicios (73,9%), en una proporción que prácticamente iguala la del sector industrial, mientras que en el sector primario, se aprecia que el peso otorgado a esta herramienta es mucho más bajo (36,7%).

La forma jurídica está relacionada con la realización de estas actividades, siendo las cooperativas (90,7%) las que más tienen en cuenta este componente de la atención post venta a sus clientes por encima del resto de las compañías, que no muestran diferencias notables entre sí en relación al uso de esta herramienta.

INTERNET EN LA COMUNICACIÓN CON CLIENTES



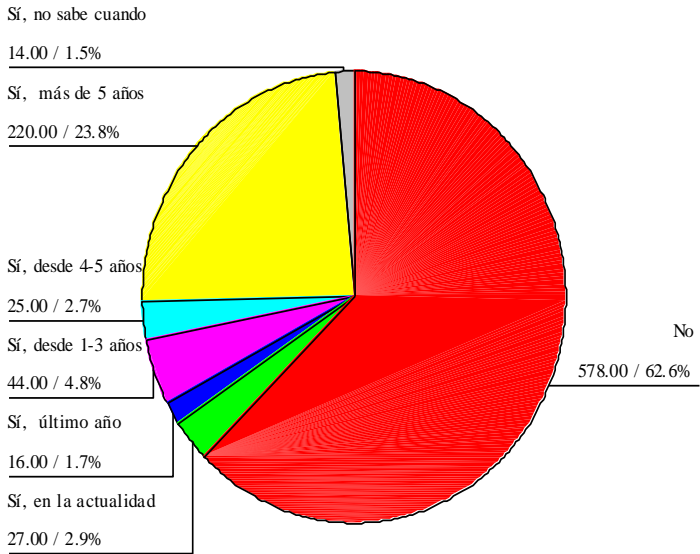
Internet, herramienta de uso creciente en todas las esferas de la actividad humana, es también una herramienta que se está introduciendo rápidamente en los diferentes ámbitos de la gestión empresarial y, en este caso, en la comunicación con los clientes. De hecho, observamos cómo son cada vez más las empresas que lo utilizan para este fin (desde hace uno a tres años casi un cuarto de las empresas lo han puesto en práctica), si bien, todavía no es usado por un 36,8% de las empresas de nuestra muestra, que utilizan medios tradicionales.

Internet en la comunicación con clientes	Tamaño				Sector			Forma jurídica			
	PE	ME1	ME2	GE	1º	2º	3º	SA	SL	Coop	Otros
No	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
Sí	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
Total	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**

** Relación no significativa

La utilización de internet en la comunicación con los clientes no está significativamente relacionada con los tres criterios aquí considerados: el tamaño, sector y la forma jurídica. La explicación que se podría aducir en este caso es que la introducción y utilización de las nuevas tecnologías de comunicación es independiente de las mismas o, dicho de otra manera, que existe una utilización bastante homogénea de internet en la comunicación con los clientes, independientemente de la categoría en la que se encuadre la empresa.

ANÁLISIS DEL PERFIL DE LOS COMPETIDORES/ARCHIVO CLASIFICADO DE COMPETIDORES



Si bien la gestión efectuada sobre proveedores y clientes está inmersa en un claro proceso de consolidación entre las empresas vascas, el análisis competitivo muestra un desarrollo pobre. Como se puede ver en el gráfico dos terceras partes de las empresas vascas no tiene una base de datos que contenga información clasificada de sus competidores directos. Es destacable que la mayoría de las empresas que usan esta herramienta de gestión (23,8%) lo llevan haciendo desde hace más de 5 años, correspondiéndose con el grupo de empresas excelentes en gestión que habíamos identificado con anterioridad. Se constata, asimismo, un débil impulso hacia la introducción de esta herramienta.

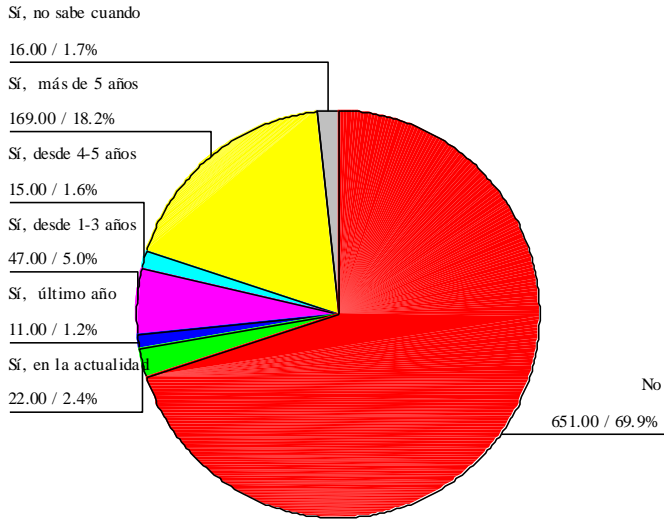
Análisis del perfil de los competidores	Tamaño				Sector			Forma jurídica			
	PE	ME1	ME2	GE	1º	2º	3º	SA	SL	Coop	Otros
No	68.5	62.6	55.2	47.3	83.3	61.4	62.5	59.2	70.5	50.9	68.5
Sí	31.5	37.4	44.8	52.7	16.7	38.6	37.5	40.8	29.5	49.1	31.5
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

El tamaño está significativamente relacionado con el uso de esta herramienta de gestión. De manera similar a lo que ocurría con las herramientas anteriormente analizadas, cuanto menor es el tamaño menor es también la proporción de empresas que desarrollan análisis del perfil de sus competidores.

También se aprecian diferencias en el uso de esta herramienta de acuerdo con la forma jurídica. Así, en comparación con las empresas del sector primario, más de la tercera parte de las empresas de los sectores industrial y de servicios utilizan esta herramienta.

El análisis del perfil de los competidores también está relacionado significativamente con la forma jurídica de la empresa. Las sociedades cooperativas son, en este caso también, las que demuestran un mayor índice de utilización del análisis de los competidores, por delante de las sociedades anónimas y del resto de las formas societarias.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS



La investigación de mercados es la herramienta de gestión menos utilizada por las empresas vascas. De hecho, más de dos tercios de las empresas no utilizan esta técnica (69,9%). Al igual que en anteriores casos en los que la herramienta no está ampliamente implantada, destaca el grupo de empresas que viene utilizándola desde hace más de cinco años. El desconocimiento de las técnicas a utilizar para efectuar una investigación de mercados, la necesidad de dedicar recursos humanos y/o el coste de este tipo de estudios pueden estar actuando como barreras a su introducción. No obstante, creemos que la baja utilización relativa de esta herramienta, al igual que la anterior, sugieren que la orientación al mercado puede ser objeto de mejora para la mayoría de las empresas vascas.

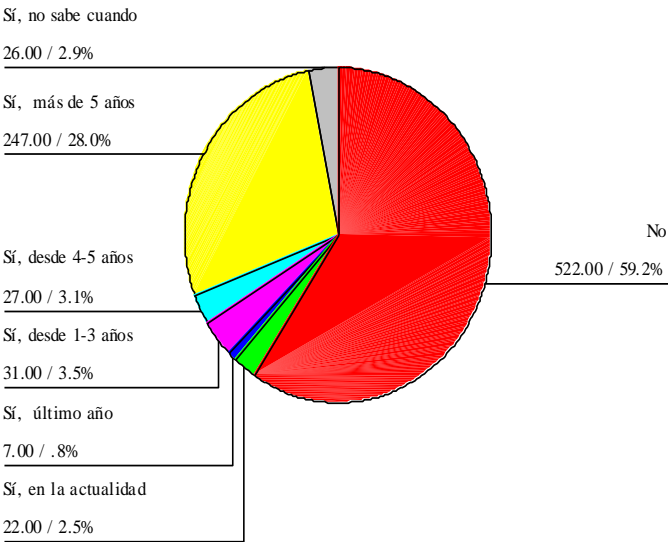
Investigación de mercados	Tamaño				Sector			Forma jurídica			
	PE	ME1	ME2	GE	1º	2º	3º	SA	SL	Coop	Otros
No	75.8	70.3	66.5	47.8	**	**	**	66.5	80.1	55.6	70.3
Sí	24.2	29.7	33.5	52.2	**	**	**	33.5	19.9	44.4	29.7
Total	100	100	100	100	**	**	**	100	100	100	100

** Relación no significativa

El tamaño y la forma jurídica están significativamente relacionados con la utilización de esta herramienta. De manera consistente con lo manifestado en la página anterior, son las grandes empresas las que más realizan estudios de mercado (52,2%), siendo muy pocas las pequeñas empresas que manifiestan utilizar esta herramienta (24,2%).

Las cooperativas, por delante de las sociedades anónimas y del resto de las modalidades societarias, son las que más recurren a este tipo de de análisis, siendo este hecho coherente con lo que venimos observando en este estudio.

COBERTURA DE RIESGOS FINANCIEROS



Aproximadamente, dos terceras partes de las empresas vascas (59,2%) no utilizan ningún instrumento financiero (seguros, futuros, opciones, etc.) para cubrir sus riesgos financieros. Entre las empresas que sí lo hacen destaca, en este caso también, el grupo de empresas en el que esta práctica está muy consolidada (28%) existiendo un débil pero creciente interés (10,5%) entre las empresas por reducir los riesgos financieros a los que están expuestas en un entorno altamente cambiante como en el que se desenvuelven.

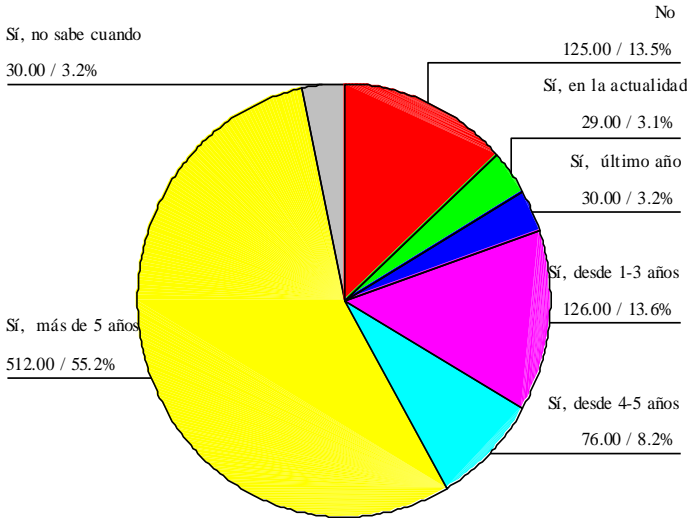
Cobertura de riesgos financieros	Tamaño				Sector			Forma jurídica			
	PE	ME1	ME2	GE	1º	2º	3º	SA	SL	Coop	Otros
No	66.8	58.9	51.0	37.6	60.0	53.8	66.6	55.4	66.4	43.1	73.5
Sí	33.2	41.1	49.0	62.4	40.0	46.2	33.4	44.6	33.6	56.9	26.5
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

La utilización de instrumentos para la cobertura de riesgos financieros está significativamente relacionada con las tres dimensiones consideradas en este trabajo.

Se aprecia que de nuevo el factor tamaño se relaciona directamente con el empleo de esta herramienta, hasta el punto de que la proporción de las empresas más grandes que la utilizan casi duplica la de las más pequeñas. Este nivel bajo de utilización está relacionado, probablemente, con la relativa novedad de los instrumentos, así como con la poca tradición de uso de los mismos existente entre los directores financieros, sobre todo, entre los de las pequeñas empresas.

Las empresas del sector industrial, junto con las del sector primario, destacan en el uso de instrumentos financieros para la cobertura de riesgos. Por último, atendiendo a la forma jurídica, se aprecia cómo las cooperativas son las que mayor nivel de tecnificación demuestran en su gestión financiera.

GESTIÓN FINANCIERA INFORMATIZADA



El 86,5% de las empresas vascas utilizan soportes informáticos para la gestión financiera de la empresa. La mayor parte de estas empresas (55,2%) lo lleva haciendo desde hace más de 5 años y, únicamente, un 13,5% del total de empresas no utiliza todavía este tipo de soportes. Por tanto, cabe afirmar que la utilización de instrumentos informáticos para la gestión financiera es un *modus operandi* consolidado entre las empresas vascas.

Gestión financiera informatizada	Tamaño				Sector			Forma jurídica			
	PE	ME1	ME2	GE	1º	2º	3º	SA	SL	Coop	Otros
No	**	**	**	**	**	**	**	11.2	18.0	9.4	17.6
Sí	**	**	**	**	**	**	**	88.8	82.0	90.6	82.4
Total	**	**	**	**	**	**	**	100	100	100	100

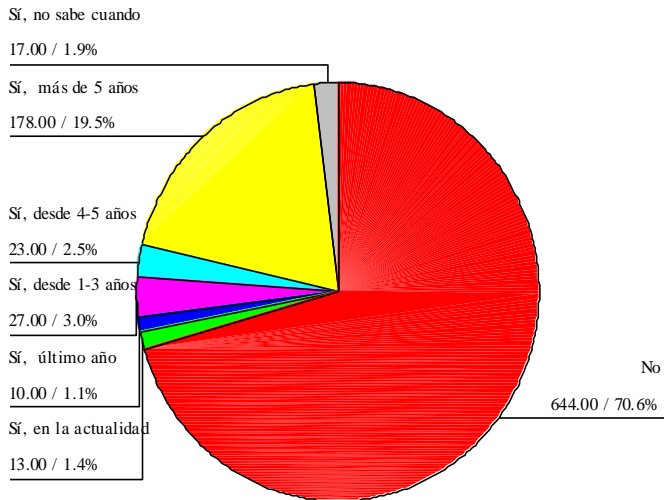
** Relación no significativa

El empleo de una gestión financiera informatizada únicamente está significativamente relacionado con la forma jurídica de la empresa. Las cooperativas son las que mas recurren al uso de estos programas informáticos, si bien, las diferencias existentes respecto a las empresas de formas jurídicas diferentes son pequeñas. Parece que esta herramienta está amplia y homogéneamente extendida entre las empresas vascas.

RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO

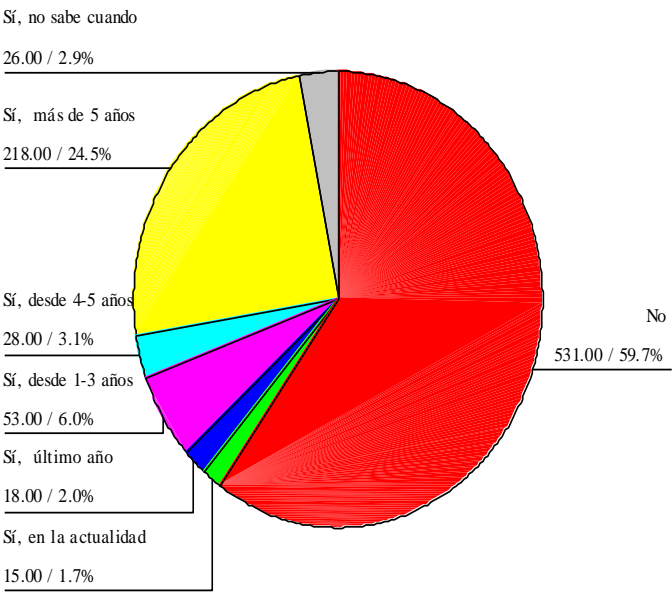
Esta herramienta la hemos medido desde dos ámbitos. Por un lado recogemos las empresas con sistemas de retribución variable en función del desempeño para sus trabajadores, y por el otro para sus directivos.

EMPRESAS CON SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN VARIABLE PARA SUS TRABAJADORES



La mayor parte de los trabajadores de las empresas vascas (70,6%) no tienen sistemas retributivos que dependan de su desempeño. Existe un número de empresas no muy grande que viene utilizando desde hace más de cinco años este tipo de criterios para fijar la retribución de sus trabajadores (19,5%). En los últimos 3 años parece cobrar cierta fuerza este tipo de prácticas. Creemos que esta tendencia manifestada continuará en los próximos años también habida cuenta del valor estratégico de la retribución dentro de las prácticas de la gestión de Recursos Humanos.

EMPRESAS CON SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN VARIABLE PARA SUS DIRECTIVOS



Al igual que sucedía con los trabajadores, son muy pocas las empresas que tienen sistemas de retribución variable para sus directivos (40,3%). La mayor parte de los directivos que percibe este tipo de retribución lo lleva haciendo desde hace más de cinco años (24,5%)

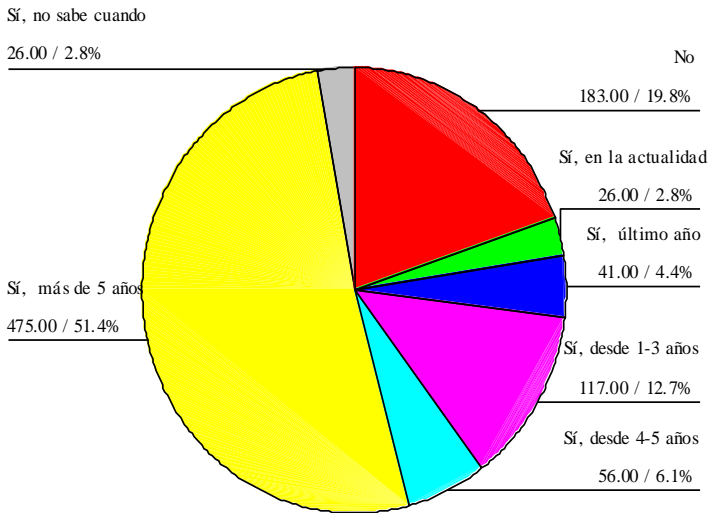
Retribución del desempeño	Tamaño				Sector			Forma jurídica			
	PE	ME1	ME2	GE	1º	2º	3º	SA	SL	Coop	Otros
No	71.9	64.9	59.0	44.2	**	**	**	61.9	72.4	38.0	82.9
Sí	28.1	35.1	41.0	55.8	**	**	**	38.1	27.6	62.0	17.1
Total	100	100	100	100	**	**	**	100	100	100	100

** Relación no significativa

La práctica de la retribución del desempeño está relacionada significativamente con el tamaño empresarial y con la forma jurídica. Las grandes empresas son las que retribuyen a sus trabajadores en función de su desempeño en mayor proporción, alcanzando esta práctica entre las grandes empresas una frecuencia que casi duplica la de las empresas más pequeñas, donde la retribución del desempeño se utiliza en menos de un tercio de los casos (28,1%).

Las cooperativas son las que más utilizan este tipo de sistema retributivo con diferencia, formando parte del colectivo en el que estas prácticas están ampliamente asentadas -desde hace más de cinco años-. Esta variabilidad ha permitido incluso a muchas de estas empresas, salir adelante en las épocas en las que la economía ha sido golpeada por las crisis (años ochenta y primera mitad de los noventa, especialmente).

EQUIPOS DE TRABAJO



Los directivos de las empresas vascas fomentan ampliamente el trabajo en equipo para el desarrollo de las tareas (80,2%). Esta manera de gestionar el trabajo está bastante consolidada en el País Vasco ya que la mitad de las empresas (51,4%) la vienen practicando desde hace más de cinco años. En todo caso, se puede observar que durante los últimos años existe una tendencia creciente a la implantación de equipos de trabajo en las empresas. Este hecho está posiblemente motivado por diferentes razones: alto desarrollo de sistemas de gestión de la calidad, alta implantación del JIT, impacto relativamente alto de la cultura de trabajo cooperativa.

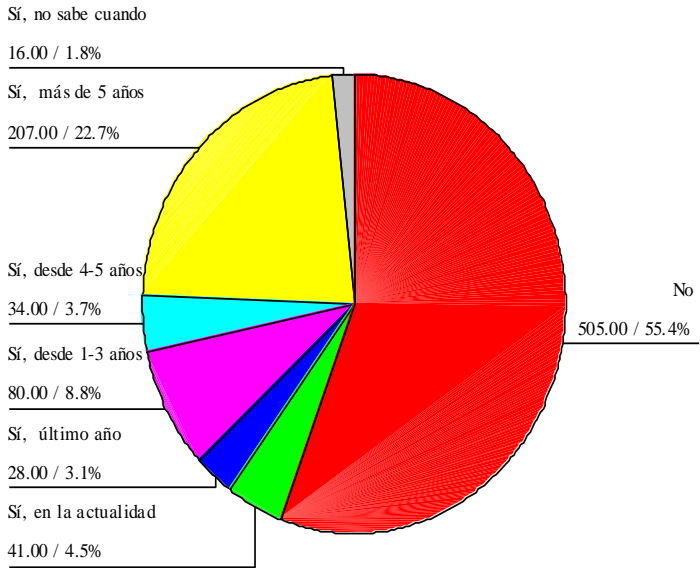
Equipos de trabajo	Tamaño				Sector			Forma jurídica			
	PE	ME1	ME2	GE	1º	2º	3º	SA	SL	Coop	Otros
No	23.1	19.7	12.0	18.5	6.9	22.2	17.4	**	**	**	**
Sí	76.9	80.3	88.0	81.5	93.1	77.8	82.6	**	**	**	**
Total	100	100	100	100	100	100	100	**	**	**	**

** Relación no significativa

La implantación de equipos de trabajo está significativamente relacionada con el tamaño empresarial. Las empresas medianas-grandes (100 a 249 trabajadores) destacan sobre las demás (88,0%) en la implantación de grupos de trabajo, si bien el nivel de utilización en el resto de los tamaños empresariales es alto. Considérese que el 76,9% de las empresas pequeñas, aquellas que presentan el menor índice de utilización, tienen implantado algún grupo de trabajo.

Por otra parte, por sectores de actividad también se aprecian diferencias notables, destacando las empresas del sector primario (93,1%), seguidas por las del sector servicios (82,6%). No obstante, hay que matizar que el empleo de esta herramienta es elevado en los tres sectores de actividad.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



A pesar de la creciente importancia que se concede en la actualidad a la gestión del conocimiento la mayor parte de las empresas no posee ningún sistema para recoger y sistematizar el conocimiento de los miembros de su organización (55,4%). Como en el caso de muchas de las herramientas que hemos analizado hasta ahora existe un grupo de empresas excelentes en gestión que destaca por tener implantada esta herramienta desde hace más de cinco años (22,7%) percibiéndose un mayor interés por la gestión de competencias en estos últimos años.

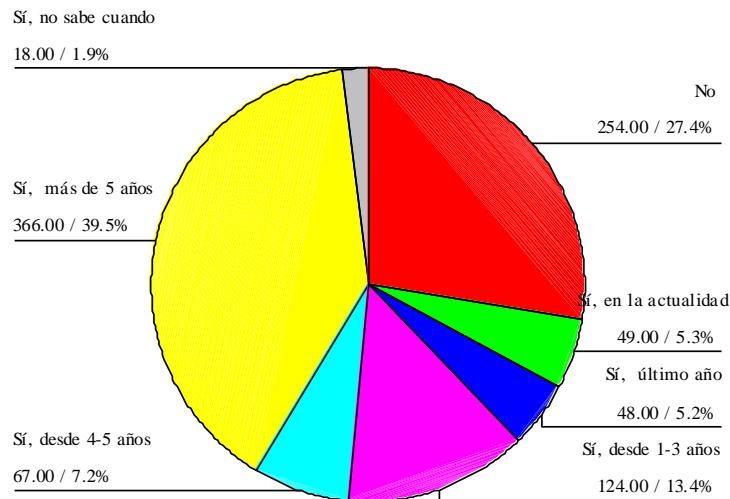


Gestión del conocimiento	Tamaño				Sector			Forma jurídica				
	PE	ME1	ME2	GE	1º	2º	3º	SA	SL	Coop	Otros	
No	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
Sí	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
Total	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**

** Relación no significativa

Como se puede observar en la anterior tabla no existe una relación significativa entre la utilización de la herramienta y las dimensiones consideradas en nuestro estudio. Tal y como se ha explicado en el párrafo anterior, en general se trata de una metodología no muy difundida entre las empresas vascas.

DIAGNÓSTICO Y PLAN DE FORMACIÓN



La mayor parte de las empresas vascas (72,6%) ha diagnosticado sus necesidades en términos de conocimientos, capacidades y actitudes y ha establecido, subsiguientemente, un plan de formación para ajustar su perfil de competencias real al ideal y/o futuro. Si bien las empresas muestran cada vez un mayor interés por la formación de sus recursos humanos -de acuerdo con los datos de la implantación de esta herramienta en los últimos años- y ésta cuenta con financiación pública todavía alrededor de un cuarto de las empresas vascas (27,4%) no realiza ninguna actividad relativa a la mejora de las habilidades de los miembros de la organización.



Diagnóstico y plan de formación	Tamaño				Sector			Forma jurídica			
	PE	ME1	ME2	GE	1º	2º	3º	SA	SL	Coop	Otros
No	31.1	27.0	24.1	17.6	**	**	**	26.1	31.9	14.8	31.5
Sí	68.9	73.0	75.9	82.4	**	**	**	73.9	68.1	85.2	68.5
Total	100	100	100	100	**	**	**	100	100	100	100

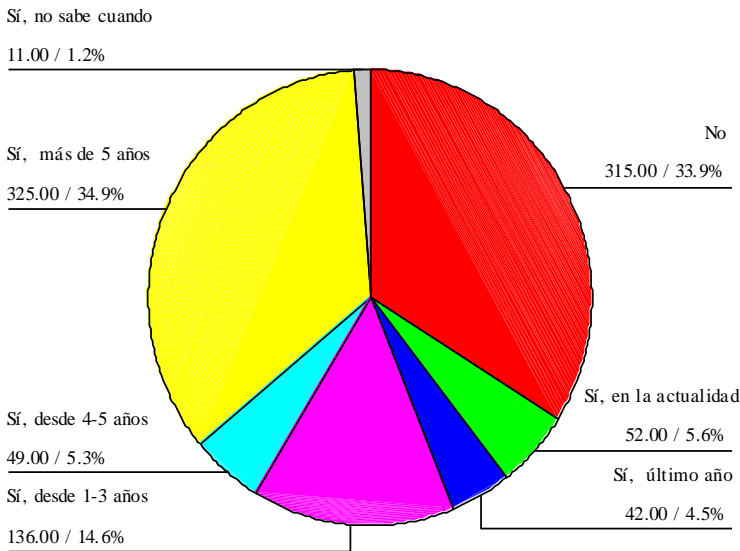
** Relación no significativa

El uso del diagnóstico de necesidades de formación e implantación de planes de formación está significativamente relacionado con el tamaño empresarial así como con la forma jurídica de las empresas.

