

Situación y Perspectivas de la Gestión de la Calidad en las Pymes de la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal

Arturo J. Fernández González¹, J. Carlos Prado Prado²

¹Ingeniero Industrial de Organización. Dpto. Organización de Empresas y Marketing, ETS Ingenieros Industriales, Universidad de Vigo. ajfdez@uvigo.es

²Dr. Ingeniero Industrial de Organización. Dpto. Organización de Empresas y Marketing, ETS Ingenieros Industriales, Universidad de Vigo. jcprado@uvigo.es

RESUMEN

La última década ha sido muy prolífica en experiencias de implantación de prácticas de gestión de la calidad en el contexto empresarial internacional. Numerosas contribuciones en la literatura han analizado estas experiencias, en las que las pymes juegan un papel muy relevante.

El proyecto “Estudio de situación y perspectivas de la gestión de la calidad en las empresas de la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal”, que está desarrollando un equipo de nuestra ETS, pretende analizar las actuales prácticas de gestión de la calidad en las empresas certificadas en dicha zona geográfica, así como detectar tendencias y perspectivas de futuro, y obtener conclusiones y recomendaciones para las empresas en este ámbito de la gestión, en la línea de mejorar su competitividad. Este estudio se enmarca en el contexto de una tesis doctoral orientada a la obtención de un modelo de implantación de la gestión de la calidad en la empresa.

Una especial atención se dedica en este estudio a la evolución de las prácticas de gestión de la calidad en las pymes que han experimentado el proceso de implantación y certificación ISO 9000, así como sus motivaciones, dificultades habidas, beneficios obtenidos y tendencias existentes hacia la gestión total de la calidad (TQM).

1. Introducción y objetivos.

El principal objetivo de esta investigación es la obtención de un modelo de implantación de la gestión de la calidad en las empresas, especialmente orientado a las pymes.

En la línea de dicho objetivo, la tesis doctoral que aquí se resume se divide en tres partes diferenciadas:

- a) Una profunda revisión de la literatura existente relativa al grado de implantación de las prácticas de gestión de la calidad en el contexto empresarial. Si bien el alcance de esta revisión es mundial, se hará un especial énfasis en el territorio peninsular y en el ámbito de las pymes.
- b) Un estudio empírico acerca del grado de implantación y perspectivas de las prácticas de gestión de la calidad en la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal. Este estudio empírico permitirá validar los aspectos fundamentales de la gestión de la calidad extraídos de la literatura, así como determinar los elementos principales de la misma desde el punto de vista empresarial y las perspectivas de futuro.
- c) Estudio de casos empresariales ilustrativos de la implantación de prácticas de gestión de la calidad y sus repercusiones.

2. Revisión de literatura.

La literatura sobre las prácticas de gestión de la calidad a nivel empresarial es profusa, especialmente en los últimos años (década de los 90), debido sobre todo al extraordinario impacto de la normativa ISO 9000 a nivel internacional. Por ello, esta revisión estará orientada hacia los objetivos esenciales de la investigación, esto es, conocer la situación actual y las perspectivas de futuro de las prácticas de gestión de la calidad a nivel internacional. Esta revisión permitirá, por un lado, dotar de una sólida base investigadora al cuestionario que servirá de guión para las entrevistas personales del estudio de campo, y, por otro lado, obtener información que será contrastada con los resultados de dicho estudio en el ámbito de la Euroregión Galicia-Norte de Portugal.

En este trabajo enumeraremos únicamente los estudios y análisis más relevantes llevados a cabo en España en una línea similar a la que se pretende seguir en este estudio, dedicando una especial atención a las pymes por su relevancia en nuestro contexto socioeconómico. Debemos destacar que, por el momento, no se han encontrado referencias a nivel académico internacional de investigaciones similares en Portugal.

El impacto antes mencionado de ISO 9000 y su rol como vehículo hacia una gestión global de la calidad, más comúnmente conocida como gestión de la calidad total (a partir de aquí, TQM), es objeto de numerosos estudios en todo el mundo. En el contexto español, es destacable la investigación de Escanciano et al. [1], de la Universidad de Oviedo, en 749 empresas certificadas. En su estudio, estos autores han pretendido analizar hasta qué punto la obtención de la certificación influye en la transición de las empresas españolas hacia la TQM. En una extensa revisión de la literatura acerca de las razones y beneficios de la certificación de sistemas de la calidad, así como el papel que la certificación desempeña como un punto de partida hacia la TQM, se concluye que la gran mayoría de las compañías certificadas consideran a la certificación un necesario punto de partida hacia la implantación de la TQM, siendo asimismo una mayoría las que, una vez obtenida la certificación, planean o deciden iniciar un proyecto de calidad total, o prácticas de TQM en paralelo con el mantenimiento del certificado según ISO 9000.