Más de las cuatro quintas partes de las empresas grandes (82,4%) utilizan esta herramienta decreciendo el porcentaje relativo de utilización a medida que disminuye el tamaño empresarial, hasta un 68,9% para el caso de las empresas pequeñas.

Por sectores, las cooperativas son las que en mayor medida (85,2%) gestionan activamente la formación de sus trabajadores. Este es un indicador de la robustez de la gestión de sus mandos así como de la filosofía dominante en estas compañías, donde la eficiencia social tiene un mayor protagonismo que en el resto de las modalidades mercantiles, que están muy próximas en lo concerniente a las tasas de utilización de esta herramienta de gestión.

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA



Un 66,1% de las empresas vascas tienen establecidos sistemas formalizados de comunicación interna entre los miembros de la organización. La mayoría de estas empresas lleva usando estos sistemas desde hace más de 5 años (34,9%). En cualquier caso, los datos muestran una preocupación creciente por parte de los gestores en lo referente a la comunicación interna ya que durante los últimos tres años más de un cuarto de las empresas están realizando esfuerzos para implantar un plan de comunicación interna.



Plan de comunicación interna	Tamaño				Sector			Forma jurídica			
	PE	ME1	ME2	GE	1º	2º	3º	SA	SL	Coop	Otros
No	35.9	40.1	25.6	21.7	50.0	35.2	30.7	35.8	35.1	7.4	35.1
Sí	64.1	59.9	74.4	78.3	50.0	64.8	69.3	64.2	64.9	92.6	64.9
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

** Relación no significativa

Se ha podido apreciar que las tres dimensiones consideradas dan lugar a diferencias significativas entre las empresas para el caso de llevar o no un plan de comunicación interna. Así, analizando el factor tamaño, una vez más son las empresas más grandes el grupo que emplea esta herramienta en mayor proporción (un 78,3%), si bien el colectivo de empresas medianas-grandes se le acerca bastante (con un 74,4%). Resulta curioso ver que la relación con el tamaño no sea directa considerando todos los grupos, puesto que la proporción de empresas pequeñas que emplean esta herramienta es superior al segundo grupo (empresas pequeñas-medianas).

Por su parte, el sector de actividad también da lugar a diferencias significativas. En concreto, son las empresas de servicios, seguidas de las del sector industrial las que en mayor proporción implementan planes de comunicación interna.

Por último, diferenciando según la forma jurídica se puede apreciar que de nuevo las cooperativas destacan sobre el resto de las empresas (con un 92,6%). El resto de los grupos no presenta diferencias destacables entre sí en lo referente a esta herramienta.

D.1.2.- Niveles de calidad de la gestión en las empresas vascas por áreas (EFQM)

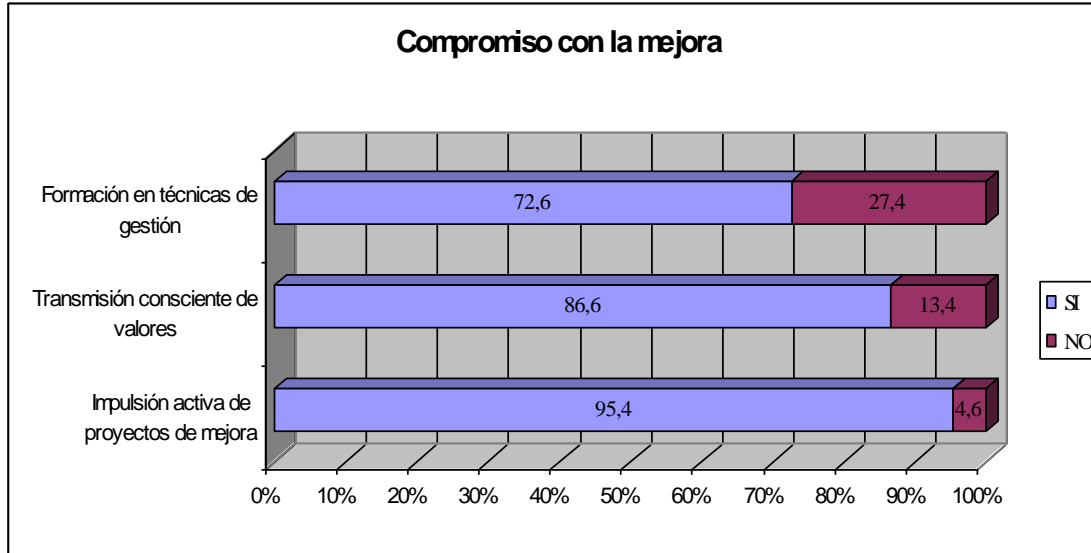
Partiendo de los criterios que actúan como agentes en el Modelo EFQM de excelencia empresarial presentados en el apartado B.2.1.2, en esta parte del trabajo presentaremos cuáles son los estándares de la gestión efectuada por las empresas vascas en relación con éstos atendiendo, fundamentalmente, a las principales dimensiones empresariales consideradas en este estudio; es decir: el tamaño, el sector y la forma jurídica.

Para ofrecer una mayor potencia explicativa a este análisis, se ha considerado conveniente desglosar cada uno de los cinco criterios o factores agente del Modelo EFQM en un conjunto reducido de *dimensiones* o variables -dos o tres, según los casos- que, a su vez, recogen varios ítem del cuestionario.

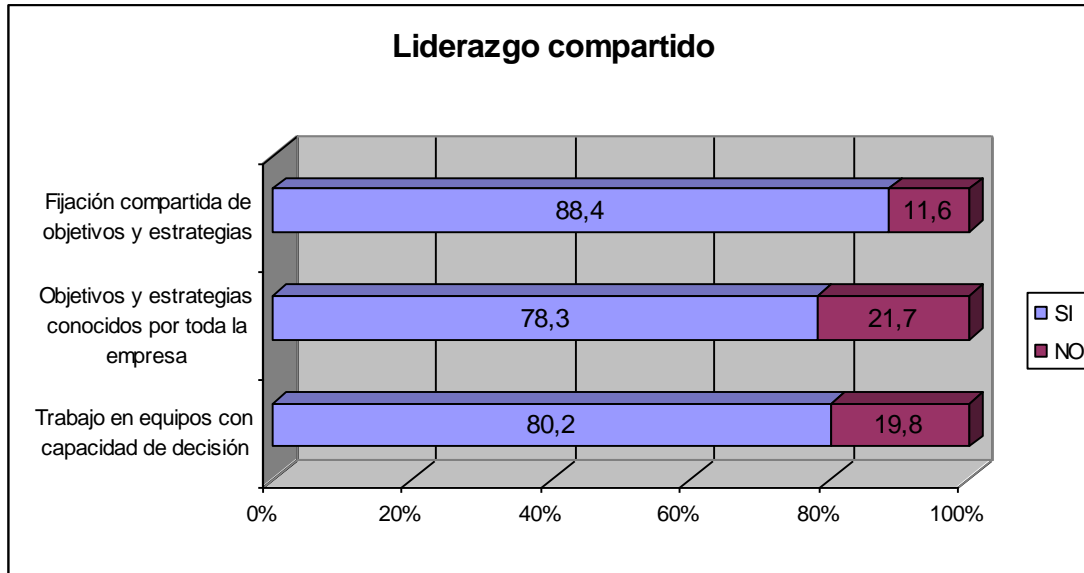
D.1.2.1.- Liderazgo

Los directivos de las empresas vascas exhiben un fuerte compromiso con la mejora de su organización y una clara apuesta por un liderazgo compartido, según se puede deducir de sus respuestas.

El **compromiso con la mejora de sus empresas** se manifiesta en su participación en iniciativas formativas sobre formas innovadoras de gestión (72.6% de respuestas afirmativas), en la impulsión consciente y explícita de los valores fundamentales de la empresa (86.6%) y en el empuje e implicación activa en acciones y proyectos de mejora (95.4%)



El deseo de asumir un **liderazgo compartido** con otros miembros de la organización se puede inferir del alto porcentaje de empresas en las que los principales objetivos y estrategias son tomados en equipo entre los todos los responsables de las áreas clave (88.4%), en las que estos objetivos y estrategias clave son conocidos por la mayoría de sus trabajadores (78.3 %) y en las que el trabajo se lleva a cabo habitualmente en equipos con alta capacidad de decisión (80.2%).



El tamaño de las empresas es una variable que aparece significativamente relacionada con algunas de las prácticas que hemos considerado relevantes para estimar la calidad de su liderazgo. Así, los directivos de empresas pequeñas tienden a participar directamente en actividades formativas sobre técnicas innovadoras de gestión en menor proporción (66.4%) que los de empresas grandes (90.4%). También en la fijación de los objetivos y estrategias generales de la empresa es significativamente menor el porcentaje de empresas que afirman hacerlo en equipo entre los diferentes directivos responsables de áreas cuando éstas son pequeñas (82.3%) que cuando son grandes (98.8%).

El sector de actividad de la empresa es la segunda variable que tiene una relación estadísticamente significativa en algunas características del liderazgo. La mayoría de los trabajadores del 80.7 % de las empresas del sector servicios conocen los principales objetivos y estrategias de sus compañías respectivas, mientras que en las industriales este porcentaje desciende al 77.5% y en las del sector primario al 63.3%. Sin embargo, es en este sector primario donde es más habitual trabajar en equipo, con capacidad de toma autónoma de decisiones (93.7%), frente al 77.8% de

las empresas industriales y al 82.6% de las de servicios que afirman trabajar habitualmente de esta forma.

La última variable que tiene influencia significativa en la calidad del liderazgo es la forma jurídica de la empresa. En este ámbito se pueden diferenciar perfectamente las cooperativas del resto de formas de empresas analizadas, ya que en las seis preguntas formuladas en este apartado exhiben unos porcentajes de respuestas afirmativas significativamente superiores a los del resto de formas jurídicas consideradas.

Comportamiento de los líderes	Tamaño				Sector			Forma jurídica			
	PE	ME1	ME2	GE	1º	2º	3º	SA	SL	Coop	Otros
Formación en técnicas de gestión	66.3	72.4	79.1	90.2	65.5	69.2	77.9	74.2	64.3	86.5	78.9
Transmisión consciente de valores	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
Impulsión activa de proyectos de mejora	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
Fijación compartida de objetivos y estrat.	82.4	93.1	93.1	94.6	**	**	**	88.8	84	100	91.8
Objetivos y estrategia conocidos por todos	**	**	**	**	**	**	**	76.2	78.9	96.2	79.2
Trabajo en equipo con capacidad de decisión	76.9	80.3	88	81.5	93.1	77.8	82.6	**	**	**	**

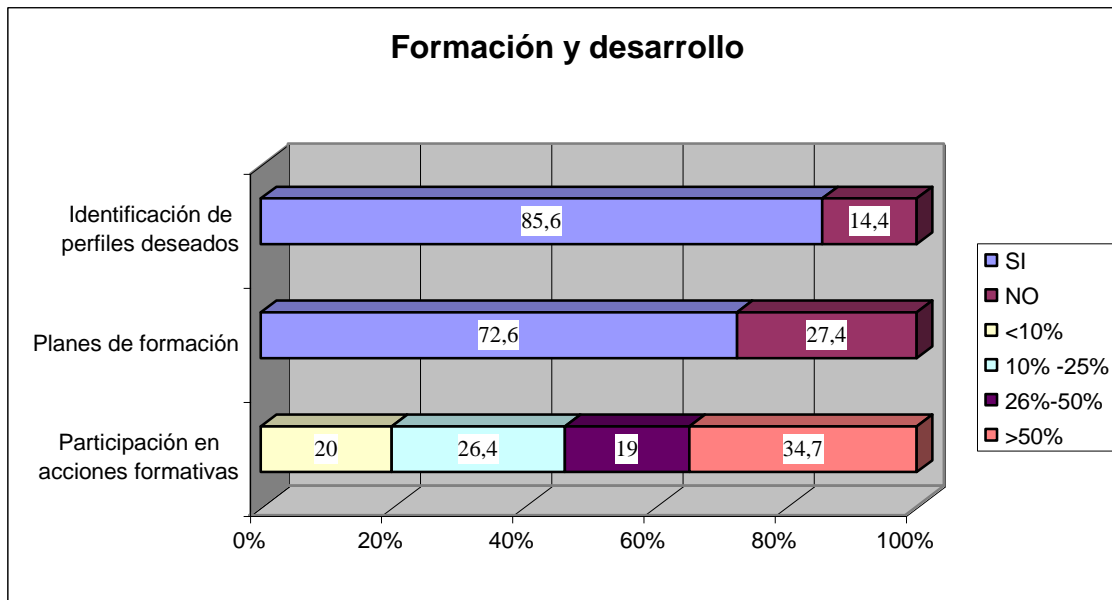
** Relación no significativa

D.1. 2.2.- Personas

Con el fin de valorar la calidad con la que es gestionado este agente, hemos analizado diferentes ámbitos de evaluación donde hemos seleccionado prácticas que pueden aportar información sobre el grado de atención e innovación que la empresa pone en la gestión de sus personas.

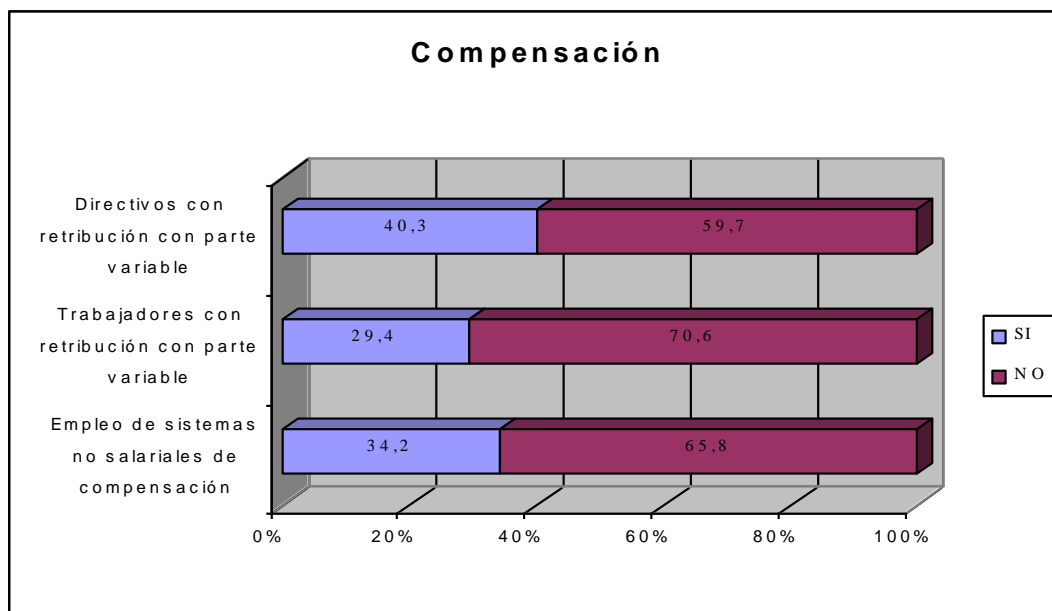
Los ámbitos de evaluación seleccionados han sido la formación y desarrollo, la política retributiva, la comunicación interna y el control social.

Con respecto a la **formación y desarrollo** de los recursos humanos de la empresa se ha preguntado tanto por la identificación y conocimiento de los perfiles necesarios, como por la puesta en marcha de planes de formación y por el alcance del esfuerzo formativo. En general, las empresas vascas son conscientes de la importancia que tiene contar con unos colaboradores que tengan los conocimientos y capacidades necesarias, por lo que en su gran mayoría tienen identificados estos perfiles deseados (85.6%), se esfuerzan en alcanzarlos a través de planes de formación (72.6%), que son aplicados anualmente sobre una parte considerable de su plantilla (en el 34.7% de las empresas más de la mitad de sus trabajadores ha participado en acciones formativas el último año, aunque también es cierto que en el 46.4% de las empresas este porcentaje de participación es inferior al 25%).



El segundo ámbito considerado, relacionado con la calidad de la gestión de las personas, ha sido la **política retributiva y de compensación de la empresa**. Como referentes para el análisis hemos contemplado el empleo de prácticas de individualización salarial, tanto en los niveles directivos como en la globalidad de la empresa, y la utilización de sistemas no salariales de reconocimiento y compensación.

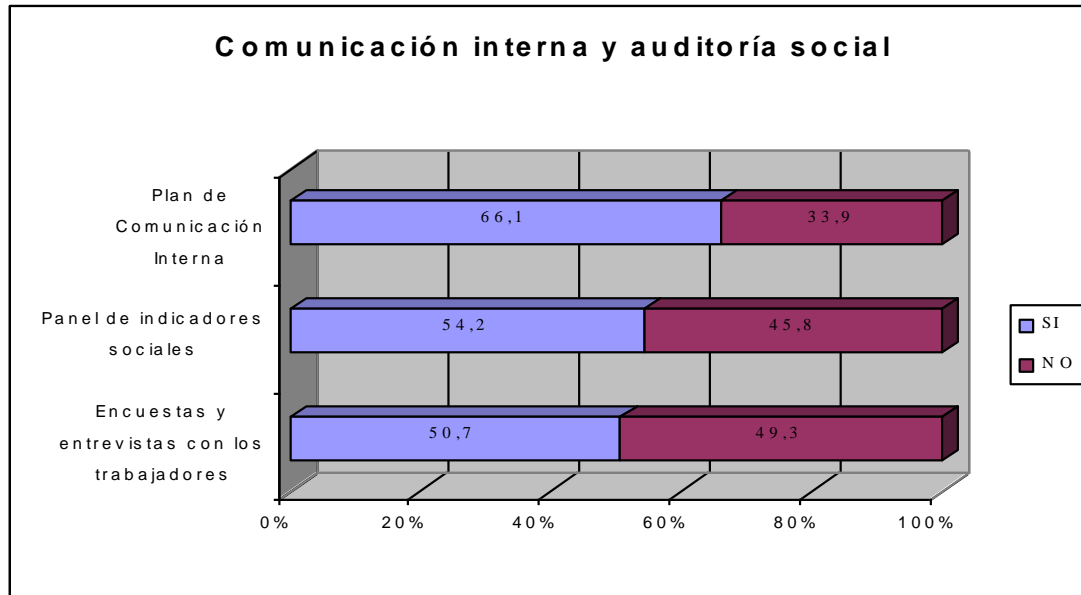
En general, las empresas vascas son bastante tradicionales en este tema, y el grado de introducción de este tipo de prácticas de creciente difusión es todavía reducido. Los directivos del 40.3% de las empresas tienen parte de su retribución condicionada a su desempeño individual o a los resultados de la empresa. Este porcentaje se reduce al 29.4% cuando se hace referencia a la mayoría de los trabajadores no directivos. Finalmente, tan sólo un 34.2% de las empresas afirman emplear mecanismos no salariales de recompensa.



El tercer ámbito analizado en relación a la gestión de personas ha sido el de la **comunicación interna y la auditoría social**.

A este respecto se han considerado como prácticas positivas la disposición de un plan de comunicación interna, el empleo de un panel de indicadores sociales (productividad, absentismo, participación en acciones de mejora, etc.) y la recogida directa y formal de las opiniones y grado de satisfacción de los trabajadores, a través de encuestas o entrevistas.

En estos tres aspectos señalados los resultados recogidos son intermedios, de forma que un 66.1% de las empresas afirma gestionar su comunicación interna de una manera planificada, un 54.2% dice que utiliza habitualmente un conjunto de indicadores internos para evaluar y mejorar el rendimiento de sus personas y un 50.7% recaba información social directa de sus empleados a través de encuestas o entrevistas periódicas.



En el análisis por variables por variables identificativas podemos observar que, como sucede con el resto de los agentes, la variable tamaño es la más influyente, junto con la forma jurídica de la empresa (cooperativa frente al resto) y el sector de actividad.

En general, la atención e intensidad del esfuerzo en formación crece con el tamaño de la empresa, así como la utilización de la retribución variable y el empleo de planes de comunicación interna (PCI) y de técnicas de *audit* social. Respecto a estas últimas prácticas de corte más social, los PCI y el *audit* social, la contraposición es entre Pyme y Gran Empresa, ya que dentro de la categoría de Pymes no se observan comportamientos significativamente diferentes en función del tamaño. Por lo visto, la necesidad de acudir a técnicas y sistemas más formalizados de comunicación y control social se manifiesta a partir de plantillas superiores a las 250 personas.

Por su parte, en todos los ámbitos referidos, las cooperativas destacan en su gestión, mostrando un comportamiento claramente diferenciado al del resto de formas jurídicas.

Por sectores, se observan comportamientos diferentes según el aspecto concreto que se analice. Así, en la formación y desarrollo de los trabajadores, y en las prácticas de comunicación y *audit* social es el sector de servicios es el que más esfuerzo y atención pone, siendo el sector primario el menos implicado. En las prácticas de retribución es, sin embargo, este sector primario el más proclive a la utilización de formas de retribución variable, tanto para sus directivos como para sus trabajadores, mientras que el sector industrial es el menos favorable.

Hay que señalar, sin embargo, que en algunas de las prácticas analizadas, ninguna de las variables mostraba una relación estadísticamente significativa con las frecuencias de respuestas afirmativas. Este es el caso de la *Identificación de los perfiles deseados* y del *Empleo de sistemas no salariales de compensación*.

En la tabla siguiente, podemos observar los porcentajes de empleo de las prácticas estudiadas para aquellas variables con las que han mostrado tener una relación estadísticamente significativa



Actuaciones sobre Personas	Tamaño				Sector			Forma jurídica			
	PE	ME1	ME2	GE	1º	2º	3º	SA	SL	Coop	Otros
Identificación de perfiles	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
Planes de formación	68.9	73	75.9	82.4	**	**	**	73.9	68.1	85.2	68.5
Part. en acciones form. (>25%)	34	57.8	63.9	67.4	52	48.6	62.2	75	53.7	45	66.2
Retribución variable directiv.	30.7	41	47.7	69.3	**	**	**	44.7	32.9	61.1	17.8
Retribución variable trabajad.	25.5	28.7	34.4	41.1	55.2	26.2	31.7	30.9	22.1	63	17.6
Prácticas no salariales de retr.	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
Plan de Comunic. Interna	64.1	59.9	74.4	78.3	**	**	**	64.2	64.9	92.6	64.9
Indicadores sociales	51.8	51.4	57	12.5	33.3	53.8	56.5	54.9	52.6	77.8	37
Encuestas y entr. a trabajadores	47.7	51	49.7	65.2	42.9	44.9	59.6	48.3	47.6	10.4	50

** Relación no significativa

Un último aspecto a destacar es que la variable analizada **Empresa familiar/no familiar**, que normalmente no muestra una relación estadísticamente significativa con el sentido de las respuestas (aunque en general las empresas no familiares parecen ser gestionadas con más calidad), en una de las prácticas estudiadas en este apartado sí exhibe una correlación significativa; concretamente en la *Retribución variable de directivos*, que, como era esperable, en las empresas familiares es utilizada en una proporción significativamente menor (32.5%) que en las no familiares (45.2%)

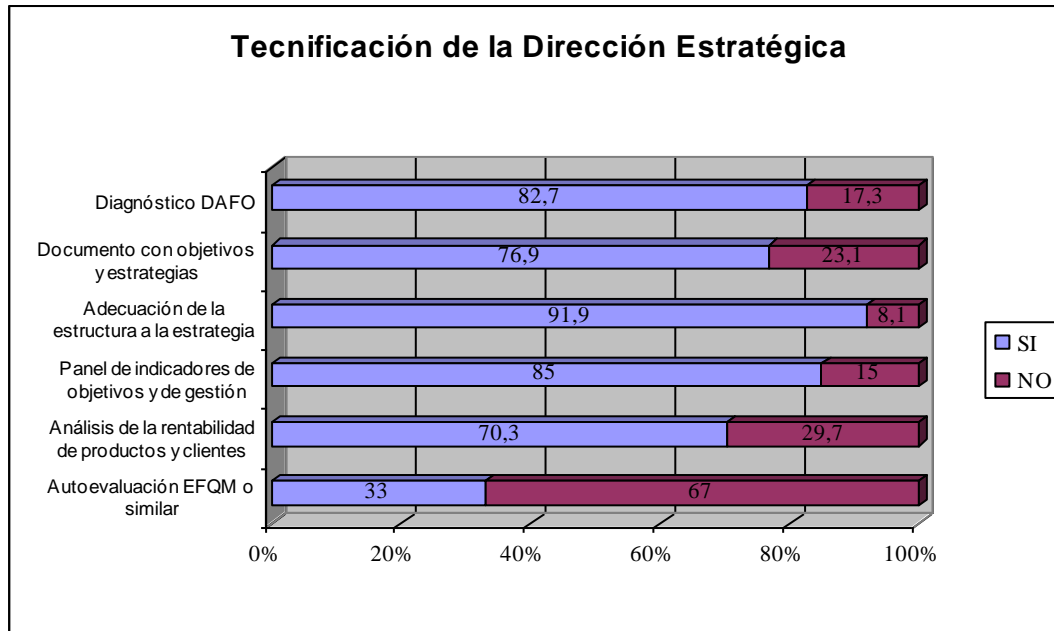
D.1.2.3.- Política y Estrategia

En este apartado de Política y Estrategia vamos a presentar los resultados diferenciando tres ámbitos diferentes. El primero de ellos se refiere al grado de tecnificación de la dirección estratégica y recoge todas las prácticas que configuran un proceso formal de análisis, selección, implantación y control de la estrategia. En el segundo ámbito se recoge el grado de aceptación del modelo EFQM como referencia para el control y mejora de la calidad de la gestión de las empresas vascas. Finalmente, en el tercero, se mide la capacidad que tiene la empresa para aprehender información relevante del exterior, fundamentalmente de sus competidores, de alto interés para la configuración de sus estrategias.

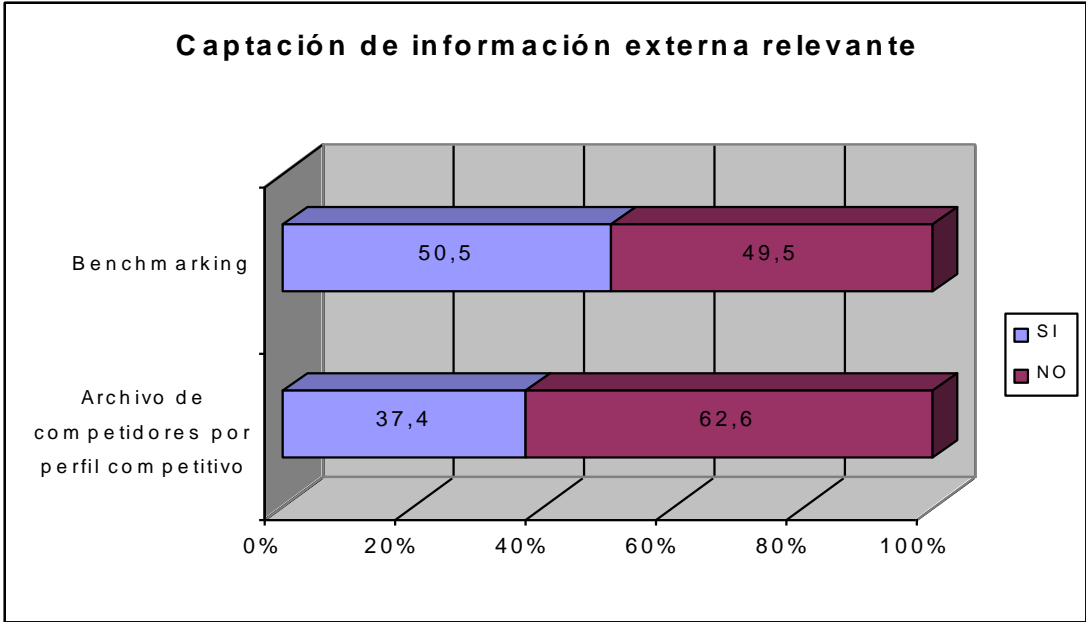
Las empresas vascas, a la luz de sus respuestas, parecen tener un grado notable de **tecnificación de su dirección estratégica**.

La gran mayoría de ellas realiza un análisis y diagnóstico de oportunidades y amenazas del entorno frente a fortalezas y debilidades propias (82.7%), recogen en un documento los principales objetivos y estrategias formulados (76.9%), revisan su estructura organizativa en función de esos objetivos y estrategias (91.9%), tienen definido un conjunto de indicadores que emplean como cuadro de mando, para el seguimiento del grado de alcance de los objetivo y del desarrollo de la gestión efectuada (85%) y analizan regularmente la rentabilidad de productos y clientes para decidir sobre la composición de su cartera de productos/clientes (70.3%).

Sin embargo, este relativamente alto grado de profesionalización en la gestión lo realizan sin la ayuda o presión que conlleva el estar sometidos a una **autoevaluación conforme al modelo EFQM o similar**. Sólo un 37.4% indican que si gestionan bajo los auspicios de un modelo de estas características.



Mayor dificultad encuentran las empresas para la **aprehensión de información relevante de su entorno próximo**, que les sirva de ayuda para configurar sus estrategias comerciales y de mejora. Aproximadamente la mitad de las empresas (50.5%) afirma hacer benchmarking, es decir, compara periódicamente sus prácticas con las de otras empresas referentes, para aprender de ellas, y tan sólo el 33.3% es capaz de llevar un archivo de competidores clasificado y organizado en función de sus datos de identificación básicos y de su perfil competitivo.



En el análisis de las variables que aparecen significativamente relacionadas con la calidad de la gestión, en su vertiente de estrategia, se observa que como en el caso de los otros agentes, el tamaño y la forma jurídica son las que mayor influencia parecen tener.

El sector, que aunque en cuatro de los ocho campos de análisis exhibe una relación significativa, no tiene tanta relevancia, ya que el comportamiento diferenciado se debe fundamentalmente al carácter específico del sector primario, mostrando los sectores industrial y de servicios un comportamiento muy similar.



Prácticas de Política y Estrategia	Tamaño				Sector			Forma jurídica			
	PE	ME1	ME2	GE	1º	2º	3º	SA	SL	Coop	Otros
Diagnóstico DAFO	76.6	85.4	89	92.3	**	**	**	84.3	76.2	98.1	81.9
Documento con objetivos y estr.	65.7	85.1	86.2	90.3	**	**	**	78.2	70.4	98.1	74.3
Ajuste de estructura a estrategia	52.7	61.5	61.9	67.7	36.7	55.6	63.6	57.7	52.5	79.6	66.2
Indicadores de objetivos y gestión	77.3	89.1	91.8	96.8	**	**	**	86.2	81.9	94.4	79.7
Análisis rentabilidad de productos /clientes	66.6	72.4	71.8	78.3	46.7	71.9	69.9	71.1	71.5	78	54.2
Autoevaluación EFQM o similar	24.9	36.2	37.9	52.9	**	**	**	31.3	25	72.5	43.8
Benchmarking	40.9	51.2	61.4	74.2	46.7	45.1	58.4	51.9	42.2	74.1	52.1
Archivo competidores por perfil competitivo	31.5	37.4	44.8	52.7	16.7	38.6	37.5	40.8	29.5	49.1	31.5

** Relación no significativa

En relación con la forma jurídica, en casi todas las preguntas se puede plantear una contraposición entre las cooperativas, con unas proporciones de respuestas positivas significativamente superiores, y el resto de formas jurídicas. Es destacable, por las fuertes diferencias que se observan, el caso de la autoevaluación mediante el modelo EFQM o similares, un 72.5 % de las cooperativas lo realiza y un 43.8% de la categoría “otros”, donde se integran fundaciones e instituciones públicas, mientras que sólo un 31.3% de las S.A y un 25% de las S.L. lo utiliza.

Finalmente, es destacable el hecho de que la variable “empresa familiar”, que habitualmente no muestra una correlación significativa con los resultados obtenidos, sí que la adquiere, en sentido inverso, en relación a la práctica de recoger en un documento los objetivos y estrategias de la empresa, de forma que las empresas

familiares tiende a plasmar por escrito sus objetivos y estrategias en una proporción significativamente menor que la que por su número les correspondería.

D.1.2.4.- Recursos y colaboradores externos

En este apartado del estudio de la calidad de la gestión de las empresas vascas analizamos dos aspectos fundamentales de su actividad; las relaciones que mantiene con sus colaboradores externos y los recursos internos de los que dispone para mejorar su gestión.

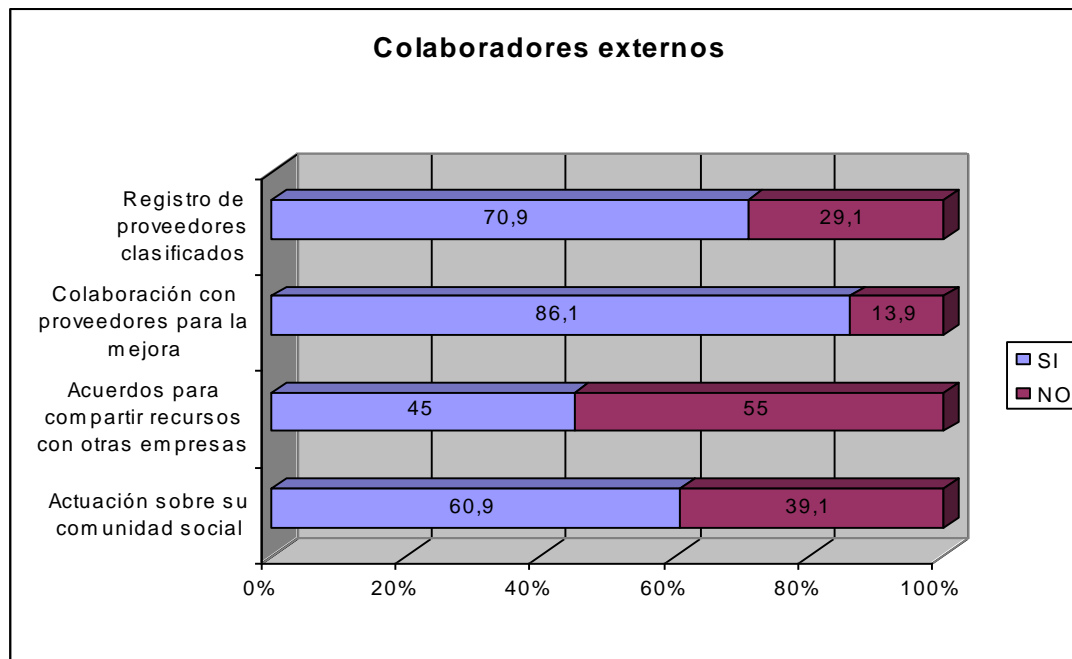
En el ámbito correspondiente a la **relación con colaboradores externos** estudiamos su vinculación con los proveedores, con otras empresas de su entorno y con la comunidad social donde se ubica.

En este sentido, la **relación con los proveedores** es bastante estrecha. Un 70.9% de las empresas disponen de un registro actualizado de sus proveedores, clasificado en función de criterios clave (coste, calidad, fiabilidad, etc.) y un 86.1% de las empresas vascas afirma trabajar en colaboración con sus proveedores para buscar vías de mejorar la calidad de los productos servicios ofrecidos a sus clientes.

Sin embargo, la **colaboración con otras empresas del entorno**, compartiendo recursos (físicos, tecnología, información, personas, etc.) en beneficio común es menos habitual. Tan solo un 45% reconoce tener acuerdos con esta finalidad.

En el tercer aspecto estudiado, la **implicación de la empresa con la comunidad social donde se radica**, muestra un grado intermedio de compromiso. Un 60.9% de

las empresas vascas habitualmente realiza de manera consciente acciones orientadas a satisfacer necesidades de su comunidad.

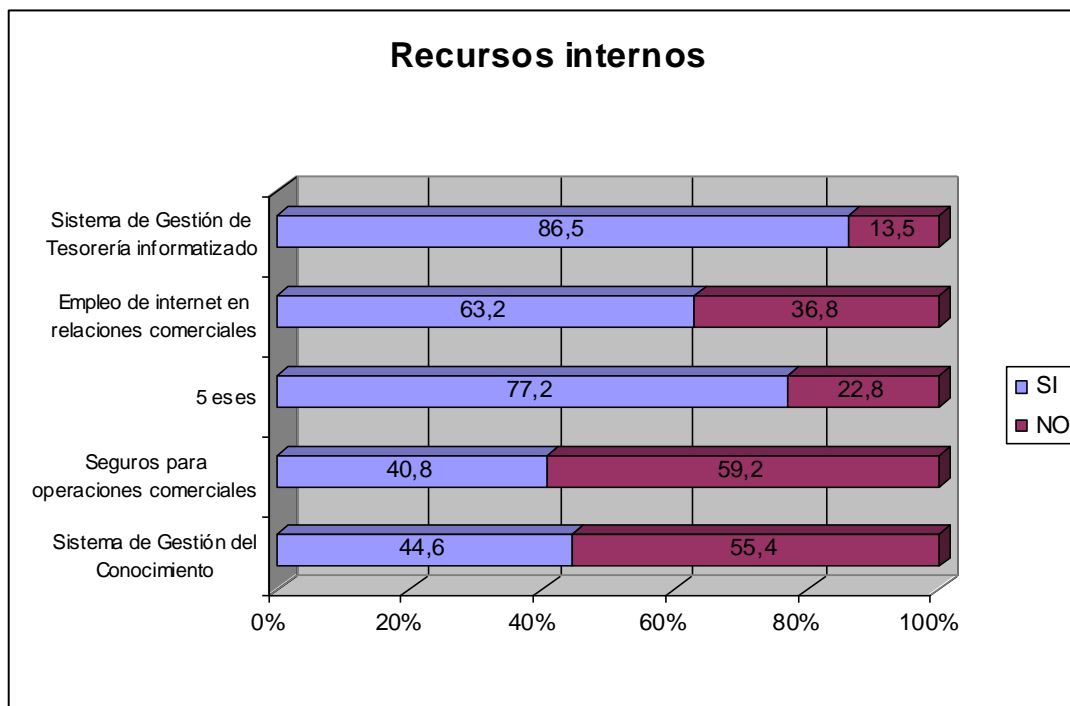


En el ámbito correspondiente a los **recursos internos disponibles para la gestión**, el sentido de las respuestas depende del recurso de que se trate.

Así, podemos observar que el acceso a **recursos informáticos** parece ser importante en nuestras empresas, ya que un 86.5% afirma disponer de un sistema informatizado de gestión de tesorería, y un 63.2% afirma realizar un importante uso de internet en sus relaciones comerciales.

El esfuerzo por tener a punto los recursos disponibles es también destacable; un 77.2% señala que emplean la metodología de las **5 S**, al menos en un sentido amplio, ya que se preocupan metódicamente por la organización, orden y mantenimiento de sus instalaciones.

Otros recursos, posiblemente más específicos, cuentan con un grado de utilización menor. Tan solo un 40.8% de las empresas reconoce emplear habitualmente **seguros** u otras herramientas financieras para cubrir riesgos en operaciones comerciales, y un 44.6% afirma tener implantado un sistema de **gestión del conocimiento** (recogida, sistematización, archivo y difusión) de las personas que integran su organización.



El análisis del grado de relación de las diferentes variables identificativas que han sido consideradas con las prácticas de calidad de gestión muestra que, también en este apartado de colaboradores y recursos el tamaño, el sector y la forma jurídica son las variables que con mayor frecuencia exhiben una relación estadísticamente significativa con las prácticas mencionadas.



El mayor tamaño de la empresa y el hecho de tener forma jurídica de cooperativa están directamente relacionados con que las empresas lleven un registro actualizado de proveedores, con que formalicen acuerdos con otras empresas para compartir recursos y con que acometan acciones conscientes para satisfacer necesidades de su comunidad, pero no con que colaboren con sus proveedores para alcanzar mejoras para sus clientes.

Por otra parte, el sector industrial es el que muestra una mayor atención hacia el control de sus proveedores, aunque es en el sector primario en el que sus empresas afirman colaborar más estrechamente con sus proveedores.

Actuaciones sobre Colaboradores	Tamaño				Sector			Forma jurídica			
	PE	ME1	ME2	GE	1º	2º	3º	SA	SL	Coop	Otros
Registro y control de proveedores	64.5	73	77.2	84.3	58.6	76	64.7	73	65.4	88.9	60.9
Colaboración con proveedores	**	**	**	**	93.3	88.1	82.5	**	**	**	**
Compartir recursos con otras empresas	40.9	39.8	58.8	55.4	43.3	39.8	52.4	43.3	39	77.8	54.8
Acciones sociales sobre la comunidad	57.7	55.2	69.4	76.1	**	**	**	59.9	57.3	73.6	70.8

** Relación no significativa

En cuanto a los recursos que las empresas emplean para su gestión, las diferencias por variables identificativas no son tan grandes como en otros ámbitos relacionados con la calidad de la gestión. Tan solo en algunos de los recursos analizados (empleo de seguros para cubrir riesgos en las operaciones comerciales e implantación de un sistema formal de gestión del conocimiento) el tamaño de la empresa y la forma jurídica influyen significativamente. El sector no parece estar relacionado con la disposición de estos recursos, ni tampoco el territorio histórico donde está radicada la empresa ni su carácter familiar.



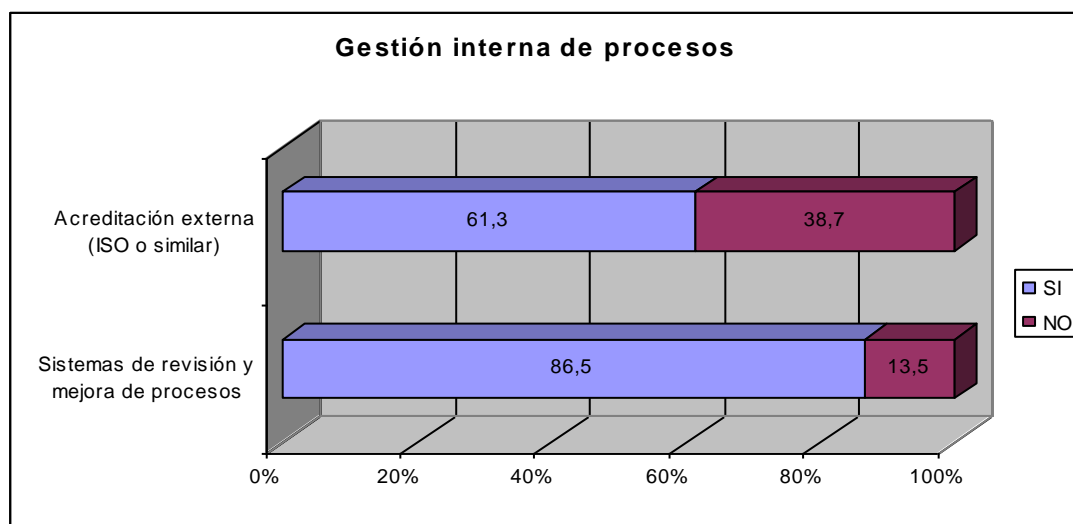
Recursos internos de gestión	Tamaño				Sector			Forma jurídica			
	PE	ME1	ME2	GE	1º	2º	3º	SA	SL	Coop	Otros
Aplicación de innov., tecnológicas					55.2	51.7	61				
Gestión de tesorería informatizada	**	**	**	**	**	**	**	88.8	82	90.6	82.4
Empleo de internet en rel. comerciales	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
Aplicación de las 5 eses	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
Seguros para cubrir riesgos operativos	33.2	41.1	49	62.4	40	46.2	33.4	46.6	33.6	56.9	26.5
Sistema de gestión del conocimiento	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**

** Relación no significativa

D.1.2.5.- Procesos

En el apartado de Procesos hemos distinguido dos ámbitos de actuación claramente diferenciados; el relativo a la gestión interna por procesos, con su correspondiente identificación, documentación y mejora, reflejada finalmente en algún tipo de acreditación externa, y el correspondiente a todas aquellas formas de actuar derivadas de una fuerte orientación al cliente.

En el primero de los ámbitos, el correspondiente a la **gestión interna por procesos**, la mayoría de las empresas (61.3%) afirma contar con alguna acreditación externa de calidad –ISO9000 o similar-. Independientemente de contar o no con esa acreditación, la gran mayoría de nuestras empresas tiene establecidos sistemas para revisar y mejorar sus principales procesos (86.5%).

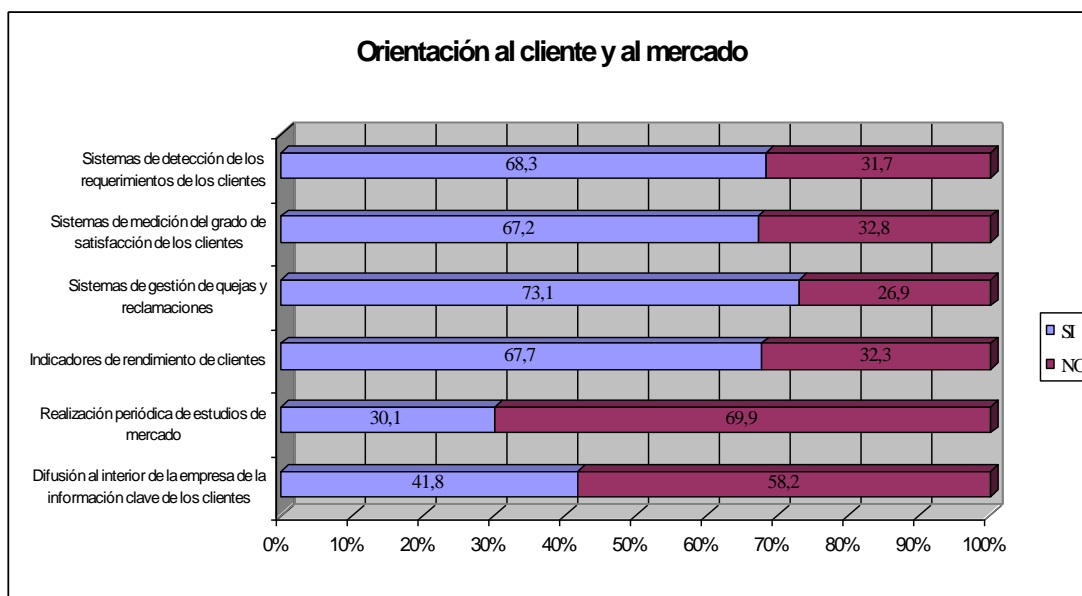


En el segundo de los ámbitos, que recoge el **grado de orientación al cliente** que muestra la empresa, los resultados son algo más heterogéneos.

En la parte relativa a los procesos a través de los cuales se mantiene la relación directa con el cliente, así como su control, la mayoría de la empresas presenta

resultados positivos; normalmente tienen diseñados procesos para conocer directamente de sus clientes cuáles son sus necesidades y requerimientos (68.3%), emplean instrumentos formales –encuestas, entrevistas, etc.- para evaluar el grado de satisfacción de los clientes con la empresa y con su servicio (67.2%), disponen de mecanismos sistematizados de gestión de quejas y reclamaciones (73.1%) y analizan periódicamente una selección de indicadores de rendimiento interno de cada cliente (67.7%).

Sin embargo, el grado de empleo de procesos orientados a investigar diferentes aspectos del mercado de interés para la empresa es mucho menor (30.1%), como también lo es la práctica de difundir dentro de toda la organización la información relevante disponible sobre los clientes de la compañía, para que todos los miembros de la empresa conozcan la identidad e intereses de los destinatarios finales de su trabajo, aunque no se relacionen directamente con ellos. Tan sólo un 41.8% de las empresas afirman dirigir esta orientación al cliente externo también hacia el interior de la empresa.



Es importante señalar que la orientación al cliente puesta de manifiesto a través de la difusión hacia el interior de la empresa de la información relevante de los principales clientes de la misma no está relacionada con ninguna de las variables analizadas. Es decir, esta actitud no depende del tamaño de la empresa, ni de su sector, territorio histórico, carácter familiar o forma jurídica, sino de otras variables, seguramente más sutiles, que no hemos podido recoger en nuestro cuestionario.

Con respecto al resto de prácticas analizadas, tanto de gestión de procesos internos como de procesos relacionados con el cliente y el mercado, observamos que en todas ellas las variables que muestran una relación estadísticamente significativa son las mismas: el tamaño de la empresa, su sector y la forma jurídica.

En la acreditación externa de la calidad, los porcentajes de respuestas afirmativas van creciendo gradualmente del 40% de las pequeñas empresas al 90.6% de las grandes. Por sectores hay una gran diferencia entre el sector primario (20% de empresas acreditadas) y el resto (71.4% las industriales y 50.3% las de servicios). Por forma jurídica, las cooperativas son las que disponen de acreditaciones externas en mayor proporción (87%), seguidas de las sociedades anónimas (69%), mientras que el resto de formas está en torno al 45%.

Con relación al establecimiento de sistemas de revisión y mejora de procesos, las distribuciones de las respuestas afirmativas son prácticamente idénticas a las de las acreditaciones externas, aunque más positivas. Por tamaños van desde el 80.6% de las pequeñas que afirma tener establecidos este tipo de sistemas al 100% de las grandes. Por sectores el 73.3% de las empresas del primario revisan de forma sistemática sus procesos, creciendo estos porcentajes al 90.7% en el caso de las empresas industriales y al 81.5% de las de servicios. Prácticamente la totalidad de

las cooperativas (98%) responden afirmativamente, siendo altos también los porcentajes de las sociedades anónimas (89%) y algo inferiores los del resto (80%).

Gestión de procesos internos	Tamaño				Sector			Forma jurídica			
	PE	ME1	ME2	GE	1º	2º	3º	SA	SL	Coop	Otros
Acreditación externa (ISO o similar)	41.7	71.5	78.5	92.5	20.7	71.2	50.3	69	42.7	87	48.6
Sistemas de revisión y mejora de procesos	81.1	88	93	95.7	75.9	90.6	81.5	89.2	80	98.1	79.7

** Relación no significativa

Las cuatro primeras prácticas indicadoras de la orientación al cliente (empleo de sistemas para recoger los requerimientos e intereses de los clientes, su grado de satisfacción con la empresa y sus servicios, disposición de sistemas formales de gestión de quejas y de indicadores de rendimiento interno de los clientes) muestran comportamiento muy similar en relación a las variables clasificatorias que hemos señalado. Así, en las cuatro los porcentajes de respuestas afirmativas van aproximadamente desde el 60% de las pequeñas empresas al 90% de las grandes, en todas ellas las empresas del sector primario muestran un posicionamiento peor (un 40% de media de respuestas afirmativas) que las industriales y de servicios, que muestran un grado de orientación muy similar (en torno al 70%). También en todas ellas destacan las cooperativas (aproximadamente un 90% las practican) mientras que el resto de empresas está en torno al 70% como media.

Finalmente, la realización o no de investigaciones de mercado depende, como hemos indicado, de las mismas variables, aunque tiene algunas especificidades, como por ejemplo, el hecho de que las pequeñas y medianas pequeñas muestren prácticamente el mismo porcentaje de respuestas afirmativas (23.6% y 25.4%), o lo que es lo mismo, la utilización de esta técnica se incrementa con el tamaño a partir de cuando las empresas sobrepasan la barrera de los cien trabajadores (42.2% las medianas de más de cien y 64.6% las grandes). Por sector, el primario emplea muy

poco estos estudios (13%) y algo más en las empresas industriales (29.6%) y de servicios (32.1%). También aquí las cooperativas son las más proclives a la realización de investigaciones de mercado (un 44.4% afirma hacerlas habitualmente), mientras que estos porcentajes disminuyen en otros tipos de empresas.

Orientación al cliente y al mercado	Tamaño				Sector			Forma jurídica			
	PE	ME1	ME2	GE	1º	2º	3º	SA	SL	Coop	Otros
Sistemas de recogida Intereses de clientes	57.6	73.4	78	87	50	71.1	65.9	70.2	60.2	90.7	66.2
Sistemas de medición Satisfacción clientes	56	72.4	77.8	85.9	43.3	68.8	66.9	71.5	53.8	86.8	67.1
Sistemas de Gestión de Quejas de clientes	62.5	79.6	81	90.3	36.7	74.6	73.9	74.2	68	90.7	70.3
Indicadores de Rendimiento clientes	60.8	72.2	69	85.6	26.7	71.6	65.7	69.9	64.3	81.5	52.8
Realización periódica Estudios de mercado	24.2	29.7	33.5	52.2	**	**	**	33.5	19.9	44.4	29.7
Difusión interior empr. Información clientes	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**

** Relación no significativa

D.1.3.- Técnicas y herramientas de gestión y resultados económicos

En este apartado pretendemos demostrar la relación existente entre la utilización de las herramientas de gestión de amplio uso y los resultados de las empresas, entendidos en términos de crecimiento de ventas y de rentabilidad, medidos a través de indicadores de carácter subjetivo, tal y como se señala en el apartado C.5.2.

Así, en la siguiente tabla presentamos tres columnas en las que se recogen las técnicas y herramientas de gestión y los coeficientes de correlación de Spearman ³⁴ en relación al crecimiento de las ventas y la rentabilidad, señalando cuándo la correlación es significativa a niveles de 0,01 y 0,05 (bilateral).

³⁴ El coeficiente de correlación por rangos de Spearman proporciona una medida de la asociación entre las ordenaciones de dos variables para el mismo conjunto de individuos. Su cuantía oscila de -1 a 1, expresando el grado de correlación entre ambas ordenaciones. Valores próximos a -1 indican un elevado grado de asociación en sentido negativo, mientras que por el contrario, valores cercanos a 1 indican asociación en sentido positivo. Los valores cercanos a 0 indican falta de asociación. La fórmula del coeficiente de correlación por rangos de Spearman es la siguiente:

$$r_s = 1 - 6 \sum_{i=1}^n \frac{d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

donde $d_i^2 = (\text{N}^\circ \text{orden variable 1} - \text{N}^\circ \text{orden variable 2})^2$

En concreto, el coeficiente de correlación por rangos de Spearman mide el grado de coherencia entre dos ordenaciones cualesquiera. Es por este hecho que resulta apropiado cuando las variables que se desee relacionar sean de orden. No es este el caso del coeficiente de correlación lineal de Pearson, más conocido y empleado en la práctica, y que resulta más adecuado con variables métricas. Para más información al respecto, puede consultarse en:

DALY, F.; HAND, D.J.; JONES, M.C.; LUNN, A.D. y McCONWAY, K.J. (1999): *Elements of Statistics*. The Open University. Addison-Wesley (Harlow, England), Capítulo 11.



HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	CRECIMIENTO VENTAS Coef.corr.Spearman	RENTABILIDAD Coef.corr.Spearman
Estimador Herramientas de Gestión	0,22**	0,195**
Análisis DAFO	0,151**	0,134**
Alianzas estratégicas	0,069**	0,070**
Mejora continua	0,089**	0,082**
Normas de calidad	0,149**	0,141**
Benchmarking	0,188**	0,120*
Metodología 5 "S"	-0,011	0,006
Gestión de procesos	0,150**	0,138**
Evaluación de proveedores	0,082*	0,069*
Innovación tecnológica	0,194**	0,137**
Mecanismos directos de conocimiento y medición de la satisfacción de clientes	0,119**	0,091**
Elaboración y análisis de indicadores de satisfacción del cliente	0,177**	0,161**
Gestión activa de quejas, reclamaciones	0,112**	0,070*
Internet en la comunicación con clientes	0,052	0,048
Análisis del perfil de competidores	0,191**	0,217**
Investigación de mercados	0,093**	0,115**
Cobertura de riesgos financieros	0,106**	0,161**
Gestión financiera informatizada	0,041	0,044
Retribución del desempeño	0,100**	0,093**
Equipos de trabajo	0,098**	0,080*
Gestión del conocimiento	0,154*	0,131**
Diagnóstico y plan de formación	0,133**	0,103**
Plan de comunicación interna	0,091**	0,073**

** La correlación es significativa al 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al 0,05 (bilateral).

De este análisis podemos concluir que el uso de las herramientas de gestión consideradas en este estudio está correlacionado positiva y significativamente, tanto con el crecimiento de ventas, como con rentabilidad, salvo en 3 casos: metodología de las 5 “S”, internet en la comunicación con clientes y gestión financiera informatizada.

Las razón por la cual el uso de estas herramientas no está correlacionado con los resultados empresariales puede encontrarse en que se trata de herramientas cuyo uso está consolidado en la mayoría de las empresas vascas y, por tanto, la utilización de las mismas no parece generar diferencias significativas en los resultados empresariales. Otra posible explicación podría residir en que el uso de estas herramientas está débilmente relacionado con la capacidad empresarial de generación de ventaja competitiva y, por tanto, este hecho se está traduciendo en la ausencia de correlación con los resultados económicos.

D.1.4.- Calidad de gestión y resultados económicos

Al igual que con las herramientas de gestión, la metodología que hemos empleado para contrastar cada una de las hipótesis inicialmente formuladas ha sido un *Análisis de correlaciones bivariadas por rangos de Spearman*.

La tabla siguiente, muestra las correlaciones de cada variable con el crecimiento relativo de las ventas y la rentabilidad.

Correlación Spearman: Estimador de Calidad	CRECIMIENTO VENTAS	RENTABILIDAD
Estimador EFQM	0.204**	0.176**
Liderazgo	0.105**	0.079**
• Compromiso con la mejora	0.106**	0.072*
• Liderazgo compartido	0.084*	0.072*
Política y estrategia	0.244**	0.222**
• Tecnificación de la Dirección Estratégica	0.207**	0.194**
• Captación de información relevante externa	0.238**	0.201**
Personas (como Agentes)	0,162**	0.123**
• Formación y desarrollo	0.121**	0.084**
• Política retributiva	0.103**	0.095**
• Comunicación interna y control social	0.149**	0.122**
Colaboradores Externos y Recursos	0.168**	0.166**
• Colaboradores externos	0.124**	0.122**
• Recursos	0.159**	0.164**
Procesos	0.185**	0.165**
• Gestión interna de procesos	0.150**	0.138**
• Orientación al mercado	0.174**	0.156**

* La correlación es significativa para un nivel 0,05 (bilateral).

**La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de este análisis confirman la totalidad de las hipótesis enunciadas. El indicador EFQM, los cinco factores con los que se ha formado, así como las subvariables analizadas, están positivamente correlacionados y de manera significativa tanto con el crecimiento de las ventas como con la rentabilidad empresarial.

Una adecuada y bien definida política y estrategia, que aplique las técnicas de dirección estratégica más desarrolladas y sepa captar del exterior la información estratégicamente relevante parece ser el criterio que más influye en los resultados de la empresa.

El nivel de correlación del indicador global de calidad con la variable de resultado *crecimiento de ventas* es algo mayor que con la variable *rentabilidad*, pero en ambos casos el análisis indica que una adecuada calidad de gestión influye de manera significativa en los rendimientos de la empresa.

Es destacable que todos los factores estén correlacionados de forma significativa con los resultados empresariales, lo que nos quiere decir que todos ellos son necesarios para una gestión de calidad y que todos contribuyen a mejorar los resultados económicos de la empresa.

Aparentemente las correlaciones entre los factores utilizados para medir la calidad de gestión y los resultados económicos, aunque siempre positivas y significativas, no son muy elevadas. Una razón puede ser que el rendimiento económico de una empresa no depende exclusivamente de una adecuada o inadecuada calidad de gestión, sino de muchos y muy diversos factores como son el sector de actividad de la empresa, la competencia, la turbulencia del entorno, el tipo de producto, la vida del producto, tecnología, etc., aunque lo que si queda claro es que la calidad en la

gestión, es decir, un elevado compromiso de la alta dirección, una política y estrategia bien definida y conocida por todos los miembros de la organización, contar con los recursos suficientes, realizar alianzas estratégicas con nuestros proveedores y clientes en determinados ámbitos, un personal de la organización motivado y unos procesos adecuadamente estructurados inciden de forma positiva en la obtención de mejores resultados empresariales.

COMPLETAR CON EL ANALISIS T-STUDENT Y MANCOVA REALIZADO POR JONCHAR, QUE DISTINGUE EL EFECTO EN LOS RESULTADOS DEL nivel de CALIDAD EFQM DE FORMA SEPARADA A LA INFLUENCIA DEL TAMAÑO Y DEL SECTOR.

D.2.- RESULTADOS RELATIVOS A LA PYME

D.2.1.- Análisis del posicionamiento de las PYMEs en relación a la utilización de las herramientas de gestión

Una de las principales finalidades que pretendíamos con este estudio es conocer en qué medida están posicionadas las PYMEs en relación a la utilización de las herramientas de gestión. En este apartado prestaremos atención a este extremo sirviéndonos de los datos que anteriormente habíamos presentado de manera desagregada.

Como se verá en la siguiente tabla, hemos realizado una comparación entre la implantación media de cada una de las herramientas significativamente relacionadas con el tamaño empresarial y los porcentajes de implantación de la herramienta en cada una de las categorías de empresas (pequeña, mediana-pequeña, mediana-grande y grande).



HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	% Utilización entre empresas	Pequeña empresa (10-49)	Mediana empresa (50-99)	Mediana empresa (100-250)	Empresa grande (> 250)
Análisis DAFO	82,7	76,6	85,4	89,0	92,3
Alianzas estratégicas (Proveedores)	86,1				
Alianzas estratégicas (otras empresas)	45	40,9	39,8	58,2	55,4
Mejora continua	86,5	81,1	88,0	93,0	95,7
Normas de calidad	61,3	41,7	71,5	78,5	92,5
Benchmarking	50,5	40,9	51,2	61,4	74,2
Metodología 5 "S"	77,2				
Gestión de procesos	86,5	61,5	79,6	86,2	94,1
Evaluación de proveedores	70,9	64,5	73,0	77,2	84,3
Innovación tecnológica	55,6				
Mecanismos directos de conocimiento y medición de la satisfacción de clientes	67,7	56,9	72,9	77,8	86,4
Elaboración y análisis de indicadores de satisfacción del cliente	67,7	61,7	76,0	75,0	87,8
Gestión activa de quejas, reclamaciones	73,1	62,5	79,6	81,0	90,3
Internet en la comunicación con clientes	63,2				
Análisis del perfil de competidores	37,4	31,5	37,4	44,8	52,7
Investigación de mercados	30,1	24,2	29,7	33,5	52,5
Cobertura de riesgos financieros	47,1	33,2	41,1	45,0	62,4
Gestión financiera informatizada	86,5				
Retribución del desempeño	34,85	28,1	35,1	41,0	55,8
Equipos de trabajo	80,2	76,9	80,3	88	81,5
Gestión del conocimiento	44,6				
Diagnóstico y plan de formación	72,6	68,9	73,0	75,9	82,9
Plan de comunicación interna	66,1	64,1	59,9	74,4	78,3

Hemos señalado en color amarillo aquellos casos en los que la implantación de la herramienta es menor o igual a la media de las empresas vascas.

Como corolario de esta tabla se puede señalar que, de acuerdo con los postulados que habíamos mantenido a lo largo del trabajo, las pequeñas empresas están sensiblemente peor posicionadas que las grandes empresas en la utilización de las herramientas de gestión. De hecho, los porcentajes de pequeñas empresas que tienen implantadas la herramientas de gestión están, en general, muy por debajo de la media de la implantación de las mismas. Todo ello corrobora la idea de que las pequeñas empresas adolecen de la falta relativa de recursos y capacidades de gestión representando ésta una importante área de mejora.

Asimismo, la tabla nos indica que las empresas medianas-pequeñas (entre 50 y 100 trabajadores) tienen un comportamiento bastante parecido al de las pequeñas empresas ³⁵, mientras que las medianas-grandes se asemejan más a las grandes en lo referente a la utilización de herramientas de gestión. Este hecho supone un espaldarazo a la idea de segmentar las empresas y, más concretamente, de dividir el colectivo de medianas empresas en dos.

Haciendo una extrapolación de las áreas de gestión en las que la carencia de recursos y capacidades se hace más manifiesta en el colectivo de empresas pequeñas y medianas-pequeñas señalaríamos las siguientes: estrategia, marketing y recursos humanos.

³⁵ Obsérvese que, además de las siete herramientas introducidas por debajo de la media de las empresas vascas, existe un grupo de seis herramientas (análisis DAFO, mejora continua, benchmarking, evaluación de proveedores, equipos de trabajo, diagnóstico y plan de formación) cuyas ratios de implantación están muy próximas de la media y, mayoritariamente, distanciadas de las medias de implantación de las herramientas en las empresas medianas-grandes y grandes.

D.2.2.- Análisis del posicionamiento de las Pequeñas Empresas frente a la utilización de las herramientas de gestión considerando el grado de madurez de las mismas en la CAPV

En este apartado reflexionaremos sobre la posición de las pequeñas empresas en relación con el grado de madurez de las herramientas de gestión.

A tal efecto hemos planteado un modelo de análisis que se erige en torno a un diagrama de dos ejes ³⁶. En el eje de ordenadas hemos considerado el *grado de madurez de la herramienta* de gestión mientras que en el eje de abscisas hemos señalado el *posicionamiento relativo de la PYME ante la herramienta*.

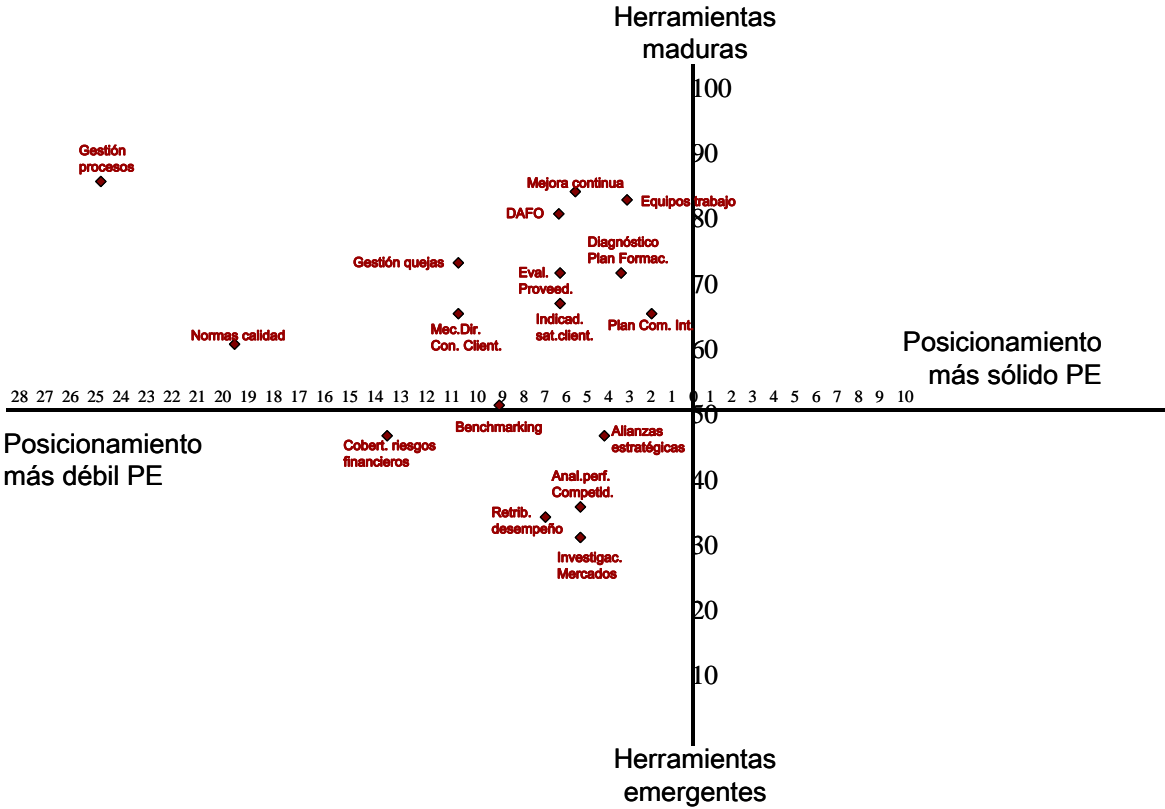
Partimos del supuesto de que las *herramientas maduras* son aquellas que están ampliamente difundidas e implantadas entre las empresas de nuestro entorno. Hemos considerado que son herramientas maduras aquellas que están implantadas en más del 50% de las empresas vascas.

En buena lógica, la utilización de herramientas maduras no debería conducir a la generación de ventajas competitivas sostenibles, al menos, respecto de las empresas del País, ya que la gran mayoría de las empresas autóctonas las tiene implantadas.

Por contra, entenderemos por *herramientas emergentes* aquellas que todavía están en un estado de implantación incipiente o, cuando menos, no extendido a la mayoría de las empresas. La implantación de estas herramientas de gestión podría conducir a las pequeñas empresas a la obtención de ventajas competitivas a medio/largo plazo.

³⁶ Los datos que alimentan esta figura aparecen en el ANEXO IV

La introducción de la variable posicionamiento de la PYME nos permite conocer en qué estadio se encuentra la implantación de la herramienta, en términos relativos -a la media de la implantación de la misma-³⁷ y, por ello, cuál es el nivel de esfuerzo que tiene que realizarse desde las empresas -y las instituciones- si se aspira a que las pequeñas empresas puedan obtener ventajas de la utilización de las herramientas. El área que queda a la derecha del eje de ordenadas da a entender que el nivel de implantación de la herramienta entre las PYMEs es superior a la media de la implantación de la misma entre el total de las empresas de la CAPV.



La figura sugiere que el posicionamiento de las pequeñas empresas en relación a las herramientas emergentes similar que en las herramientas maduras, ya que mantienen similares diferencias a la media de la implantación de las herramientas en las empresas del País Vasco.

³⁷ A tal efecto hemos utilizado la diferencia de medias

Mención especial merece el caso de las certificaciones de calidad, tan demandadas a las empresas en la actualidad y, especialmente, de la gestión de procesos -que están en la base de cualquier enfoque de calidad- donde la distancia con la media de las empresas vascas es muy grande.

Estos datos sugieren que ésta es una de las más importantes áreas de mejora a las que se tienen que enfrentar las pequeñas empresas.

D.2.3.- Análisis del posicionamiento de las PYMEs en relación con la calidad de su gestión

El factor tamaño se revela como una variable fuertemente correlacionada con la calidad de la gestión.

El análisis de la calidad de gestión de las 943 empresas de la muestra de empresas vascas, a partir de su jerarquización en virtud de los valores respectivos de su estimador global de calidad EFQM, que recoge tanto el empleo de prácticas de calidad como la consolidación temporal de su aplicación, muestra claramente que las empresas tienden a exhibir niveles mayores de calidad de gestión a medida que su tamaño es mayor.

En este sentido, se puede observar como tan sólo un 17% de las Pequeñas Empresas (PE) están clasificadas dentro del 25% de empresas con mayor estimador de la muestra, mientras que el 33% de estas PE están incluidas dentro del 25% de empresas con calidad de gestión inferior, según el estimador global de calidad EFQM utilizado.

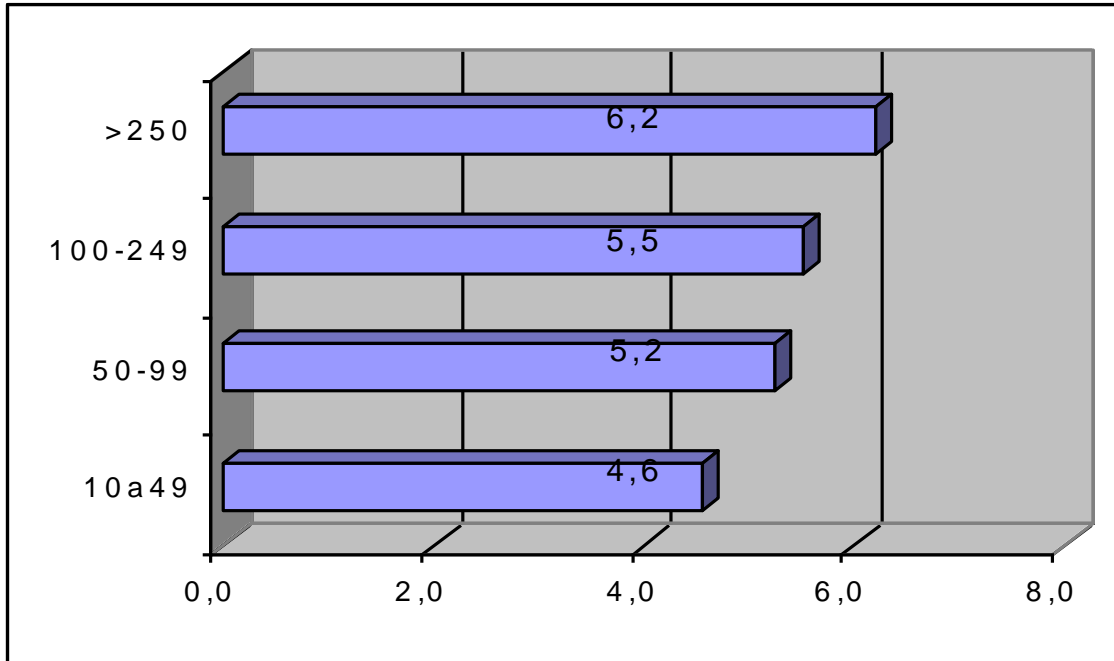
Por el contrario, el 42% de las Grandes Empresas (GE) están clasificadas dentro de este cuartil de calificación superior, mientras que sólo el 11% lo están en el cuartil inferior.

Si en lugar de los cuartiles superiores e inferiores, el análisis lo hacemos a partir de los deciles los resultados son aún más evidentes; el 6.3% de las PE están dentro del 10% de empresas de más calidad y el 16.1% lo están en el 10% de las de peor calidad. En el caso de las GE, el 28% están en el decil superior y sólo el 3.3% en el inferior.

Tamaño/ calidad de gestión	Q1 Calidad alta (25% sup.)	Q2 Calidad media- alta	Q3 Calidad media- baja	Q4 Calidad baja (25% inf.)	Total	P1 Calidad Excelente (10% sup.)	P2 Calidad Deficiente (10% inf.)
10-49	17,02	24,01	25,41	33,57	100	6,29	16,08
50-99	24,14	26,05	29,12	20,69	100	8,81	5,36
100-249	35,00	24,38	23,75	16,88	100	11,88	5,63
>250	45,16	29,03	13,98	11,83	100	27,96	3,23

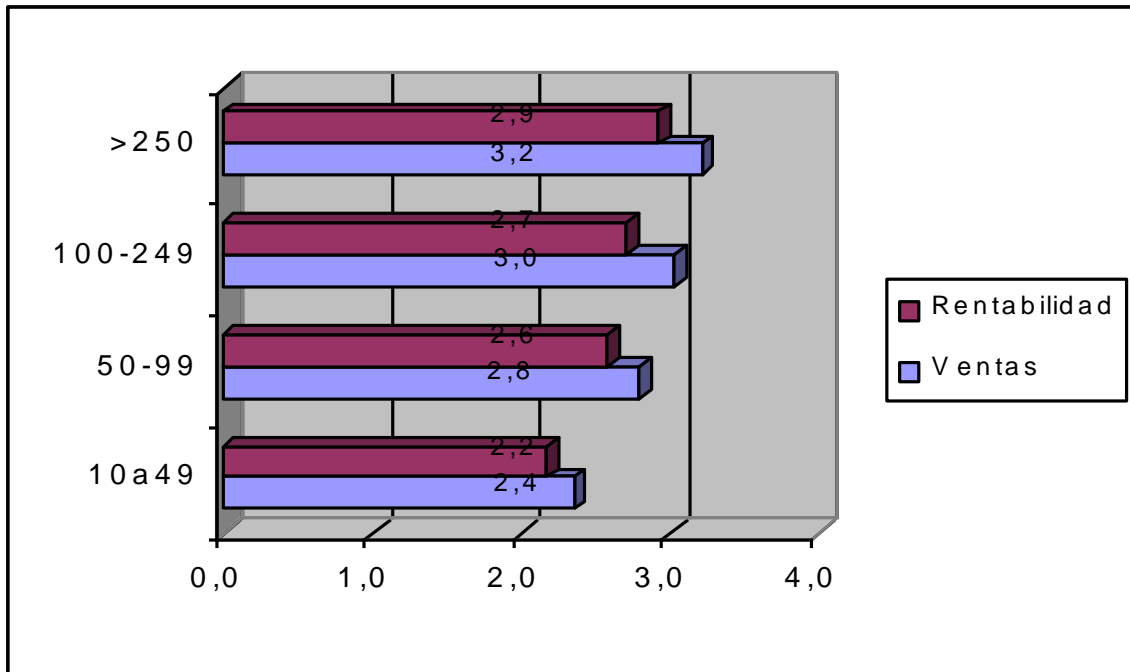
Porcentaje de empresas de cada tamaño dentro el cuartil o decil correspondiente.

Lógicamente, los valores medios por tamaño de empresa del estimador global EFQM siguen la misma evolución. Sobre un valor máximo de 10 puntos, los resultados por tamaño pueden observarse en el gráfico siguiente:



Estimador global EFQM por tamaño de empresa

Por tamaño también puede observarse como el incremento de ventas y la rentabilidad, medidos ambos en relación a los competidores de referencia, ascienden a medida que crece el tamaño de las empresas, lo cual es una conclusión lógica de la dinámica empresarial habitual: el incremento de las ventas y la obtención de rentabilidad tiende a generar crecimiento, el crecimiento es un indicador de competitividad y la dimensión un resultado del crecimiento.



La correlación entre los niveles de calidad y el tamaño es significativa y positiva en la mayoría de las variables analizadas³⁸. En unas pocas variables no parece tener influencia significativa el factor tamaño y en ningún caso se aprecia una correlación negativa.

FACTORES Y VARIABLES	PE	ME-PE	ME-GR	GE	TOTAL	Sig-nif.
	10-49	50-99	100-249	>250		
LIDERAZGO	80,8	84,7	87,3	87,2	84,8	NO
Compromiso con la mejora	81,9	85,1	89,2	90,2	84,9	NO
Liderazgo compartido	79,6	84,2	85,4	84,1	84,6	NO
POLITICA Y ESTRATEGIA	48,4	58,0	63,1	71,6	55,8	SI***
Tecnificación de la Dirección	60,6	71,6	73,1	79,7	67,7	SI**
Captación de información externa	36,2	44,3	53,1	63,5	44,0	SI***

³⁸ Los porcentajes recogidos en la tabla han sido calculado a partir de promedios. Es decir, por cada tamaño el porcentaje de cada variable es el promedio de los porcentajes de los ítems empleados en su construcción. A su vez, el porcentaje de cada factor EFQM es el promedio de los porcentajes de las variables que lo integran.

PERSONAS	49,3	53,5	57,7	66,2	54,1	SI*
Formación y desarrollo	63,1	71,7	74,6	79,2	70,6	SI*
Política Retributiva	30,1	34,7	38,2	48,8	34,6	SI**
Comunicación interna y audit social	54,5	54,1	60,4	70,7	57,0	SI**
COLABORADORES Y RECURSOS	60,8	62,4	68,1	71,0	63,5	NO
Colaboradores externos	62,1	63,5	72,9	76,2	65,7	SI**
Recursos	59,6	61,3	63,4	65,8	61,3	NO
PROCESOS	56,2	70,7	74,0	83,6	66,0	SI***
Gestión interna de procesos	61,4	79,8	85,8	94,1	73,9	SI***
Orientación al mercado	51,1	61,6	62,3	73,2	58,0	SI***

Tabla porcentajes y significatividades de factores y variables

* La correlación es significativa para un nivel 0,10 (bilateral).

** La correlación es significativa para un nivel 0,05 (bilateral).

*** La correlación es significativa para un nivel 0,01 (bilateral).

El factor o criterio menos relacionado con el tamaño es el **Liderazgo**. Ninguna de las dos variables que lo integran se encuentra condicionada negativamente, en niveles estadísticamente significativos, por el tamaño: ni el *Compromiso de los líderes de las Pymes con la mejora* ni el *Liderazgo compartido*. Sin embargo, en el análisis por items (o por prácticas concretas –ver apartado D.1.2-), en dos casos sí es significativa la influencia del tamaño: es el caso de la Formación de los líderes en calidad de gestión y en la Fijación compartida de objetivos.

En **Política y Estrategia** el tamaño influye en las *Tecnificación de la Gestión*, sobre todo en los aspectos más formales (EFQM, Dafo, indicadores, etc.) y muy notablemente en la *Captación de información del exterior (Benchmarking y Archivo de competidores)*.

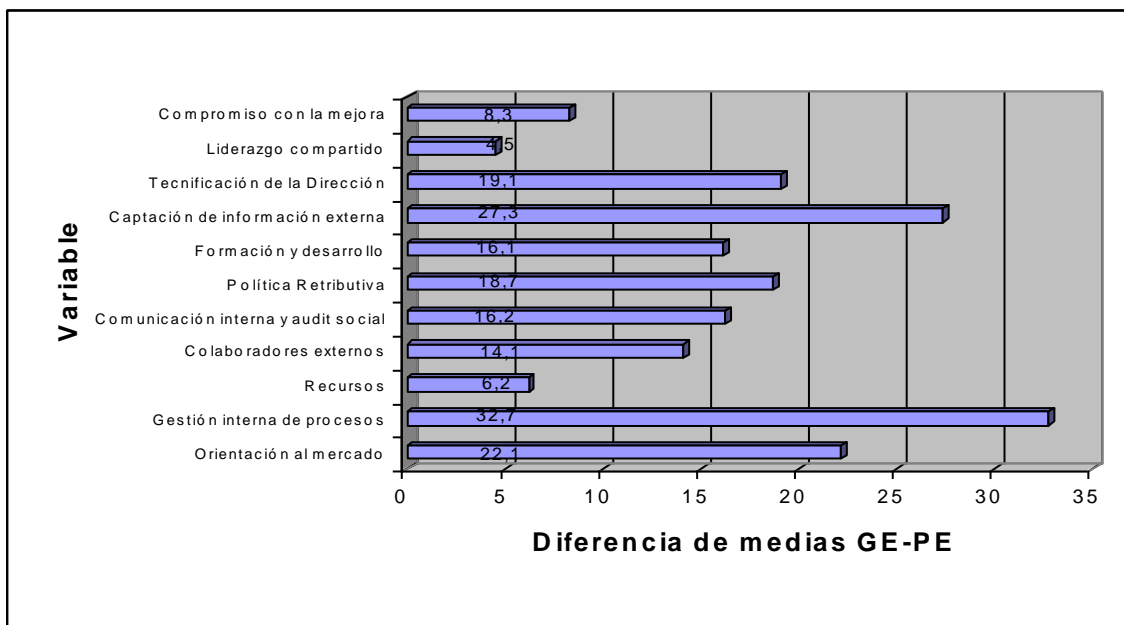
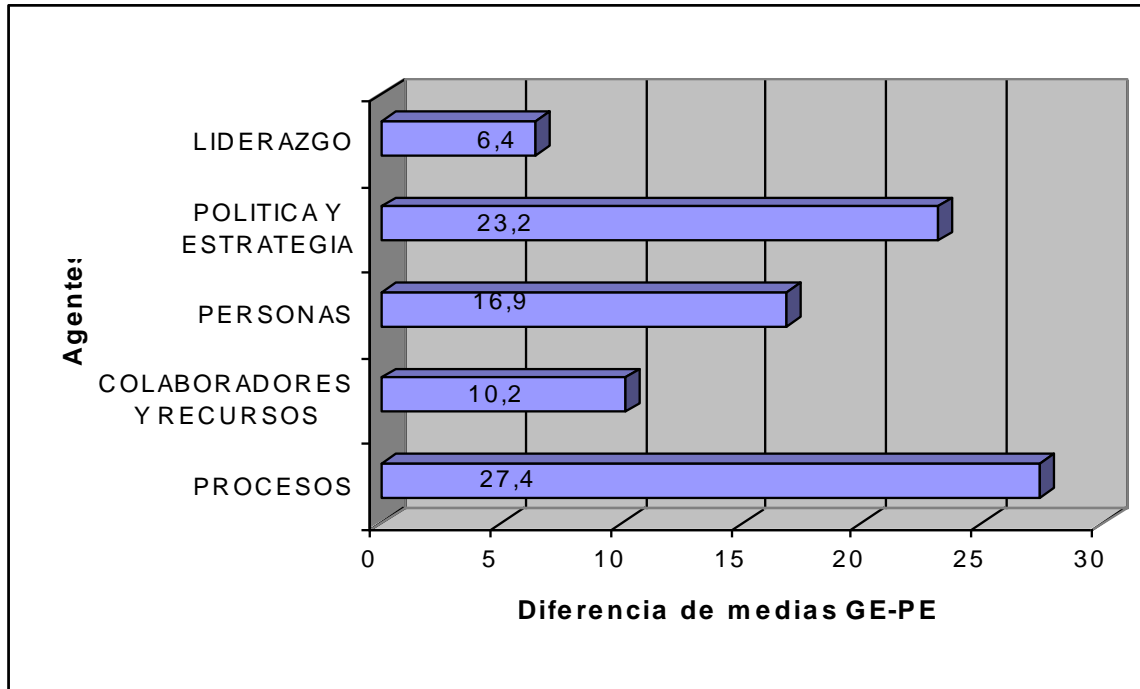
Respecto al factor **Personas**, las diferencias son significativas en todas las variables: *Compensación*, *Formación y desarrollo*, y *Comunicación y Auditoría Social*.



En **Colaboradores y Recursos**, el tamaño está significativamente correlacionado con la variable *Colaboradores*, pero no lo está con la variable *Recursos*. El análisis por items o prácticas nos indica que hay una práctica de la variable colaboradores en la que las Pymes no parecen estar significativamente peor, y es la *relación con proveedores*. Por el contrario, en *Recursos*, a excepción de en el *Empleo de internet* y de las *5s*, en el resto de prácticas (*Gestión de tesorería informatizada*, *Empleo de seguros para cubrir riesgos operativos* y *Sistemas de Gestión del Conocimiento*), el tamaño parece tener una influencia decisiva, aunque la variable en su globalidad no la tenga.

Finalmente, en **Procesos**, la correlación es también significativamente positiva tanto en los *Procesos internos* (especialmente *Acreditación ISO*) y en la *Orientación al Mercado*. El único aspecto en el que las Pymes tienen un comportamiento similar (probablemente mejor) al de las grandes empresas es en el conocimiento por parte de todos los empleados de la empresa de los principales clientes externos.

A fin de poder observar con mayor claridad los factores y variables en las que las Pymes, en especial las Pequeñas Empresas PE, que representan la gran mayoría de las empresas vascas, están en una posición de mayor debilidad en términos de gestión, con respecto a las Grandes Empresas GE, en los gráficos siguientes presentamos sus diferencias de medias para cada factor y variable:



En conjunto, se observa que los niveles de calidad de gestión de las Pymes (especialmente de las pequeñas empresas) son, en la mayoría de los casos,

sensiblemente inferiores a los de las empresas grandes, especialmente en aquellas variables que recogen prácticas que están más relacionadas con aspectos formales o administrativos: *Gestión interna de procesos* (incorpora la acreditación ISO) y *Tecnificación de la Dirección* (recoge la Autoevaluación EFQM, el empleo de Indicadores de gestión y de Documentos de objetivos y estrategias), y aquellas que incorporan prácticas que están relacionadas menos directamente con el producto o servicio de la empresa, especialmente si suponen además un coste económico explícito: *Captación de información relevante del exterior* (recoge el Benchmarking y el Archivo de competidores).

Una cuarta variable en la que las PE presentan una fuerte desventaja relativa es la *Orientación al Mercado*, especialmente en las prácticas que recogen sistemas formales de relación con el cliente y de realización de estudios de mercado.

Sin embargo, los niveles de calidad de gestión de las Pymes son bastante similares a los de la gran empresa cuando las prácticas dependen directamente de los líderes, son realizadas hacia el interior de la empresa, no tienen coste explícito o, teniéndolo, son necesarias para realizar eficientemente el producto o servicio que se ofrece. Este es el caso de las variables de Liderazgo (Liderazgo compartido y Compromiso con la mejora) y de Recursos.

E.- CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

E.1.- CONCLUSIONES

E.1.1 Conclusiones generales

- 1) Si bien la principal hipótesis subyacente en este trabajo -y entre los directivos de las empresas vascas- sugiere que el rendimiento económico empresarial está asociado a la calidad de la gestión, la revisión de la literatura efectuada no permite extraer conclusiones concluyentes y definitivas sobre la relación existente entre estas dimensiones. En cualquier caso, la mayoría de las investigaciones de carácter empírico sugieren que esta relación existe y es significativa.
- 2) Sin embargo, existe cierta convergencia en que, entre las principales fuentes de competitividad de las empresas -la pertenencia a una determinada industria, la localización en un entorno geográfico dotado de infraestructuras sólidas, y los recursos y capacidades distintivos de la propia compañía- la que en mayor medida incide sobre los resultados empresariales es la relativa a los propios recursos y capacidades, entre los que destacan los recursos y capacidades relativos a la gestión.
- 3) La gestión empresarial se concibe como un compendio de comportamientos parciales que convenientemente imbricados dan como resultante la gestión global de la empresa. Los planteamientos de la TQM y, más concretamente, los de los modelos que la desarrollan, como en el caso europeo el EFQM, son conscientes de este hecho y proponen actuar sobre diferentes facetas de la gestión en orden a mejorar la misma y, subsiguientemente, a ganar en términos de competitividad empresarial.

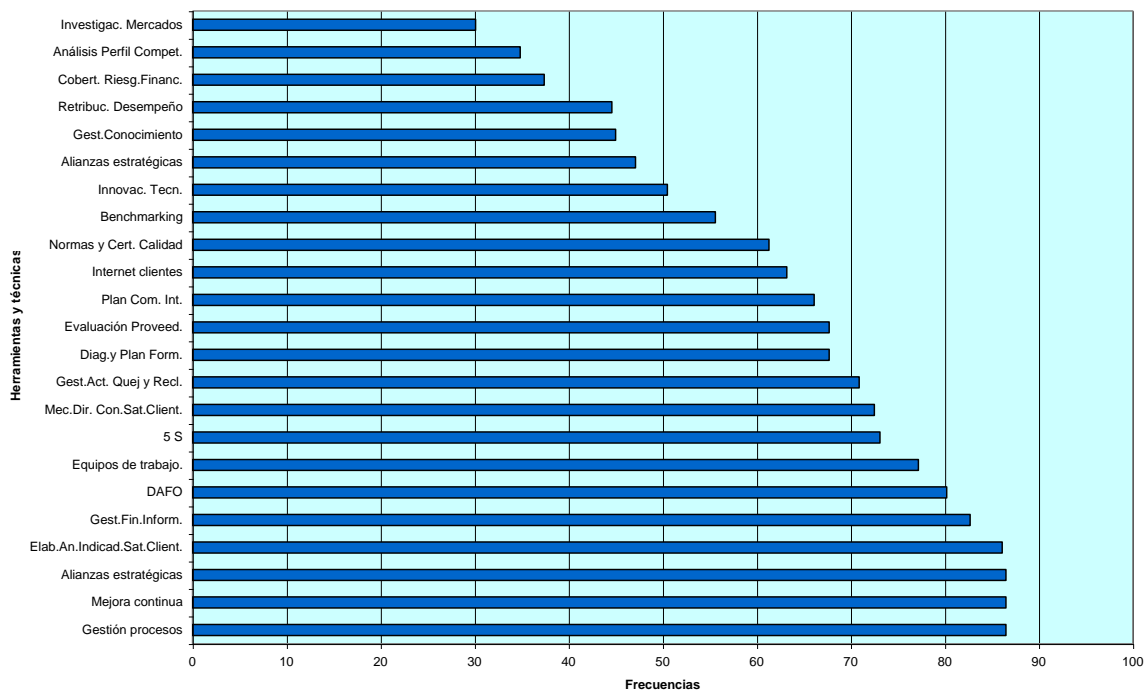
- 4) Paralelamente, otra lectura derivada de la misma hipótesis nos invita a pensar que la mera utilización de nuevas técnicas y herramientas de gestión conduce a las empresas a un mejor posicionamiento competitivo.
- 5) En este contexto, se constata que el colectivo compuesto por las PYMEs, importante cuantitativamente, ya que constituyen la base del tejido industrial vasco, como cualitativamente, puesto que es el colectivo que mayor riqueza y empleo genera, tiene unas características específicas diferenciadas de la gran empresa: adolece de la falta de recursos y capacidades clave. Entre éstos, cabe mencionar: capacidades de gestión, inversión en formación, información relevante para la adopción de decisiones, relativamente baja cualificación del personal, no disponer de personal dedicado específicamente a la introducción de nuevas herramientas de gestión, dificultades para financiar innovaciones, etc.

E.1.2 Conclusiones sobre la utilización de herramientas de gestión.

- 1) Existe un elevado nivel medio en lo referente a la utilización de las herramientas de gestión entre las empresas vascas. Prácticamente dos terceras partes de las herramientas de gestión analizadas en este trabajo son utilizadas por la mayoría de las empresas vascas. Destacan en el polo de alta utilización -más de dos terceras partes de las empresas- algunos grupos de herramientas relacionadas con áreas de gestión muy concretas: la calidad total (gestión de procesos, mejora continua, equipos de trabajo, 5S); la reflexión estratégica (Alianzas con proveedores, DAFO) y la relación con los agentes integrados en el sistema de valor (en el caso de los proveedores, la evaluación de proveedores, y en el de los compradores, la utilización de indicadores de satisfacción de clientes, mecanismos de conocimiento de opinión de clientes, gestión activa de quejas y reclamaciones). La utilización de sistemas informáticos para la

gestión financiera está ampliamente extendida en la actualidad, muy por encima del uso de internet. Finalmente, se constata una creciente preocupación por el área de recursos humanos, otorgándosele en la actualidad una creciente importancia a la formación y comunicación interna.

Utilización de herramientas y técnicas de gestión por parte de las empresas de la CAPV



En el tercio intermedio se sitúan un grupo de herramientas de gestión que podríamos considerar más novedosas, ya que muchas de ellas se han empezado a implantar recientemente en nuestro entorno (internet, benchmarking, innovaciones tecnológicas, alianzas estratégicas con otras empresas del entorno, gestión del conocimiento y retribución al desempeño). Señalar que, entre éstas, se encuentran las certificaciones y normas de calidad, implantadas por cerca del 60% de las empresas, de creciente penetración entre las empresas pero, como veremos más adelante, implantadas de manera limitada entre las pequeñas empresas.



En el tercio inferior se sitúan las herramientas que menos difusión tienen entre las empresas. En un nivel bajo de utilización se sitúan el análisis del perfil de los competidores, la cobertura de riesgos financieros y, cerrando la clasificación, la investigación de mercados. Entendemos que en estos casos existe un cierto desconocimiento de las técnicas por parte de los gestores y que no existe una clara convicción entre éstos de que sean herramientas rentables desde la perspectiva coste/beneficio.

- 2) Entre las empresas vascas existe un importante grupo de empresas en las que la mayoría de estas herramientas, incluidas las de menor difusión, están implantadas y consolidadas (llevan implantadas más de cinco años). Podríamos calificar a estas empresas como avanzadas en el uso de herramientas de gestión.
- 3) Atendiendo a los sectores, se constata un mayor nivel de utilización de herramientas avanzadas de gestión entre las empresas del sector industrial. Este hecho está condicionado, en cierta medida, por el alto número de empresas productoras de bienes de equipo existente en el País Vasco sujetas a la presión y homologación de grandes clientes, entre los que se encuentran muchos pertenecientes a sectores tan competitivos como: automoción, línea blanca o máquina herramienta.
- 4) Se constata una destacada difusión en las cooperativas de las herramientas de gestión analizadas, siendo los niveles de implantación de estas herramientas muy superiores en todos los casos a los del resto de las formas societarias. Este hecho denota un extraordinario dinamismo en sus gestores así como la presencia de algunos elementos diferenciadores que están facilitando esta ventaja competitiva que parecen demostrar. Entre estos señalaremos los siguientes: el efecto positivo que sobre la



competitividad de las empresas que lo integran ejerce la corporación MCC; la mayor co-responsabilidad en la gestión de los trabajadores, a su vez socios; la vocación exportadora de muchas de estas compañías; el estar ubicadas en sectores altamente competitivos, etc.

- 5) El uso de las herramientas de gestión consideradas en este estudio está correlacionado positiva y significativamente, tanto con el crecimiento de ventas, como con la rentabilidad, salvo en 3 casos: metodología de las 5 “S”, internet en la comunicación con clientes y gestión financiera informatizada. La razón por la cual el uso de estas herramientas no está correlacionado con los resultados empresariales puede encontrarse en que se trata de herramientas cuyo uso está consolidado en la mayoría de las empresas vascas y, por tanto, la utilización de las mismas no parece generar diferencias significativas en los resultados empresariales. Otra posible explicación podría residir en que el uso de estas herramientas está débilmente relacionado con la capacidad empresarial de generación de ventaja competitiva y, por tanto, este hecho se está traduciendo en la ausencia de correlación con los resultados económicos.

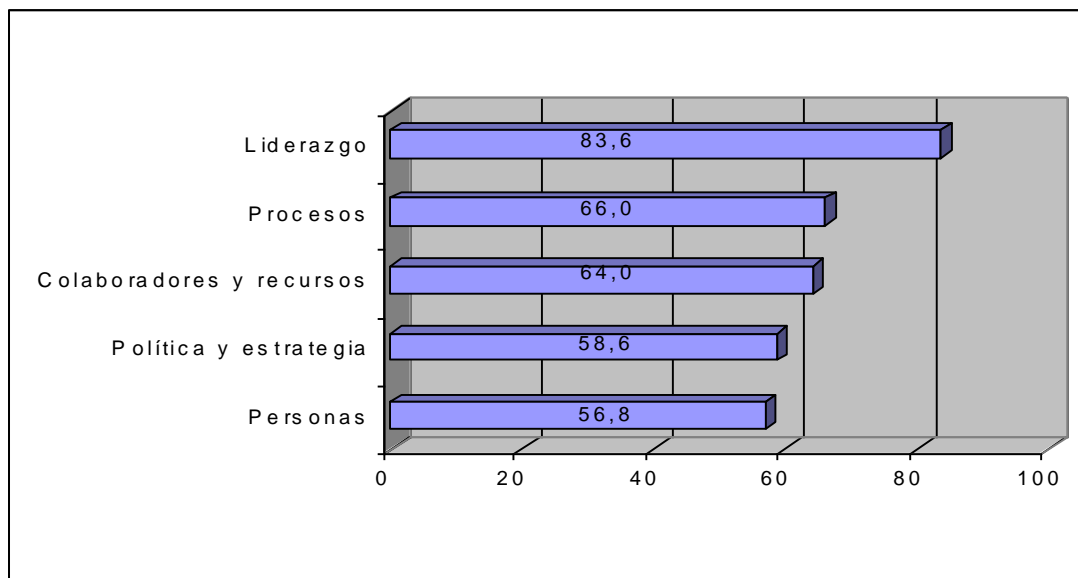
E.1.3 Conclusiones sobre la calidad de la gestión de las empresas vascas

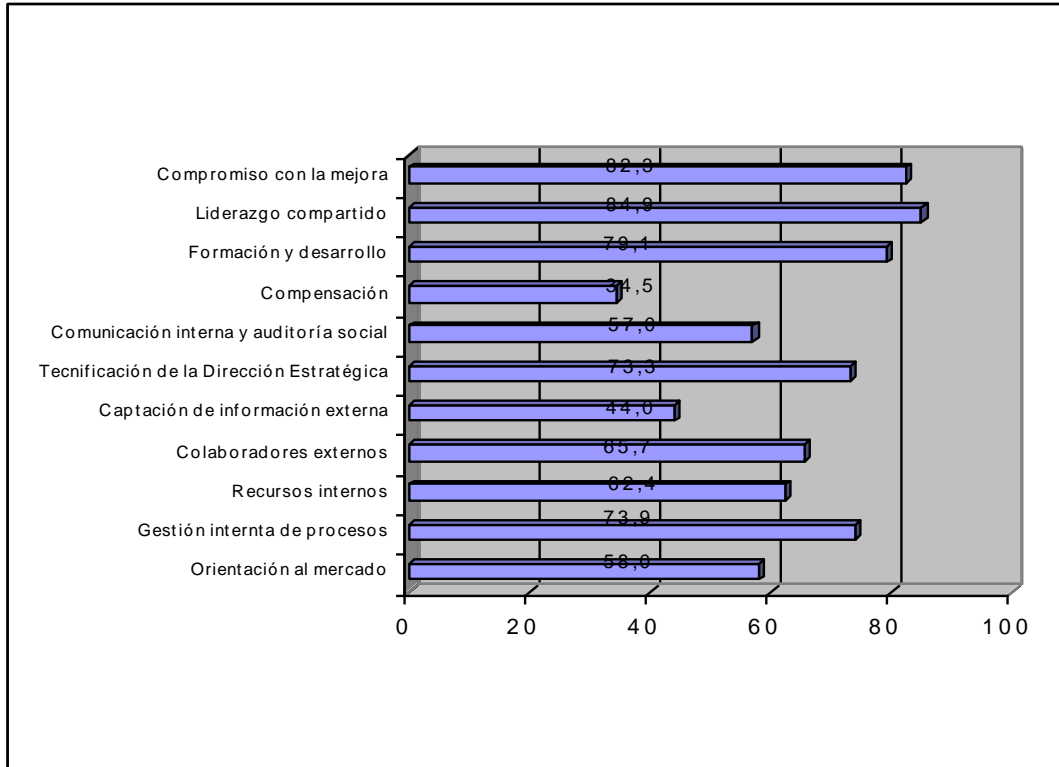
- 1) El grado medio de calidad de gestión de las empresas vascas, medido a partir del estimador global de calidad EFQM (inicial dicotómico) que hemos empleado en este estudio, es relativamente elevado. Sobre un máximo de 100 puntos, la media de las empresas vascas es de 66,32 puntos.

Sin embargo, el nivel medio de calidad exhibido en los diferentes agentes o factores EFQM no es el mismo. Destaca la calidad del Liderazgo de los directivos de las empresas de la CAPV, en un nivel intermedio están la



calidad de la gestión sobre los agentes Colaboradores Externos y Recursos y Procesos, y en un nivel inferior se encuentran la calidad de la Política y Estrategia y de la Gestión de las Personas.





En el análisis por variables pone de manifiesto que la calidad es más alta en aquellas prácticas que dependen directamente de la actuación de los directivos y que son realizadas en el seno de la empresa. Este es el caso de las variables relativas al Liderazgo (*Compromiso con la mejora* y *Liderazgo compartido*) y la de *Tecnificación de la Dirección Estratégica*. También las variables *Formación y desarrollo* (aunque existen fuertes diferencias entre las empresas en la extensión de la realización efectiva de acciones formativas) y *Gestión interna de procesos* (especialmente en lo relativo a la mejora de procesos) reflejan valores altos de calidad.

Un nivel intermedio de calidad se observa en las prácticas que van dirigidas hacia el intercambio de información con colaboradores externos



e internos de la empresa (*Orientación al mercado y Comunicación interna*), así como en la disposición y utilización de *Recursos internos*.

El nivel más bajo de calidad se manifiesta en variables que miden las actuaciones realizadas hacia agentes externos sin relación estable con la empresa (*Captación de información externa, Estudios de mercado – dentro de Orientación al mercado-*) y hacia algunas prácticas relacionadas con las Personas (*Auditoría social y Retribución variable*).

- 2) En el análisis por sectores económicos, con frecuencia, se observan diferencias significativas en la calidad de gestión de las empresas del sector primario respecto a las de los otros dos sectores. Estas diferencias son generalmente desfavorables para este sector, especialmente en las variables de *Orientación al mercado, Acreditación externa ISO* (20% de las empresas de servicios acreditadas, frente al 70% de las industriales y el 50% de las de servicios) y *Empleo de EFQM* (16% lo aplica, menos de la mitad que en los otros dos sectores). Esta tendencia se invierte en dos apartados concretos: las empresas de este sector muestran una mayor tendencia a mantener *prácticas estables de colaboración con sus proveedores* para la mejora de sus productos y a *retribuir de forma variable* tanto a sus trabajadores como a sus directivos.
- 3) En el análisis de la calidad de la gestión de las empresas vascas en función de su forma jurídica revela unos comportamientos significativamente superiores en casi todas las variables de las cooperativas frente al resto de tipos de empresas. Son especialmente destacables la diferencias positivas en su *Gestión de las personas*, en la *Obtención de información externa*, en la *Colaboración con agentes externos* y en su apuesta por las *Acreditaciones ISO* y por el empleo de



EFQM, es decir, en aquellas prácticas que son más innovadoras o están relativamente menos difundidas.

Estas diferencias por forma jurídica en la calidad de la gestión están muy relacionadas con el factor tamaño (el tamaño medio de las cooperativas es superior al de las sociedades anónimas, y el de éstas al de las sociedades limitadas), si bien este aspecto se ve probablemente acrecentado en el caso de las cooperativas por sus peculiaridades derivadas de la propiedad del capital (mayor atención a las personas, que son a la vez socios y trabajadores) y por la influencia del grupo MCC en la CAPV, tanto en la difusión de prácticas avanzadas de gestión como en la facilitación de la colaboración entre cooperativas y en la captación de información del exterior.

- 4) Los niveles generales de calidad de gestión muestran una correlación positiva con el crecimiento de las ventas y la rentabilidad de las empresas respecto a las de sus competidores de referencia.

Esta correlación es positiva y significativa en los cinco factores EFQM considerados (Liderazgo, Personas, Política y Estrategia, Colaboradores y Recursos y Procesos), y en las once variables analizadas (Liderazgo compartido, Compromiso con la mejora, Formación y desarrollo, Compensación, Comunicación y Audit social, Tecnificación de la Dirección Estratégica, Captación de información relevante del exterior, Colaboradores externos, Recursos, Procesos internos y Orientación al mercado). Por consiguiente, todos los factores y variables que hemos seleccionado de la literatura de gestión son necesarios para llevar a cabo una gestión de calidad y todos contribuyen a mejorar los resultados económicos de la empresa.



De este conjunto de factores, la aplicación de una Política y estrategia avanzadas, empleando las técnicas de dirección estratégica más desarrolladas y sabiendo captar del exterior la información estratégicamente relevante se revela como el criterio que influye más notablemente en los resultados económicos de la empresa.

Evidentemente, estos resultados económicos relativos (en comparación con los de sus competidores de referencia) no son consecuencia exclusivamente de la calidad de la gestión exhibida por la empresa. Esto explica que las correlaciones entre los factores utilizados para medir la calidad de gestión y los resultados económicos, aunque siempre positivas y significativas, no sean muy elevadas, especialmente en el caso de la rentabilidad. El sector de actividad de la empresa y su posicionamiento en el mismo, sus competidores, el dinamismo y complejidad de su entorno, las decisiones de financiación e inversión, el tipo de producto, la tecnología, entre otros, son factores que también influyen las ventas y rentabilidad de las empresas.

REVISAR LA CONCLUSIÓN A LA LUZ DE LOS ANÁLISIS DE JONCHAR

E.1.3 Conclusiones específicas sobre las Pymes vascas

- 1) El nivel de empleo por parte de las Pymes de herramientas de gestión avanzadas es significativamente menor que el de las grandes empresas. Asimismo, dentro de las categoría de Pyme (hasta 250 trabajadores), la utilización de este tipo de herramientas está directamente relacionada con el tamaño.



- 2) La posición de las Pymes, y en especial de las pequeñas empresas (menos de 50 trabajadores), es más débil en el uso de herramientas de gestión maduras relacionadas con la estrategia, las personas y la calidad, pero sobre todo, en la acreditación externa de la misma (normas ISO y similares) así como en la gestión de procesos, que está en la base de cualquier iniciativa de gestión de la calidad. La posición relativa de las Pymes respecto al empleo de herramientas “emergentes”, de menor grado de madurez y difusión no es peor que la posición que mantienen en herramientas consolidadas.

- 3) En conjunto, se observa que los niveles de calidad de gestión de las Pymes son, en la mayoría de los casos, sensiblemente inferiores a los de las empresas grandes. El tamaño de la empresa es, por tanto, una variable fuertemente correlacionada con la calidad de su gestión. Esta correlación resulta significativa y positiva en la mayoría de las variables analizadas.

- 4) La calidad de la gestión de las Pymes es notablemente inferior a la de las grandes cuando esta calidad se mide a partir de la utilización de prácticas que están más relacionadas con aspectos formales (ISO, EFQM, archivos de competidores, documentos de objetivos, planes, etc.), y de prácticas que están relacionadas menos directamente con el producto o servicio de la empresa, especialmente si suponen además un coste económico explícito (captación de información relevante del exterior, estudios de mercado, seguros, formación, etc.). Estos aspectos se ven reflejados negativamente en las variables Gestión Interna de procesos, Captación de información relevante del exterior, Tecnificación de la Dirección y Orientación al Mercado.



Sin embargo, los niveles de calidad de gestión de las Pymes son bastante similares a los de la gran empresa cuando las prácticas dependen directamente de los líderes, son realizadas hacia el interior de la empresa, no tienen coste explícito o teniéndolo, son necesarias para realizar eficientemente el producto o servicio que la empresa proporciona al mercado. Las variables de Liderazgo (Liderazgo compartido y Compromiso con la mejora) y la variable Recursos son en las que la posición relativa de la Pyme es menos débil.

- 5) Las Pymes muestran también una posición desfavorable en las variables de resultado analizadas. El crecimiento de las ventas y la rentabilidad en relación con los competidores de referencia también están directamente relacionadas con el factor tamaño, de forma que ambas variables tienden a crecer a medida que el tamaño de la empresa es mayor.
- 6) El análisis conjunto del empleo de herramientas de gestión, de la calidad de gestión y de los resultados de las Pymes indudablemente refrenda la hipótesis de partida de que las Pymes tienen una posición de debilidad derivada de su dimensión, que es mayor cuanto menor su tamaño.
- 7) Sin embargo, hay que señalar que, si bien las conclusiones expuestas son reflejo fiel de los datos obtenidos en este estudio, probablemente, el empleo de herramientas y la calidad de gestión real de las Pymes sea menos negativo de lo que los datos reflejan, ya que éstos no pueden recoger con exactitud aspectos tales como motivación e implicación en el negocio de directivos y empleados, posicionamiento estratégico, proximidad y atención al cliente, flexibilidad de producto y servicio, y otros aspectos que, a buen seguro, estén muy presentes en muchas Pymes, que confieren a estas empresas un plus de competitividad no reflejado en los resultados expuestos.



En este mismo sentido, cabe señalar que el empleo de determinadas prácticas y herramientas generalmente aceptadas, especialmente aquéllas que tienen un contenido formal alto (planes de comunicación y formación, EFQM, encuestas, documentos de objetivos, ISO, etc), no implican necesariamente una mejor calidad de gestión en todos los casos y tamaños, ya que en determinadas ocasiones y contextos actuaciones más informales pueden ser eficientes.

- 8) En conjunto, y con las salvaguardas expresadas en la conclusión anterior, se constata la debilidad intrínseca de las Pymes asociada a su dimensión, lo que unido a la indudable importancia económica y social que tiene este colectivo mayoritario de empresas para la sociedad europea, en general, y vasca, en particular, induce a considerar la necesidad de tomar o fomentar medidas desde el ámbito público y privado orientadas a mitigar las carencias y debilidades estructurales de las Pymes, sin hacerles perder las limitadas ventajas que su tamaño les confiere. Se trata, en suma, de ayudar a mejorar, en su conjunto, la posición competitiva, y por tanto, las expectativas de supervivencia y crecimiento, de estas empresas en un mercado cada vez más globalizado.

E.3.- LIMITACIONES DEL ESTUDIO

YO LO QUITARÍA DEL INFORME, INTRODUCIENDO SOLO UNA NOTA EN LA METODOLOGIA QUE JUSTIFICA LA ELECCIÓN DE LOS INDICADORES DE RESULTADOS SUBJETIVOS, Y SU RELACIÓN CON LOS RESULTADOS OBJETIVOS EN NUESTRO ESTUDIO



Considerando que la muestra está adecuadamente configurada (con un nivel de confianza del 95,5% y un nivel máximo de error aleatorio del más/menos 3% para $p=q=0,5$), que la validez teórica del cuestionario está contrastada, y que la fiabilidad del mismo medida a través del coeficiente Alfa de Cronbach, es satisfactoria, las limitaciones del estudio se podrían centrar en del siguiente aspecto.

Se podría aducir que medir los resultados económicos a través de indicadores subjetivos no es tan correcto como hacerlo a través de indicadores objetivos, tal y como se ha planteado en este estudio.

En el apartado C.5. se han justificado las ventajas de la utilización de los indicadores subjetivos en relación a las finalidades de este estudio. Adicionalmente, cabría afirmar que los resultados objetivos de las empresas de la muestra medidos en términos de rentabilidad económica, rentabilidad financiera y margen bruto de beneficios -que en una buena parte de los casos se disponen³⁹- están lastrados por algunos inconvenientes, como son:

- Según la información facilitada por D&B, no fue posible obtener información contable de todas las entidades solicitadas, dado que muchas incumplen la obligación de depositar sus cuentas anuales.
- Numerosos informes contables eran incompletos o incongruentes. Esta circunstancia obligó a prescindir de un número importante de casos.
- Las cuentas presentadas en los registros, en muchos casos, no reflejan la realidad económica de la empresas por estar sujetas a manipulaciones interesadas.

³⁹ informes económicos de los años 1999, 2000 y 2001 de las empresas que componían la muestra elegida y encuestada facilitados por Dun&Bradstreet



- Algunas entidades, por el carácter especial de su actividad, no podían formar parte de la muestra final sobre la que se estudiaría la relación de sus resultados económicos con la calidad de su gestión. Es el caso de algunas instituciones públicas, especialmente hospitales, centros de enseñanza, fundaciones y asociaciones benéficas.

Estos hechos condicionan y dificultan desde una perspectiva estadística la utilización de los datos objetivos tal y como están dispuestos en la actualidad, generando la necesidad de un minucioso análisis individual conducente a la depuración de aquellos que pudieran estar provocando distorsiones estadísticas.

En cualquier caso, Venkatraman y Ramanujan (1986 y 1987) demostraron que existe convergencia entre los indicadores objetivos y subjetivos cuando entre éstos existe correlación significativa.

De acuerdo con los datos presentados en el Anexo VI, podemos afirmar que en nuestro estudio existe correlación significativa entre el indicador subjetivo relativo al crecimiento de la rentabilidad (P43) y los indicadores objetivos referentes a rentabilidad económica (años 2000 y 2001), rentabilidad financiera (años 2000 y 2001) y márgenes de beneficio operativo (años 1999, 2000 y 2001). Estos datos sugieren que los resultados obtenidos a través de la utilización del indicador subjetivo relativo a crecimiento de la rentabilidad (P43) son convergentes con los que se obtendrían si hubiéramos utilizado los datos objetivos citados, no pudiendo afirmarse lo mismo sobre los resultados relativos al indicador subjetivo crecimiento de ventas (P42).

En consecuencia, para comprobar la validez de estos hallazgos queda pendiente de cara a un futuro próximo la contrastación de las hipótesis utilizando los indicadores objetivos de una manera desagregada -por grupos de competidores, por ejemplo- en



orden a generar colectivos homogéneos de empresas que nos permitan obtener resultados que posibiliten la interpretación cabal de los indicadores objetivos.

E.4.- PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

Podríamos clasificar en cuatro grupos las propuestas de actuación que planteamos a resultas de las conclusiones de este informe que, resumiendo, se concretarían en: información, formación, promoción de la implantación de sistemas de gestión de calidad, y promoción de la cooperación interempresarial.

a) En el área referente a información, creemos que se debería promover el conocimiento de las mejores prácticas en gestión entre las PYME. Como hemos visto, existe un importante grupo de empresas excelentes en gestión, muchas de las cuales son pequeñas o medianas-pequeñas empresas. Estas empresas podrían jugar un importante papel ilustrativo y promotor en lo que, a nivel de gestión, se puede llegar a desarrollar en una pequeña empresa reduciendo el impacto del tópico "esta técnica o herramienta solo está al alcance de las grandes empresas".

El trabajo efectuado por el Cluster del Conocimiento en la difusión de mejores prácticas en gestión, por ejemplo, nos parece muy acertado. Las iniciativas de Confebask de---- también son acertadas para este fin. Asimismo, nos parecen reseñables los esfuerzos realizados, entre otros, por el Departamento de Promoción de la Diputación Foral de Bizkaia (Premie, Eraberritu, etc.) o el Plan Tractor del Gobierno Vasco. Ahora bien, habría que reflexionar sobre cómo hacer llegar al mayor número de pequeñas y medianas empresas la información y, sobre todo, el *know how* de las empresas punteras en gestión de su sector y/o similar dimensión. En este esfuerzo sería conveniente la confluencia de las iniciativas desarrolladas por las diferentes instituciones públicas y privadas (administraciones, asociaciones empresariales, universidades, etc.)

Dentro de este área comentar, también, que muchas de las convocatorias de premios a la gestión existentes en la actualidad deberían focalizarse más a la



labor efectuada por las pequeñas y medianas empresas, o se deberían crear galardones del máximo prestigio cuyo objeto lo constituyeran las PYMEs, dada la importancia socio-económica de éstas.

b) Como se ha mencionado a lo largo del informe una de las principales carencias de las PYMEs es el bajo nivel de formación e información de los directivos sobre técnicas y herramientas de gestión. Este aspecto cobra tintes alarmantes en el caso de las pequeñas empresas donde el detraer tiempo para la formación y reciclaje profesional de los directivos resulta, si cabe, más complicado. Añádase a esto que muchos de los más brillantes ejecutivos son atraídos por las mayores empresas generándose una cierta desventaja competitiva en términos de recursos humanos y capacidades directivas. Por tanto, nuestra recomendación apunta a la creación y subvención de formación específica en técnicas y herramientas de gestión dirigida a directivos, especialmente de pequeñas y medianas-pequeñas empresas.

c) La Calidad Total es un movimiento que, bajo diferentes caracterizaciones y manifestaciones, va abriéndose paso, cada vez con mayor fuerza, entre las empresas de todo el mundo y que, como hemos señalado, encuentra entre las PYMEs un colectivo con dificultades específicas para su adopción. Consecuentemente, está bastante rezagado en la implantación de sus técnicas y herramientas -en especial, las certificaciones de calidad-. Para superar esta desventaja competitiva, convendría ayudar a este colectivo en la implantación de las técnicas y herramientas de calidad. Así, por ejemplo, la iniciativa PREMIE del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia dirigida a la implantación de un modelo de gestión basado en EFQM adaptado a la micropyme industrial nos parece un referente válido que habría que extrapolar a otros sectores empresariales y territorios históricos. También sería conveniente colaborar con estas empresas en la obtención de acreditaciones de calidad.



d) De acuerdo con la experiencia internacional, una de las áreas que más ventajas aporta a las PYMEs es la relativa a la realización de alianzas con otras compañías en orden a superar las limitaciones de recursos propias de las pequeñas empresas. En nuestro estudio se ha destacado la alta frecuencia con la que las empresas realizan alianzas y pactos en relación con las empresas proveedoras y suministradoras pero, por contra, se ha evidenciado el bajo nivel de alianzas con otras empresas de su entorno (por ejemplo, competidoras, compradoras, etc.). Consideramos que se debieran iniciar actuaciones tendentes a promover este tipo de alianzas entre las PYME ya que, a nuestro juicio, en ellas reside una importante fuente de mejorar las posición competitiva de estas empresas.



F.- BIBLIOGRAFÍA

Ojo, queda pendiente la cita de Teece (1986) del libro de Camisón

1. ABELLA, A. (1998): "El modelo europeo para PYME y su relación con las prácticas Empresariales", *Alta Dirección*, núm. 197, pp. 25-32.
2. ACAR, A. (1993): "The impact of key internal factors on firms performance: An empirical study of small Turkish firms", *Journal of small Business Management*, October, vol. 31, núm. 4, pp. 86-92
3. AGERON, B. (2001): "La construction d'une capacité de reponses d'une PMI à l'international: une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 14, núm. 2, pp. 9-39.
4. AGUILAR, T.; ÁLAMO, F.R.; DE SAÁ, P. (2001): "Influencia de los estilos de liderazgo en la calidad percibida por los clientes: una aplicación empírica en los servicios hoteleros", *AEDEM. X International Conference Regio Calabria, ITALIA*, pp. 35-46.
5. AGUIRRE, M.S.; APARICIO, M.G.; FORCADA, F.J. (1998): "La colaboración interempresarial: premisa básica para la mejora continua en un enfoque de marketing relacional y calidad total", *VII International Conference Istanbul, Turkey*, pp. 43-51.
6. AGUIRRE, M.S.; ALBIZU, E.; APARICIO, M.G. y BASTERRETxea, I. y LANDETA, J. (1999): "Consideraciones sobre la implantación de sistemas de mejora de la gestión de la pequeña empresa: el programa Premie". *Cuadernos de Gestión*. nº 21. "Nuevos problemas en la gestión empresarial". Julio. pp. 119-139.
7. AGUIRRE, M.S.; ALBIZU, E.; APARICIO, M.G. y BASTERRETxea, I. (2000a): "Consideraciones para la adaptación del modelo EFQM a la microempresa: un estudio empírico", *Inteligencia empresarial. La gestión del conocimiento en la empresa. XIV Congreso Nacional*, Jaén, pp. 369-373.
8. AGUIRRE, M.S, ALBIZU, E., BASTERRETxea, I. y LANDETA, J. (2000b): "intervención de las instituciones públicas en la mejora de la gestión de las pequeñas empresas. El caso de la CAPV" *Inteligencia empresarial. La gestión del conocimiento en la empresa. XIV Congreso Nacional*, Jaén, pp. 375-380
9. AGUIRRE, M.S, ALBIZU, E., BASTERRETxea, I. y LANDETA, J. (2001): "Políticas Públicas de apoyo a la mejora de la gestión de las pequeñas empresas en la Comunidad Autónoma del País Vasco: análisis y justificación". *Las Pequeñas y Medianas Empresas: Entorno, Estrategias y Potencial Transformador*. Red PYMES



MERCOSUR. Córdoba (Argentina)

10. AGUIRRE, M.S.; APARICIO, M.G. (2002): "La Gestión de Calidad como factor clave de competitividad y fidelización de clientes en empresas de servicios: el caso de empresas vascas con resultados excelentes", *Libro de Actas del 102 seminario de Marketing de Servicios. Organizado por AEDEMO (Asociación Española de Estudios de Mercado, Marketing y opinión)*, pp. 97-113.
11. AGUIRRE, M.S.; ALBIZU, E.; APARICIO, M. G.; BASTERRETXEA, I. Y LANDETA, J. (2001): "Intervención de las instituciones públicas vascas en la mejora de la gestión de las pequeñas empresas: un instrumento de fomento del empleo". *LAN HARREMANAK. Revista de Relaciones Laborales*, Nº 4. pp. 33-52.
12. AHIRE, S.L.; GOLHAR, D.Y.; (1996): "Quality Management in Large vs Small Firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 34, núm. 2, pp. 1-13.
13. ALBACETE, C.A.; FUENTES, M.M.; MATÍAS. F. (2001): "Fundamentos para el desarrollo de una teoría administrativa de la gestión de la calidad total", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, núm. 43, vol. XV (2ª Epoca. 3º Cuatrimestre 2001), pp. 9-19.
14. ALBORS, J.; (2001): "Estrategia, liderazgo y calidad Total. Una aproximación conceptual desde el estudio de dos casos prácticos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, núm. 43, vol. XV (2ª Epoca, 3º Cuatrimestre), pp. 123-138.
15. ALVAREZ, J.C.; GARCÍA, E. (1996): "Factores de éxito y riesgo en la Pyme: Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad" *Economía Industrial*, núm 310, pp. 149-161.
16. ALVAREZ, L.I.; SANTOS, M.L. Y VAZQUEZ, R (2000): "Análisis Cultural y operativo de la orientación al mercado-resultados" *Esic-Market*, Septiembre, pp. 7-41
17. AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
18. ANDREWS, K.R. (1971): *The Concept of Corporate Strategy*. Down Jones-Irwin, New York. Publicado en Barcelona por Orbis en 1985, bajo el título: *El Concepto de Estrategia de la Empresa*.
19. APPIAH-Adu, K. (1998): "Market orientation and Performance: Empirical Tests in a Transition Economy" *Journal of Strategic Marketing*, vol.6, núm.1, march, pp. 25-45.
20. ARANDA, M.; GARCÍA, E. (1998): "La creación de valor a través de los objetivos en las universidades españolas", *La creación de valor en un mercado global. XII Congreso Nacional. VIII Congreso Hispano-Frances*. AEDEM, Benalmádena (Málaga), pp. 1211-1219.
21. AVLONITIS, G.J.; GOUNARIS, S.P. (1997): "Marketing orientation and Company



- Performance. Industrial vs Consumer Goods Companies.” *Industrial Marketing Management*, vol. 26, pp. 385-402.
22. AYALA, J.C.; CASTRESANA, J.I.; FERNÁNDEZ, R.; GONZÁLEZ, L.; MANZANO, G.; RODRÍGUEZ, E.; SIERRA, Y. (2001): “Creación de valor en la empresa familiar”, *AEDEM. X International Conference Regio Calabria, ITALIA*, pp. 479-492.
23. AYALA, J.C.; CASTRESANA, J.I.; FERNÁNDEZ, R.; GONZÁLEZ, L.; MANZANO, G.; RODRÍGUEZ, E.; SIERRA, Y. (2001): “Proceso de elección de un modelo de calidad en PYMES familiares”, *AEDEM. X International Conference Regio Calabria, ITALIA*, pp. 493-500.
24. AZÚA, I. (2003): “Hacia un nuevo proceso de planificación estratégica”, Cuadernos de LKS. Nº 32. Septiembre. pp. 2-3.
25. BACHELET, C. (1999): “La situation de la communication interne en PME: ébauche d’une typologie”, *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 11, núm. 2-3, pp. 113-125.
26. BARBA, I.; ARAGÓN, A.; SANZ, R. (2000): “Condicionantes de la formación en las PYMES industriales”, *Economía Industrial*, vol. IV, núm. 334, pp. 35-44.
27. BARNES, B.R.; MORRIS, D.S.; (2000): “Revising quality awareness through internal marketing: an exploratory study among French and English medium-sized enterprises”, *Total Quality Management*, vol. 11, núm. 4/5&6, pp. 473-483.
28. BARNEY, J.B. (1991): “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management Science*, vol. 17, núm. 1, pp. 99-120.
29. BAUDRY, B. (1999): “Qualité des produits et coordination dans la relation de sous-traitance: une analyse économique de la procédure de certification industrielle”, *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 12, núm. 4, pp. 57-75.
30. BECKER, S.W.; (1993): “TQM does work: Ten reasons why misguised attempts fail”, *Management Science*, vol. 82, núm. 5, pp. 30-33.
31. BELOTTI, C. (2000): “Les stratégies d’échanges technologiques des petites entreprises industrielles”, *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 13, núm. 2, pp. 75-96.
32. BELZE, L.; GAUTHIER, O. (2000): “Innovation et croissance économique: rôle et enjeux du financement des PME”, *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 13, núm. 1, pp. 65-86.
33. BENITO, C.M^a. (1998): “Guía para la implantación de la Calidad Total en las PYMES”, *Alta Dirección*, núm. 197, pp. 1-15.
34. BENNETT, R.J.; ROBSON, P.J.A.; BRATTON, W.J.A. (2001): “Government advice



- networks for SMEs: an assessment of the influence of local context on Business Link use, impact and satisfaction”, *Applied Economics*, núm. 33, pp. 871-885.
35. BENNETT, R.J.; ROBSON, P.J.A.; BRATTON, W.J.A. (2001): “The Influence of location on the Use by SMEs of External Advice and Collaboration”, *Urban Studies*, vol. 38, núm. 9, pp. 1531-1557.
36. BIANCHI, R.; ENRIETTI, A. (2001): “Le district technologique de l’automobile en Piémont”, *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 14, núm. 1, pp. 9-35.
37. BOISSIN, J.; CASTAGNOS, J.; GUIEU, G. (2000): “PME et entrepreneuriat dans la littérature francophone stratégique”, *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 13, núm. 1, pp. 39-64.
38. BOURCIEU, S. (2001): “PMI exportatrices et transformations de la stratégie dans les pays en transition”, *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 14, núm. 1, pp. 69-92.
39. BOUTARY, M. (2000): “PME, gestion internationale et systèmes d’information marketing: au-delà des évidences technologiques”, *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 13, núm. 3-4, pp. 9-36.
40. BRAND, G.T. (1984). “Industrial Marketing Research” en *The Marketing of Industrial Products* by Norman A. Hart. John Wiley & Sons, New York.
41. BRILLET, F. (2000): “La PME, terrain d’innovations salariales? De l’importance de l’effet taille dans le management des rémunérations”, *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 13, núm. 2, pp. 11-44.
42. BUENO, E. (1995): “La competitividad en la empresa: un enfoque de “organización” y una referencia a España” *Dirección y Organización*, núm.13, pp. 5-15.
43. BUENO, E. (1996), *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*. 5ªedic. Pirámide. Madrid.
44. CALVO DE MORA, A.; CRIADO, F.; PIZARRO, M^a.i., (2003): "Situación y perspectiva para el siglo XXI de la investigación empírica en el ámbito de la gestión y mejora de la calidad", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 12, N^o 1. pp. 43-68.
45. CABRERA, M.K.; GARCÍA, J.M. (1999): “La empresa familiar: dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, núm. 1, pp. 7-30.
46. CAMISÓN, C. (1996): “Dinámica de la competitividad de la pyme española en la década 84-94: Efecto-país, industria, empresa” *Economía Industrial*, núm. 310, pp. 121-140.



47. CAMISÓN, C. (1997): *La Competitividad de la PYME Industrial Española: Estrategia y Competencias distintivas*. CIVITAS, Madrid.
48. CAPIEZ, A.; HERNANDEZ, É-M. (1998): "Vers un modèle d'émergence de la petite entreprise", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 11, núm. 4, pp. 11-43.
49. CARRASCO, P.M.; MARTÍN, F. (2001): "Sistema de aseguramiento de la calidad: inversión en diferenciación o inversión en organización", *AEDEM. X International Conference Regio Calabria, ITALIA*, pp. 241-249.
50. CASADESÚS M.; GIMÉNEZ, G. (2000): "The benefits of the implementation of the ISO 9000 standard: empirical research in 288 Spanish companies", *The TQM Magazine*, vol. 12, núm. 6, pp. 432-441.
51. CASKEY, K.R.; HUNT, I.; BROWNE, J. (2001): "Enabling SMEs to take full advantage of e-business", *Production Planning & Control*, vol. 12, núm. 5, pp. 548-557.
52. CASTRO, M. (2001): "Gestión de la calidad total y gestión de recursos humanos: una simbiosis inevitable", *Estudios Financieros*, vol. 220, núm. 34, pp. 77-134.
53. CAVES, R.E. Y PORTER, M. (1977): "From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition", *Quarterly Journal of Economics*, 91. pp. 241-262.
54. CHAN, H.; HUNG, N.; NGAI, J. y ELLIS, P. (1998): "Market Orientation and Business Performance: Some evidence from Hong Kong" *International Marketing Review*, vol. 15, núm. 2, pp.119-139
55. CHEN, E.E.; PRICE, M.J.; (1994): "Gestión de la Calidad Total en la Pequeña Empresa", *Harvard Deusto Business Review*, núm. 59, pp. 44-57.
56. CHOI, T.Y.; EBOCH, K. (1998): "The TQM Paradox: Relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction", *Journal of Operations Management*, núm. 17, pp. 59-75.
57. CHURCHILL, G.A. (1987): *Marketing Research. Methodological Foundations*. Fourth Edition. The Dryden Press.
58. COMISIÓN EUROPEA; (2000): "El observatorio Europeo para las PYME. Resumen ejecutivo", *Política de la Empresa*, Sexto informe.
59. COMITÉ PARA EL DESARROLLO DE LA CALIDAD; (1997): "Guía de autoevaluación según el Modelo Europeo para PYME", *Asociación Española para la Calidad*, Madrid.



60. CONCA, J.F.; LLOPIS, J.; TARÍ, J.J. (2000): "Identificación de éxito en empresas certificadas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, núm. 39, vol. XIV, (2ª Epoca, 2º Cuatrimestre), pp. 45-68.
61. CÔSETE, P. (2000): "La cognition comme objet d'étude dans la littérature scientifique sur la PME et l'entrepreneuriat", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 13, núm. 1, pp. 11-37.
62. COUTERET, P. (1998): "Gérer les ressources humaines de la petite entreprise par la confiance", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 11, núm. 2-3, pp. 95-111.
63. CROSBY, P.B. (1979): *Quality is Free*, McGraw-Hill, New York.
64. CROSBY, P.B. (1988): *Quality without Tears*, McGraw-Hill, New York.
65. CUERVO, A. (1993): "El papel de la empresa en la competitividad", *Papeles de Economía Española*, núm. 56, pp. 363-378.
66. D.G.P. DE LA PYME; (2000): *Las PYMES en España 1996-2000*, Colección Panorama PYME,
67. DALLAGO, B. (2000): "The Organisational and Productive Impact of the Economics System. The Case of SMEs", *Small Business Economics*, vol. 15, núm. 4, pp. 303-319.
68. DAVIDSON, A.R.; CHELSOM, J.V.; STERN, L.W. (2001): "A new tool for assessing the presence of total quality", *The TQM Magazine*, vol. 13, núm. 1, pp. 12-24.
69. DEAN, J.W. y BOWEN, D.E. (1994): "Management Theory and Total Quality: Improving research and practice through theory development", *Academy of Management Review*, Vol. 19, Nº3. (reimpreso en Cole y Scott, 2000, p. 3-21).
70. DE BENITO, M.C. (1998): "Guía para la implantación de la calidad total en PYMES", *Alta Dirección*, núm. 191, pp. 1-15.
71. DEL BRÍO, J.A. (2000): "ISO 14001 como generadora de ventajas competitivas en las empresas industriales españolas: análisis descriptivo", *La creación de valor en un mercado global. XII Congreso Nacional. VIII Congreso Hispano-Frances*. AEDEM, Jaén, vol, 1, pp. 377-385.
72. DEMING, W.E. (1982): *Quality, Productivity and Competitive Position*, Mit Caes, Cambridge.
73. DEX, S.; SCHEIBL, F. (2001): "Flexible and Family-Friendly Working Arrangements



- in UK-Based SMEs: Business Cases”, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 39, núm. 3, pp. 411-431.
74. DIAMATOPOULOS, A. y HART, S. (1993): “Linking Market Orientation Company Performance: Preliminary evidence on Kohli and Jaworski’s framework” *Journal of Strategic Marketing*, vol.1, núm. 2, June, pp. 93-121.
75. DOMÍNGUEZ, M.A.; GARCÍA, R. (2000): “La calidad de cara al siglo XXI: un análisis comparativo entre las normas ISO 9000 y el modelo EFQM”, *La creación de valor en un mercado global. XII Congreso Nacional. VIII Congreso Hispano-Frances*. AEDEM, Jaén, vol, 1, pp. 387-395.
76. DOZ, Y.; PRAHALAD, C.K. (1988): “Quality of Management: An Emerging Source of Global Competitive Advantage?”, *Strategies in global competition*, pp. 345-369.
77. ELICEGUI, I. (1999): “La Calidad Total es la estrella para los Empresarios Vascos”, *Cuadernos de LKS*, Marzo.
78. ENTRIALGO, M.; FERNÁNDEZ, E.; VÁZQUEZ, C.J. (2000): “Linking entrepreneurship and strategic management: evidence from Spanish SMEs”, *Technovation*, núm. 20, pp. 427-436.
79. ENTRIALGO, M.; FERNÁNDEZ, E.; VÁZQUEZ, C.J. (2001): “The Effect of the Organizational Context on SME’s Entrepreneurship: Some Spanish Evidence”, *Small Business Economics*, vol. 16, núm. 3, pp. 223-236.
80. ESCANCIANO, C. (2000): “Factores relacionados con la recuperación de la inversión en la certificación ISO 9000”, *Revista de Economía y Empresa*, núm. 39, vol. XIV (2ª Época. 2º Cuatrimestre), pp. 11-28.
81. ESCRIB, Tena, Ana Belen; BOU, Llusar, Juan Carlos; (2001): “Un instrumento de evaluación de los resultados derivados de la implantación de la dirección de calidad”, *Revista de Economía y Empresa*, num. 43, vol. XV (2ª época. 3º Cuatrimestre), pp. 21-46.
82. ETEMAD, H.; WRIGHT, R. (1999): “Internationalization of SMEs: management responses to a changing environment”, *Journal of International Marketing*, vol. 7, núm. 4, pp. 4-10.
83. EUROSTAT/D.G. XXIII (1994): “Les Entreprises en Europe” *Trieme Rapport Office des Publications officielles des Communautés Européens. P Politique d’ Entreprise Commision Européenne*, pág.230
84. EUROSTAT/D.G. XXIII (1996): “Les Entreprises en Europe” *Quatrieme Rapport*



Office des Publications officielles des Communautés Européens. Politique d'Entreprise Commission Européenne, pág.27

85. EUROSTAT (1999): *Statistiques sur les PME. Industrie, Commerce et Services*. Theme 4- 16/1999 (fin de redacción, 4 de junio de 1999)
86. EUSKALIT; (1998): "El Modelo Europeo de Gestión de Calidad Total", *Gestión de Calidad Total. Metodología y Herramientas*.
87. EUSTAT (2000, 2001 y 2002): *Anuario Estadístico Vasco*
88. FERGUSON, M.C.; GARCÍA, M.; RUIZ, J. (2002): "La renovación de la empresa: de la calidad total a la organización en continuo aprendizaje", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 2, núm. 2, pp. 189-204.
89. FERLIGOJ, A.; PRASNIKAR, J.; JORDAN, V. (1997): "Competitive Advantage and Human Resource Management in SMEs in a Transitional Economy", *Small Business Economics*, vol. 9, pp. 503-514.
90. FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J.M.; VÁZQUEZ, C.J. (1996): "Efecto industria y conducta empresarial", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 2, pp. 149-158.
91. FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J.M.; VÁZQUEZ, C.J. (1997): "La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: Síntesis y estructura conceptual", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 3, pp. 11-32.
92. FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J.M.; VÁZQUEZ, C.J. (1999): "Las fuentes de creación de valor en la empresa", *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LIV, núm. 166, pp. 95-120.
93. FERNÁNDEZ, Z. (1993): "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa", *Papeles de Economía Española*, núm. 56, pp. 178-193.
94. FERNÁNDEZ, Z.; SUÁREZ, I. (1996): "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm 3, pp. 73-92.
95. FISHER, T.J. (1991): "The impact of Quality Management on Productivity", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 8, pp.42-52.
96. FRANCOEUR (2001): "La finance corporative comme objet d'étude dans la littérature scientifique sur la PME", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 14, núm. 1, pp. 93-111.
97. FREEL, M.S. (2000): "Strategy and Structure in Innovative Manufacturing SMEs: The



- Case of an English Region”, *Small Business Economics*, vol. 15, núm. 1, pp. 27-45.
98. FRITZ, W. (1996): “Marketing orientation and Corporate Success: Findings for Germany” *European Journal of Marketing*, vol.30, núm. 8, pp. 59-74.
99. FUENTES, M.M. (2000): “Un análisis del impacto de la calidad de servicio en los resultados empresariales a través del comportamiento del consumidor”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, núm. 1, pp. 25-38 .
100. FUENTES, M.M.; HURTADO, N.E. (2002): “Variables críticas en la medición del desempeño en empresas con implantación de la Gestión de la Calidad Total”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, núm. 2, pp. 87-102.
101. FUENTES, T. (1998): “Relevancia estratégica del factor humano en la actividad empresarial.; La creación de valor en un mercado global” *XII Congreso Nacional. VII Congreso Hispano Frances*, Benalmadena (Málaga).
102. GALÁN, J.L. (1995), *Proyecto Docente de Dirección Estratégica*. Dpto. Administración de Empresas y Comercialización e investigación de Mercados. Universidad de Sevilla. Sevilla.
103. GALÁN. J.L.; VECINO. J. (1997): “Las fuentes de rentabilidad de las empresas”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 1, pp. 21-36.
104. GALÁN, M. y GARCÍA, D.M. (1999): “El Cliente: un reto para la PYME en su camino hacia la calidad”, *La Gestión de la Diversidad. XIII Congreso Nacional. XI Congreso Hispano-Frances*. AEDEM, Logroño (La Rioja), pp. 1095-1102.
105. GALDEANO, E.; CÉSPEDES, J.J.; RODRÍGUEZ, M. (2002): “Incidencia de las inversiones relativas a Calidad-Medio Ambiente en la competitividad de las empresas hortofrutícolas”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, núm. 2, pp. 103-118.
106. GARCÍA, D.M. (1997): “Políticas internas y externas de las pequeñas y medianas empresas que inciden en la gestión de la calidad”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 3, núm. 1, pp. 13-24.
107. GARCÍA, D.M. (1998): “Análisis de las políticas internas de gestión de la calidad en las pequeñas y medianas empresas”, *La creación de valor en un mercado global. XII Congreso Nacional. VIII Congreso Hispano-Frances*. AEDEM, Benalmádena (Málaga), pp. 1203-1210.
108. GARCÍA, D.M.; PRADO, J.C. (2001): “La cultura de mejora continua y TQM



- en las compañías españolas”, *La empresa deslocalizada. XV Congreso Nacional. XI Congreso Hispano-Frances*. AEDEM, Gran Canaria, pp. 1203-1210.
109. GARCÍA, J.; RUIZ, A. (1998): “Calidad Total como estrategia de creación de valor en el mercado financiero: dimensiones que comprende”, *La creación de valor en un mercado global. XII Congreso Nacional. VIII Congreso Hispano-Frances*. AEDEM, Benalmádena (Málaga), pp. 1221-1230.
110. GÉNIAUX, I.; MIRA, S. (2001): “La gestion des connaissances et des compétences dans les petites entreprises technologiques: une approche empirique”, *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 14, núm. 2, pp. 41-65.
111. GHOBADIAN, A.; GALLEAR, D.N. (1996): “Total Quality Management in SMEs”, *Middlesex University Business School*, pp. 83-106.
112. GHOBADIAN, A.; GALLEAR, D.N. (2001): “TQM implementation: an empirical examination and proposed generic model”, *Omega*, núm. 29, pp. 343-359.
113. GHOSH, B.C.; LIANG, T.W.; MENG, T.T. (2001): “The key success factors, distinctive capabilities, and strategic thrusts of top SMEs in Singapore”, *Journal of Business Research*, núm. 51, pp. 209-221.
114. GIMÉNEZ, G.; CASADESÚS, M.; DE CASTRO, R. (1999): “Consecuencias de la implantación de la normativa ISO 9000 en Cataluña y Bélgica. Estudio empírico”, *La Gestión de la Diversidad. XIII Congreso Nacional. IX Congreso Hispano-Frances*. AEDEM, Logroño (La Rioja), pp. 1103-1112.
115. GÓMEZ, P. (1998): “Las limitaciones del valor añadido por los recursos humanos: una perspectiva basada en los recursos y capacidades. La creación de valor en un mercado global”, *XII Congreso Nacional. VII Congreso Hispano Frances.*, Benalmadena (Málaga).
116. GOMEZ-MEJIA., L. (1992): “Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy and Firm Performance”, *Strategic Management Journal*, vo. 13, núm. 5, pp. 381-397.
117. GOMIS, J.; SANCHEZ, V. (1991): *La Gestión de la Calidad en las PYMES; Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial*, Madrid.
118. GONZÁLEZ, J.M. (2002): “Las Pequeñas y Medianas Empresas, Empresas Intangibles”, *AEDEM. XVI Congreso Nacional. XII Congreso Hispano-Francés*, Alicante.
119. GORT, M.; SINGAMSETTI, R. (1976): “Concentration and profit rates: new evidence and old issue”, *Explorations in economic research*, Vol. 3. Invierno. pp. 1-



- 20.
120. GOY, H. (2001): "De la nécessité de poursuivre la recherche sur la planification des PME", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 14, núm. 2, pp. 85-108.
121. GRANT, R.M. (1991): "The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy formulation", *California Management Review*, vol. 33, núm. 3, pp. 114-135.
122. GREENLEY, G.E.: (1995): "Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from U.K. Companies" *British Journal of Management*, vol.6, pp. 1-13.
123. HADDADJ, S.; D'ANDRIA, A. (1998): "Transmissions internes et transmissions externes dans les PME françaises: existe-t-il des différences de changements stratégiques et d'orientations stratégiques?", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 11, núm. 4, pp. 45-65.
124. HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1994): *Competing for de Future*, Harvard-Business School Press, Cambridge. Edición española: *Compitiendo por el Futuro*. Ariel, Barcelona, 1995
125. HAMMOND, J. (2000): "The naked truth about business excellence", *Total Quality Management*, vol. 11, núm. 4/5&6, pp. 666-673.
126. HANSEN, G. y WERNERFELT, B. (1989): "Determinants of firm performance: The relative importance of Economic and Organizational Factors", *Strategic Management journal*, Vol. 10. pp. 399-411.
127. HANSSON, J. (2001): "Implementation of total quality management in small organizations: A case study in Sweden", *Total Quality Management*, vol. 12, núm. 7&8, pp. 988-994.
128. HART, S.; TZOKAS, N. (1999): "The Impact of Marketing Research Activity on SME Export Performance: Evidence from the UK", *Journal of Small Business Management*, vol. 37, núm. 2, pp. 63-75.
129. HARVIS, R.; CURRAN, J.; KITCHING, J. (2000): "The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 7, núm. 2, pp. 123-134.
130. HAVNES, P.A.; SENNESETH, K. (2001): "A panel study of firm growth among SMES in Network", *Small Business Economics*, vol. 16, núm. 4, pp. 293-302.
131. HENDRICKS, K.B. y SINGHAL, V.R. (1999): "Don't Count TQM Out", *Quality*



Progress (abril). pp. 35-42.

132. HERAS, I. (2001): *La Gestión de la Calidad en las Empresas Vascas: Estudio de la Aplicación de la ISO 9000 en las Empresas de la C.A.P.V.* Tesis doctoral. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco. Bilbao.
133. HERAS, I.; CASADESÚS M.; DICK, G.P.M. (2002): "ISO 9000 certification and the bottom line: a comparative study of the profitability of Basque region companies", *Managerial Auditing Journal*, vol. 17, núm. 1/2, pp. 72-78.
134. HERAS, I.; DIC, G.P.M.; CASADESÚS, m. (2002): "ISO 9000 registration's impact on sales and profitability: An longitudinal analysis of performance before and after accreditation", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 19, núm. 6, pp. 1-16.
135. HERAS. I.; OCHOA. C.; ARANA. P. (2000): "Análisis empírico de la incidencia de la normativa ISO 9000 en la rentabilidad económica de las Empresas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. XIV, núm. 39 (2ª Epoca. 2º Cuatrimestre), pp. 29-44.
136. HERRERA, J.; MORENO, M.D.; MARTÍNEZ, C. (1998): "La gestión de la calidad en empresas españolas resultados de un estudio empírico de ámbito europeo", *Revista de Economía y Empresa*, vol. XII, núm. 32 (2ª época, 1º cuatrimestre), pp. 83-115.
137. HEWITT, S. (1997): "Research and concepts Business excellence: does it work for small companies?", *The TQM Magazine*, vol. 9, núm. 1, pp. 76-82.
138. HUIDOBRO, A. (1998): "Metodología de Autoevaluación para PYMES según referencial europeo", *Alta Dirección*, núm. 197, pp. 57-63.
139. HUNTZINGER, F.; MOYSAN-LOUAZEL, A. (1999): "Apports et limites des théories contractualistes de la firme appliquées à la carrière des dirigeants de coopératives", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 12, núm. 4, pp. 77-100.
140. IKEI. (2002): *Estudio sobre la empleabilidad de los titulados de FP por las PYMES europeas: avance de resultados para el País Vasco.* País Vasco.
141. INSTITUTO DE ECONOMÍA Y FINANZAS DE LA; FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA; UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA (2000): "Las Pequeñas y Medianas Empresas: Entorno, Estrategias y Potencial Transformador", *Actas de la Reunión Anual de la Red Pymes MERCOSUR.* Córdoba (Argentina).
142. JABNOUN, N.(2000): "Perspectives Restructuring for TQM: a review", *The TQM Magazine*, vol. 12, núm. 6, pp. 395-399.



143. JACOB, K.; ESKILDSEN & N JENS, J.; DAHLGAARD (2000): "A causal model for employee satisfaction", *Total Quality Management*, vol 11, núm 8, pp. 1081-1094.
144. JOHNSTON, C.J.; DANIEL, M.J. (1992): "Customer satisfaction through Quality", *Canadian Business Review*, vol. 18, Winter, pp. 12-15.
145. JURAN, J.M. (1992): "Por qué fracasan las iniciativas de la calidad", *Harvard Deusto Business Review*, Vol. 6, núm. 1 (1997), pp. 37-56.
146. JURAN, J.M.; GRZYMA, F.M. (1980): *Quality Planning and Analysis Control Handbook*, McGraw-Hill, New York.
147. KAY, J. (1994): *Fundamentos del éxito empresarial*. Ariel Sociedad Económica. Barcelona.
148. KAYNAK, H. (2003): "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", *Journal of Operations Management*, núm. 342, pp. 1-31.
149. KEIZER, J.A.; DIJKSTRA, L.; HALMAN, J.I.M. (2001): "Explaining innovative efforts of SMEs. An exploratory survey among SMEs in the mechanical and electrical engineering sector in The Netherlands", *Technovation*, núm. 22, pp. 1-13.
150. KELADA, J.N. (1999): *Reingeniería y Calidad Total*. AENOR, Madrid.
151. KROLL, M.; WRIGHT, P.; HEIENS, R.A. (1999): "The contribution of product quality to competitive advantage: impacts on systematic variance and unexplained variance in returns", *Strategic Management Journal*, núm. 20, pp. 375-384.
152. LAVAL, F. (1998): "La gestion des ressources humaines des entreprises fournisseurs-partenaires: l'impact de la politique d'achat d'un grand groupe donneur d'ordres", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 11, núm. 2-3, pp. 75-94.
153. LAWLER III E.E.; MOHRMAN, S.A. y LEDFORD, Jr, G.E. (1998): *Creating High performance organizations. Policies and Results of Employee involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 Companies*. Jossey-Bass. San Francisco.
154. LE ROY, F. (2001): "Agressivité concurrentielle, taille de l'entreprise et performance", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 14, núm. 2, pp. 67-84.
155. LEAL, A. y ROLDAN, J.L. (2001): "Validación de un Modelo de implantación de Gestión de Calidad Total y su efecto en los resultados empresariales: Un estudio causal predictivo mediante el análisis PLS -Partial Least Squares-" *Best Papers. Proceedings 2001. X International Conference. EAMBE, Reggio Calabria- Italia*, pp.



541-555.

156. LEAL, A. (1997): "Gestión de calidad total en empresas españolas: Un análisis cultural y de rendimiento", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 1, pp. 37-56.
157. LEE, T.S.; ADAM, E; TUAN, C. (1999): "The convergent and Predictive Validity of Quality and Productivity practices in Hong Kong Industry", *Total Quality Management*, vol. 10, núm. 1, pp. 73-84.
158. LÉO, P. (2000): "Les PMI et les couples produits-services à l'exportation", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 13, núm. 2, pp. 45-73.
159. LERAY, Y. (1999): "Pour une approche renouvelée des structures organisationnelles des ME-MI françaises", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 12, núm. 4, pp. 33-55.
160. 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.
161. LLONCH ANDREU, J. y WALIÑO, S. (1996): "Efectos de la Orientación al Mercado en los resultados de la empresa" *Esic-Market*, Enero-Marzo, pp.9-39.
162. LLORENS, F.J. (1996): "Procesos, contenido, y efectividad de la calidad total", *Revista de Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 3, pp. 163-180.
163. LLORENS, F.J.; FUENTES, M.M. (2000): *Calidad Total: Fundamentos e Implantación*, Pirámide, Madrid.
164. LLORENS, F.J.; MOLINA, L.M.; FUENTES, M.M. (2002): "Calidad Total: una investigación comparativa atendiendo a la dimensión empresarial", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, núm. 2, pp. 119-132.
165. MAESO, E.; PÉREZ, S.; UREÑA, A.E. (2001): "Vías de aplicación de la gestión por procesos: calidad y reingeniería", *AEDEM. X International Conference Regio Calabria, ITALIA*, pp. 573-580.
166. MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. (1998): "GRH en PME Universalité et contingences: essai de théorisation", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 11, núm. 2-3, pp. 11-30.
167. MAHONEY, J.T.; PANDIAN, J.R. (1992): "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 13,



pp. 363-380.

168. MAZANO, G.; AYALA, J.C. (2001): "Los órganos de gobierno en la empresa familiar: su papel en la solución de conflictos", *AEDEM. X International Conference Regio Calabria, ITALIA*, pp. 581-589.
169. MARCO, B.; GARCÍA, F. (2001): "La cooperación con los proveedores como fuente de ventaja competitiva. Un análisis empírico de su razón de ser y de los factores de éxito y fracaso", *AEDEM. X International Conference Regio Calabria, ITALIA*, pp. 611-624.
170. MARIOTTI, S.; PISCITELLO, L. (2001): "Localized capabilities and the internationalization of manufacturing activities by SMEs", *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 13, núm. 1, pp. 65-80.
171. MARLOW, S. (2000): "Investigating the use of emergent strategic human resource management activity in small firm", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 7, núm. 2, pp. 135-148.
172. MARTÍN ARMARIO, E. Y COSSÍO SILVA, F.J. (2001): "La orientación al Mercado y el Rendimiento Empresarial: el caso de la banca comercial española", *Cuadernos de Gestión*, vol.1, núm. 1, pp. 33-64.
173. MARTÍN, E. (2003): "Marketing relacional". Seminario impartido por profesores y alumnos de doctorado del Departamento de Economía Financiera II el día 26 de junio de 2003.
174. MAURI, A.; MICHAELS, M. (1998): "Firm and Industry effects within Strategic Management: An Empirical Examination", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 211-219.
175. McDONELL (1992): "Three Years of Total Quality Management", *Journal for Quality and Participation*, vol. 15, núm. 1, January-February, pp. 6-10.
176. MERINO-DÍAZ DE CERIO, J. (2003), "Factors relating to the adoption of quality management practices: an analysis for Spanish manufacturing firms", *Total Quality Management*, Vol. 14. Nº1. 25-44.
177. MESSEGHEM, K. (1999): "L'assurance qualité: facteur dénaturant de la PME", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 12, núm. 3, pp. 107-125.
178. MESSEGHEM, K.; VARRAUT, N. (1998): "Stratégies d'adoption d'une démarche qualité en PME", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 11, núm. 1, pp. 101-121.



179. MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES, SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICAS SOCIALES Y LABORALES (2003): "Encuesta de Coyuntura Laboral" *Boletín de Estadísticas Laborales*. Núms.171-172, Enero-Junio, 2003. pág 72
180. MOLINA, J.F. (2001): "La importancia de la empresa, del Sector y del Territorio como determinantes de la rentabilidad empresarial", *Best Papers. Proceedings 2001. X International Conference. EAMBE*, Reggio Calabria- Italia, pp. 731-741.
181. MONTGOMERY, C.A. y WERNERFELT, B. (1991): "Sources of Superior Performance: Market Share versus Industry Effects in the US Brewing Industry", *Management Science*, 37. Nº 8. pp. 954-958.
182. MULHERN, A. (1995): "The SME sector in Europe: a broad perspective", *Journal of Small Business Management*, vol. 33, núm. 3, pp. 83-87.
183. MUNIER, F. (2001): "Taille de la firme et compétences relationnelles pour innover", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 14, núm. 1, pp. 37-68.
184. NABITZ, U.; SEVERENS, P.; BRINK, W.V.D. (2001): "Improving the EFQM Model: An empirical study on model development and theory building concept mapping", *Total Quality Management*, vol. 12, núm. 1, pp. 69-81.
185. NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990): "The effect of a Market orientation on Business Profitability" *Journal of Marketing*, vol.54, October, pp. 20-35.
186. NORTH, D.; SMALLBONE, D. (1995): "The Employment Generation Potential of Mature SMEs in Different Geographical Environments", *Urban Studies*, vol. 32, núm. 9, pp. 1517-1534.
187. NORTH, D.; SMALLBONE, D. (1996): "Small Business Development in Remote Rural Areas: the Example of Mature Manufacturing Firms in Northern England", *Journal of Rural Studies*.
188. OLIVEIRA, F. (2001): "El empleo en las microempresas de la Unión Europea", *Fundación Europea para la Mejora de las condiciones de Vida y de Trabajo*, pp. 1-8.
189. OLIVEIRA, J.V.; GOMES, M.A. (2002): "Is Small Still Beautiful?", *XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestao Científica*, vol. VII. Covilha.
190. OREJA, J.R.; YANES, V. (2001): "La estructuración estratégica del entorno empresarial sobre la base de la incertidumbre percibida: un análisis comparativo entre sectores", *Revista de Economía y Empresa*, núm. 41, vol. XV (2ª Epoca. 1º Cuatrimestre), pp. 9-32.



191. ORSER, B.J.; HOGARTH-SCOTT, S.; RIDING, A.L. (2000): "Performance, Firm Size, and Management Problem Solving", *Journal of Small Business Management*, vol. 38, núm. 4, pp. 42-58.
192. ORTEGA, A. (2000): "Industry, trade and services", *Eurostat*, vol. 11, núm. 4.
193. OUCHI, W.G. (1981): *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Adison-Wesley.
194. PACITTO, J.; TORDJMAN, F. (2000): "Très petite entreprise et marketing: les causes d'un malentendu", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 13, núm. 3-4, pp. 37-62.
195. PACITTO, J.; TORDJMAN, F. (1999): "L'innovation technologique dans la très petite entreprise industrielle française: ce que disent les statistiques", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 12, núm. 3, pp. 59-90.
196. PARADAS, A. (1998): "Évaluer la formation dans des PME françaises: résultats d'une étude empirique", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 11, núm. 2-3, pp. 31-49.
197. PELHAM, A.M. (2000): "Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms" *Journal of Small Business Management*, vol. 38, núm. 1, pp. 48-67.
198. PENROSE, e. (1959): *The theory of the growth of the firm*. John Wiley & Sons, New York. Edición en español, 1962: *Teoría del Crecimiento de la Empresa*. Aguilar, Madrid
199. PETERAF, M.A. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based-View", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.
200. PLANE, J-M. (1998): "Pour une approche ethnométhodologique de la PME", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 11, núm. 1, pp. 123-140.
201. POLGE, M. (2000): "Le marketing soutient-il l'avantage concurrentiel en petite entreprise?", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 13, núm. 3-4, pp. 119-141.
202. PORTER, M. E. (1981): "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management", *Academy of Management Review*. 6.
203. PORTER, M. E. (1982): *Estrategia competitiva*. Cecs. México.
204. POWELL, T.C. (1995): "Total Quality Management as Competitive Advantage: A review and empirical study", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 15-37.
205. PRABHU, V.B.; ROBSON, A. (2000): "Impact of leadership and senior



- management commitment on business excellence: an empirical study in the North East of England”, *Total Quality Management*, vol. 11, núm. 4/5&6, pp. 399-409.
206. QUAZI, H.A.; HONG, C.W.; MENG, C.T. (2002): “Impact of ISO 9000 certification on quality management practices: A comparative study”, *Total Quality Management*, vol. 13, núm. 1, pp. 53-67.
207. QUINTANA, A.; BEERLI, A. Y MARTÍN, J.D. (2002): “Efectos de la orientación al Mercado y la innovación desde a perspectiva de las capacidades en los resultados empresariales” *Libro de Actas del XIV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Granada, pp.513-530
208. RAHEIM, S. (1996): “Micro-enterprise as an approach for promoting economic development in social work: lessons from the Self-Employment Investment Demonstration”, *International Social Work*, vol. 39, pp. 69-82.
209. RAHMAN, S. (2001): “Total quality management practices and business outcome: evidence from small and medium enterprises in Western Australia”, *Total Quality Management*, vol. 12, núm. 2, pp. 201-210.
210. RANGONE, A. (1999): “A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises”, *Small Business Economics*, vol. 12, núm. 3, pp. 233-248.
211. RATNATUNGA, J.; ROMANO, C. (1997): “A “Citation Classics” analysis of articles in contemporary small enterprise research”, *Journal of Business Venturing*, vol. 12, núm. 3, pp. 197-212.
212. RAYMOND, L.; BRISOUX, J.; AZAMI, A. (2000): “Une étude empirique des systèmes d’information marketing dans les PME manufacturières”, *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 13, núm. 3-4, pp. 63-87.
213. REAVILL, L.R.P. (1999): “What is the future direction of TQM development?”, *The TQM magazine*, vol. 11, núm. 5, pp. 291-298.
214. REED, R.; LEMAK, D.J.; MONTGOMERY, J.C. (1996): “Beyond process: TQM Content and firm performance”, *Academy of Management Review*, vol. 21, núm. 2, pp. 211-226.
215. REEDER, R.R.; BRIERTY, E.G and REEDER, B.H. (1991): *Industrial Marketing. Analysis, Planning and Control*. Prentice-Hall. Englewoods Cliffs, New Jersey.
216. REUBER, A.R.; FISCHER, E. (1999): “Understanding The Consequences of Founders Experience”, *Journal of Small Business Management*, vol. 37, núm. 2, pp.



- 30-45.
217. RICHOMME, K. (2001): "De la contraitance au management relationnel: le cas d'une coopérative artisanale du secteur du bâtiment", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 14, núm. 2, pp. 109-131.
218. ROGERS, E.M. (1983): *Diffusion of Innovations*. Free Press. Nueva York.
219. ROQUEBERT, J.; PHILLIPS, R.; WESTFALL, P.A. (1996): "Markets versus Management: what drives profitability?", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 653-666.
220. RUBIO BAÑÓN, A.; ARAGÓN SÁNCHEZ, a. (2002): "Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme" *Cuadernos de Gestión*, vol. 2, núm. 1, pp. 49-63.
221. RUE, L.W.; IBRAHIM, N.A. (1998): "The Relationship between Planning Sophistication and Performance in Small Businesses", *Journal of Small Business Management*, vol. 36, núm. 4, pp. 24-32.
222. RUIZ-CANELA, J. (2003): *La Gestión por Calidad en la empresa moderna*. Ed. Ra-ma empresa, Madrid
223. RUMELT, R.P. (1991): "How much does Industry Matter?", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 167-185.
224. RUSSELL, S. (2000): "ISO 9000: 2000 and the EFQM Excellence Model: competition or cooperation", *Total Quality Management*, vol. 11, núm. 4/5&6, pp. 657-665.
225. SÁINZ, A. (2001): "Caracterización de las empresas con éxito en el sector vitivinícola de la DOC Rioja", *AEDEM. X International Conference Reggio Calabria, ITALIA*, pp. 995-1006.
226. SAÍNZ DE VICUÑA, J.M^a. (2003): *Utilización de Herramientas y Técnicas de Gestión en la CAPV 2001*. SPRI. Bilbao.
227. SALAS, V. (1993): "Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales", *Papeles de Economía Española*, núm. 56, pp. 379-396.
228. SALEGNA, G.; FAZEL, F. (1995): "An integrative framework for developing and evaluating a TQM implementation plan", *Quality Management Journal*, vol. 3, núm. 1, pp. 73-85.



229. SALVOLAINEN, T. (2000): "Leadership Strategies for gaining Business Excellence through Total Quality Management", *Total Quality Management*, vol. 11, núm. 2, pp. 211-226.
230. SAMMUT, S. (2000): "Vers une intermédiation effective petite entreprise jeune et environnement local", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 13, núm. 1, pp. 87-104.
231. SAMSON, D.; TERZIOVSKI, M., (1999): "The relationship between total quality management practices and operational performance", *Journal of Operations Management*, núm. 17, pp. 393-409.
232. SÁNCHEZ, M. y SARABIA, F.J. (1999): "Validez y fiabilidad de escalas", capítulo de SARABIA, F.J.: *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Pirámide (Madrid), pp. 363-93.
233. SANTAMARIA, L.; GARCÍA, M.A.; RIALP, J. (2002): "Caracterización de las empresas que colaboran con centros tecnológicos", *Document de treball*, núm. 5, pp. 1-37.
234. SCHAFFER, R.H.; THOMPSON, H.A. (1987): "Successful Change Begins with Results", *Harvard Business Review*, vol. 70, núm. 1, July, pp. 19-26.
235. SCHALKWYK, J.C. VAN. (1998): "Total quality management and the performance measurement barrier", *The TQM Magazine*, vol. 10, núm. 2, pp. 124-131.
236. SCHERER, F.M. Y ROSS, D. (1990), *Industrial Market Structure and Economic Performance*. 3ª edic. Houghton Mifflin Company. Boston.
237. SCHIEB-BIENFAIT. N. (2000): "Création d'entreprise et analyse du marché: une problématique à explorer", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 13, núm. 3-4, pp. 89-117.
238. SCHIMIEMANN, M. (2002): "Enterprises in Europe – does size matter?" *Statistics in Focus. Industry, Trade and Services*, EUROSTAT, Theme 4 – 39/2002, pp. 1-7
239. SCHMALENSEE, R. (1985): "Do markets differ much?". *American Economic Review*, Vol 75. Nº3. Junio. pp. 341-351.
240. SCHOEMAKER, P.J.H. (1990): "Strategy, Complexity and Economic Rent", *Management Science*, vol. 36, núm. 10, pp. 1178-1192.
241. SCURR, C. (1991): "Total Quality Management and Productivity", *Management Services*, vol. 35, núm. 10, pp. 28-30.



242. SCHIMIEMANN, M. (2002): "Enterprises in Europe – does size matter?" *Statistics in Focus. Industry, Trade and Services*, EUROSTAT, Theme 4 – 39/2002, pp. 1-7
243. SHERER, F.M. (1980): *Industrial Market structure and economic performance*. 2ª edic. Rand McNallu. Chicago.
244. SOHAL, A.S.; D'NETTO, B.; FITZPATRICK, P. (2001): "The roles and responsibilities of production/operations managers in SMEs: evidence from Canada", *Technovation*, núm. 21, pp. 437-448.
245. SPENCER, M.S.; LOOMBA, P.S. (2001): "Total Quality Management programmes at smaller manufacturers: benchmarking techniques and results", *Total Quality Management*, vol. 12, núm. 5, pp. 689-695.
246. SPRI, Y LKS, (1997): *Utilización de herramientas y técnicas de Gestión en la C.A.P.V. País Vasco*.
247. TEECE, D. (1982): "Towards an economic theory of the multiproduct firm" *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 3, PP. 39-63.
248. TERZIOVSKI, M.; SAMSON, D. (1999): "The Link between TQM Practice and Organisational Performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 16, núm. 3, pp. 226-237.
249. THOMSON, A.; GRAY, C. (1999): "Determinants of management development in small businesses", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 6, núm. 2, pp. 113-127.
250. TÖDTLING, F.; KAUFMANN, A. (2001): "The role of the region for innovation activities of SMEs", *European Urban and Regional Studies*, vol. 8, núm. 3, pp. 203-215.
251. UGBORO, I.O.; OBENG, K. (2000): "Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study", *Journal of Quality Management*, núm. 5, pp. 247-272.
252. VAVRA, T.G. (2002): *Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000*. FC Editorial, Madrid.
253. VÁZQUEZ, C.J.; ENTRIALGO, M.; FERNÁNDEZ, E. (2000): "El éxito de la PYME en función de los rasgos del propietario que la dirige", *Estudios Empresariales*, vol. 1, núm. 102, pp. 62-67.
254. VIEDMA, J.M. (1992): *La excelencia empresarial española* Mc Graw-Hill, 2ª



ed. Madrid

255. WAGAR, T.H. (1998): "Determinants of Human Resource Management Practices in Small Firms: Some Evidence from Atlantic Canada", *Journal of Small Business Management*, vol. 36, núm. 2, pp. 13-23.
256. WALDMAN, D.A. (1994): "The Contributions of Total Quality Management to a Theory of Work Performance", *Academy of Management Review*, vol. 19, núm. 3, pp. 510-536.
257. WALSH, J.S.; ANDERSON, P.H. (1995): "Owner-Manager adaption/innovation preference and employment performance: a comparison of founders and non-founders in the Irish small firm sector", *Journal of Small Business Management*, vol. 33, núm. 3, pp. 1-8.
258. WALTON. (1986): *The Deming Management Method*. Pedigree, New York..
259. WEINZIMMER, L.G. (1997): "Top Management Team Correlates of Organizational Growth in a Small Business Context: A Comparative Study", *Journal of Small Business Management*, vol. 35, núm. 3, pp. 1-9.
260. WERNERFELT, B. (1984): "A Resource-based view of the firm" *Strategic Management Journal*, núm. 5, pp. 171-180.
261. WERNERFELT, B. y MONTGOMERY, C.A. (1988): "Tobin's Q and the importance of focus in firm performance", *American Economic Review*, Vol. 78 (marzo). pp. 246-250.
262. WILKES, N. y DALE, B.G. (1998): "Attitudes to self-assessment and quality awards: A study in small and medium-sized companies", *Total Quality Management*, vol. 9, núm. 8, pp. 731-739.
263. YOUSSEF, M.A.; MOHAMED, Z.; SAWYER, G. WHALEY, JR.; WHALEY, G.L. (2002): "Testing the impact of integrating TQM and DFM on the ability of small to medium size firms to respond to their customer needs", *Total Quality Management*, vol. 13, núm. 3, pp. 301-313.
264. YUSOF, S.M.; ASPINWALL, E. (2000): "A conceptual framework for TQM implementation for SMEs", *The TQM Magazine*, vol. 12, núm. 1, pp. 31-36.
265. YUSOF, S.M.; ASPINWALL, E. (2000): "Critical success factors in small and medium enterprises: survey results", *Total Quality Management*, vol. 11, núm. 4/5&6, pp. 448-462.



266. ZAHERA, M. (1996): "Las PYMES españolas y la innovación", *Harvard Deusto Business Review*, pp. 62-66.
267. ZAHRA, S.; COVIN, J. (1993): "Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 14, núm. 6, pp. 451-478.

G.- ANEXOS

ANEXO 0.

Parámetros de selección y sustitución de elementos maestres

A.-Para el Sector Primario, integrado por un número reducido de empresas, los criterios de selección de elementos han procurado respetar las siguientes premisas:

- 1º. Garantizar en todo caso un mínimo de 30 observaciones para el total del sector.
- 2º. Proceder hasta intentar contactar, si es preciso, con todas las empresas del mismo sector, tamaño y provincia
- 3º. Si no se ha alcanzado la submuestra prevista, pasar a las del mismo sector y tamaño en otras provincias
- 4º. Si no se ha alcanzado la submuestra prevista, el siguiente tamaño en el mismo sector y provincia
- 5º. Si no se ha alcanzado la muestra prevista, el siguiente tamaño en el mismo sector y cualquier provincia.

B.-Para el resto de sectores, los criterios de selección de elementos han procurado respetar las siguientes premisas:

- 1º. Proceder hasta intentar contactar, si es preciso, con todas las empresas de la misma provincia del tamaño y sector en cuestión.
- 2º. Si no se ha alcanzado la submuestra prevista, intentarlo con las del mismo sector y tamaño en otras provincias
- 3º. Si no se ha alcanzado la submuestra prevista, intentarlo con las de otro sector con el mismo tamaño y provincia
- 4º. Si no se ha alcanzado la submuestra prevista, intentarlo con las de otro sector y provincia con el mismo tamaño
- 5º. Si no se ha alcanzado la submuestra prevista, intentarlo con las del siguiente tamaño.

ANEXO 1: CUESTIONARIO FINAL

1.- Tenemos un registro actualizado de los proveedores de la empresa, clasificados en función de criterios como: coste, calidad, fiabilidad, plazo de entrega, servicio post-venta...
2.- Hemos obtenido alguna certificación ISO 9000 o cualquier otra acreditación externa de calidad que sea asimilable.
3.- Regularmente trabajamos en colaboración con nuestros proveedores y suministradores de todo tipo de servicios para buscar juntos vías de mejora en la satisfacción del cliente.
4.- Nuestra empresa destaca sobre la media de nuestro sector en la aplicación de innovaciones tecnológicas relevantes.
5.- Tenemos establecidos sistemas para la revisión y mejora de nuestros principales procesos (productivos, de gestión, de servicio...)
6.- Tenemos acuerdos con otras empresas de nuestro entorno orientados a compartir recursos (humanos, de tiempo, de información y conocimiento, o incluso recursos económicos), para conseguir objetivos comunes.
7.- Hacemos Benchmarking. Es decir, periódicamente comparamos nuestras prácticas con las de otras empresas que consideramos referentes, para mejorar y aplicar, en su caso, estas prácticas en nuestra empresa
8.- Utilizamos habitualmente seguros u otras herramientas financieras para cubrir el riesgo de posibles variaciones en el tipo de cambio o de interés en operaciones financieras asumidas por la empresa
9.- Disponemos de un sistema informatizado de gestión de tesorería o cash management ..
10.- Aplicamos la metodología de las 5 eses, es decir nos preocupamos metódicamente por mantener todas nuestras instalaciones bien organizadas, ordenadas y en óptimo estado de mantenimiento.
11.- Tenemos recogidos en un documento los principales objetivos y estrategias (es decir, la forma de alcanzar esos objetivos).
12.- En la fijación de los principales objetivos y estrategias de la empresa participan y contribuyen de forma significativa y efectiva responsables de todas las áreas clave de la organización (producción, comercial, financiera, tecnológica, etc).
13.- Hemos identificado de forma clara y concreta las oportunidades y amenazas que proceden del entorno y afectan a nuestra empresa así como las fortalezas y debilidades internas.
14.- La mayoría de los trabajadores de nuestra empresa conocen los principales objetivos y estrategias de la compañía.
15.- (Formular sólo si han respondido SÍ a la 13 y la 14): Hemos revisado y/o diseñado nuestra estructura organizativa (es decir, departamentos, puestos, funciones, responsabilidades...) en función de nuestros objetivos y estrategias.
16.- Las personas con responsabilidades directivas suelen recibir formación en formas innovadoras de gestión <i>(Decir el paréntesis sólo si piden aclaración: Calidad Total, Reingeniería de procesos, Modelo EFQM; Benchmarking,...)</i>
17.- El Equipo directivo ha sometido su gestión a autoevaluación conforme al modelo EFQM u otros asimilables o adaptados <i>(Si solicitan aclaración, decir: como el programa PREMIE)</i>
18.- La Dirección impulsa consciente y explícitamente ciertos valores propios de esta empresa, que son compartidos por la mayoría de los empleados <i>(Si no entienden lo que significa VALORES, decir: valores como profesionalidad, trabajo en equipo, fidelidad a la compañía, la venta como objetivo básico u otros...)</i>
19.- La Dirección de nuestra empresa impulsa y se implica activamente en acciones y proyectos de mejora.
20.- Tenemos definido un conjunto de indicadores generales que utilizamos permanentemente para realizar un seguimiento de los principales objetivos de la empresa y de la gestión efectuada (Ejemplos: ventas, devoluciones, nivel de stocks, etc.)
21.- Realizamos periódicamente encuestas a clientes y/o se organizan reuniones con ellos orientadas a conocer sus requerimientos y saber a cuáles dan mayor o menor importancia.

22.- Utilizamos instrumentos formales como encuestas, entrevistas, etcétera para conocer qué opinan nuestros clientes sobre nosotros y medir su grado de satisfacción general.
23.- Disponemos de mecanismos sistematizados de recepción, análisis y gestión de quejas y reclamaciones.
24.- Tenemos identificados, y analizamos periódicamente indicadores de rendimiento interno en clientes (como cifra de ventas o rentabilidad por cliente, clientes logrados por recomendación, antigüedad media por cliente, quejas recibidas, etc.)
25.- Mantenemos actualizado un archivo de competidores clasificado y organizado en función de datos de identificación básicos y de su perfil competitivo (puntos fuertes y débiles, estrategia, imagen y posicionamiento, etc.)
26.- Periódicamente se realizan o encargan estudios de mercado (para conocer tendencias previsibles, nuevos productos o desarrollos de competidores, hacer previsiones de demanda...).
27.- Hacemos un importante uso de internet en las relaciones con nuestros clientes actuales o potenciales o en general en nuestra actividad comercial (<i>Si se requiere aclaración: para suministrar información –tarifas, catálogos..-, formalizar operaciones/pedidos, buscar información o clientes, canalizar quejas o reclamaciones, etc..</i>)
28.-Regularmente (al menos una vez al año), analizamos la rentabilidad que aporta a la empresa cada uno de nuestros productos y cliente, y nos planteamos la oportunidad de prescindir de aquellos que no aportan suficiente rentabilidad
29.-Toda la información relevante que se dispone sobre los clientes se difunde eficazmente por toda la empresa, por lo que es conocida en todos los departamentos de la misma, aunque no tengan trato directo con los clientes.
30.- Realizamos de manera habitual y consciente actuaciones orientadas a la satisfacción de necesidades de la comunidad social donde está radicada nuestra empresa (patrocinios y obras sociales, reducción de ruidos, reciclaje de residuos, etc.)
31.- En nuestra empresa se trabaja habitualmente en equipos o grupos de trabajo con capacidad para tomar decisiones sobre muchas de las cuestiones que les afectan.
32.- Hemos definido claramente los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias en nuestro personal
33.- Hemos definido el desfase existente entre los conocimientos, capacidades y actitudes que tienen nuestros trabajadores y los que sería deseable que tuvieran, y en función de ellos hemos establecido un conjunto de acciones formativas.
34.- ¿Qué proporción aproximada del personal de su empresa ha participado en acciones formativas durante el último año?
35.- Tenemos implantado un sistema formal para recoger, sistematizar, almacenar y difundir entre todos el conocimiento que reside en todas y cada una de las personas que integran nuestra empresa.
36.- En nuestra empresa existe un Plan de Comunicación Interna. Es decir, se ha fijado las acciones de información/comunicación a dirigir a los trabajadores, los medios que se van a utilizar para tales acciones, su periodicidad, así como sus responsables y destinatarios.
37.- La retribución de la mayoría de los directivos tiene una parte variable, ligada al desempeño individual y/o a los resultados de la empresa.
38.- La retribución de la mayoría de los trabajadores tiene una parte variable, ligada al desempeño individual, grupal y/o a los resultados de la empresa.
39.- Tenemos sistemas no salariales de reconocimiento y/o recompensa de los esfuerzos y logros de nuestro personal (como ascensos, días libres, viajes, regalos, etc.).
40.- Hemos establecido indicadores internos para evaluar y mejorar el rendimiento de nuestras personas (absentismo, productividad por empleado, participación de acciones formativas o en acciones de mejora, antigüedad media, etc...)
41.- Hacemos encuestas, entrevistas o reuniones periódicas a nuestros empleados para evaluar su grado de satisfacción general y su opinión acerca de la empresa, de su trabajo, de sus condiciones laborales y salariales, etc.



ANEXO 2

¿Se hace en su empresa?

NS/NC

SI



NO: 7

¿Desde cuándo?

- 1 En la actualidad lo estamos implantando
- 2 Lo hemos implantado durante el último año
- 3 Lo venimos haciendo desde hace 1-3 años
- 4 Lo venimos haciendo desde hace 4-5 años
- 5 Lo venimos haciendo desde hace más de 5 años
- 6 NS/NC

(Cuando se responda más de 3 veces "NO", preguntar: ¿Tiene intención de hacerlo próximamente?)

ANEXO 3

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Localización (Municipio y territorio histórico)

Forma jurídica: S.A./S.L./S.R.L./ Cooperativa/Otros (Familiar/No Familiar)

Antigüedad de la empresa (nº de años que se constituyó):

Nombre y cargo en la empresa (del entrevistado)



ANEXO 4

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	(a) % Utilización entre empresas	(b) % utilización pequeña empresa (10-49)	(a)-(b)
Análisis DAFO	82,7	76,6	6,1
Alianzas estratégicas (otras empresas)	45	40,9	4,1
Mejora continua	86,5	81,1	5,4
Normas de calidad	61,3	41,7	19,6
Benchmarking	50,5	40,9	9,6
Gestión de procesos	86,5	61,5	25
Evaluación de proveedores	70,9	64,5	6,4
Mecanismos directos de conocimiento y medición de la satisfacción de clientes	67,7	56,9	10,8
Elaboración y análisis de indicadores de satisfacción del cliente	67,7	61,7	6
Gestión activa de quejas, reclamaciones	73,1	62,5	10,6
Análisis del perfil de competidores	37,4	31,5	5,9
Investigación de mercados	30,1	24,2	5,9
Cobertura de riesgos financieros	47,1	33,2	13,9
Retribución del desempeño	34,85	28,1	6,75
Equipos de trabajo	80,2	76,9	3,3
Diagnóstico y plan de formación	72,6	68,9	3,7
Plan de comunicación interna	66,1	64,1	2

ANEXO 5

CORRELACIONES EXISTENTES ENTRE INDICADORES DE RENDIMIENTO

OBJETIVOS Y SUBJETIVOS

La siguiente tabla recoge los coeficientes de correlación bivariados de Spearman entre los indicadores subjetivos empleados, -la tasa de crecimiento de las ventas (P42) y la rentabilidad (P43)-, con respecto a las rentabilidades económicas (R_ECCA99, R_ECCA00 y R_ECCA01, respectivamente), las rentabilidades financieras (R_FRA99, R_FRA00 y R_FRA01), y los márgenes de beneficio operativo (M_BFO99, M_BFO00 y M_BFO01) para 1999, 2000 y 2001, respectivamente.

Coeficientes de correlación entre:	de Tasa de crecimiento de Rentabilidad (P43) las ventas (P42)	
R_ECCA99	-----	-----
R_ECCA00	-----	0,078*
R_ECCA01	-----	0,101**
R_FRA99	-----	-----
R_FRA00	-----	0,091*
R_FRA01	-----	0,094*
M_BFO99	-----	0,080*
M_BFO00	-----	0,083*
M_BFO01	-----	0,108**

* Correlación diferente de cero con una significatividad alfa al nivel 0,05

** Correlación diferente de cero con una significatividad alfa al nivel 0,01

----- Correlación que se puede asumir como igual a cero.



Aun tratándose de correlaciones moderadas, se constata que existe la asociación mencionada ya que los coeficientes obtenidos son positivos y significativamente mayores que cero.