En la investigación empírica, consistente en una encuesta postal, se clasificó a las 749 empresas en tres grupos, atendiendo a su actitud respecto al progreso desde la certificación ISO 9000 hacia la TQM: las que tienen la certificación como meta (un 12,5%); las que declaran avanzar hacia la TQM (un 79,8%) y las que no tienen, de momento, planes claros para el futuro (un 7,7%). Con esta clasificación, los autores sostienen que aunque es cierto que la mayoría de las compañías que inician un proyecto de aseguramiento de la calidad tienen en mente la mejora continua, también es cierto que, en muchos casos, una vez obtenida la certificación las empresas simplemente destinan sus recursos a mantenerla.

El estudio llega a las siguientes conclusiones principales:

- a) Cuando una compañía se certifica por razones internas, es más probable que progrese hacia TQM que cuando es debido a razones externas (los autores identifican hasta 16 distintas motivaciones posibles para la certificación).
- b) Cuanto mayores son los beneficios obtenidos como consecuencia de la certificación, mayor es la probabilidad de que la compañía progrese hacia la TQM (los autores señalan hasta 21 tipos de beneficios posibles).
- c) Las empresas que progresan hacia la TQM tras la certificación son aquellas que usan con mayor intensidad prácticas de calidad para mantener el sistema (en el estudio se hace

referencia a 15 prácticas de calidad).

- d) Cuanto más tiempo pasa desde que se obtiene la certificación, más probable es que la compañía progrese hacia la TQM (en el estudio se demuestra esto para tres grupos de “edad” entre las empresas certificadas).

El estudio de Martínez Fuentes et al. [2], de la Universidad de Valencia, en 77 empresas y 22 consultoras españolas, revela que las empresas presentan una baja implantación de actividades de gestión de la calidad no directamente exigidas por ISO 9000. Es el caso del *benchmarking* (que, por otro lado, se muestra como una práctica más propia de las empresas grandes que de las pymes), el análisis de la satisfacción del personal o la transferencia de grados de autonomía a los empleados. Esto, unido a las motivaciones y expectativas señaladas por las empresas del mismo estudio, vendría a confirmar la idea de que muchas empresas persiguen la certificación de calidad sin una real intención de hacer mucho más en materia de gestión de la calidad. Por otro lado, y en este sentido, al analizar la implantación de estas actividades adicionales en relación a la motivación para el proceso ISO 9000, se obtiene que una de ellas, la difusión interna de los objetivos y su consecución, es significativamente mayor en las empresas que han llevado a cabo el proceso por iniciativa de la alta dirección que en aquellas que responden a las exigencias de sus clientes. Otras actividades donde se observa una cierta diferencia en ese sentido, aunque no estadísticamente significativa, son la formación, la comunicación, el análisis de la satisfacción del personal y la transferencia de autonomía a los empleados.

Uno de los estudios recientes más amplios, a nivel internacional, es el realizado en 502 empresas pertenecientes a las comunidades autónomas de Cataluña y el País Vasco, sobre los beneficios del proceso ISO 9000, por Casadesús et al. [3], de la Universidad de Girona y la Universidad del País Vasco. Un 91% de estas empresas consideran que se han beneficiado de la certificación, sobre todo por la reestructuración organizativa y la definición de responsabilidades que han acompañado al proceso de implantación. Un 65% han obtenido beneficios tanto internos como externos, mientras que un 15% consideran que los beneficios son escasos. Un 96% creen que ISO 9000 es un buen marco para un sistema de gestión de la calidad.

El cambio interno más importante experimentado por estas empresas resultó ser la “redefinición y estandarización de los procedimientos de trabajo” (para un 30% de las empresas catalanas y 56% de las vascas), seguido de la “definición clara de las responsabilidades y obligaciones” (cambio fundamental para un 20% de las empresas catalanas y 17% de las vascas) [4].

Otros beneficios revelados por este estudio son: aumento de la confianza en la calidad de la empresa; mayor compromiso, y reducción de la improvisación. Merecen destacarse dos aspectos en los beneficios relativos a la gestión de recursos humanos: mejora de la satisfacción con el trabajo y mejora de la comunicación entre dirección y empleados. En cuanto a los efectos beneficiosos en la gestión de operaciones, una gran mayoría de empresas relatan reducción de errores y defectos en los procesos de fabricación, mejora en la gestión y la fiabilidad de las órdenes de trabajo, mejores plazos de envío, ahorros en costes de producción, reducción del tiempo de producción. El único aspecto negativo es el incremento de los costes asociados a la calidad, reseñado por un 13% de las empresas. En cuanto a los beneficios externos, los más importantes son: mejor respuesta a los requisitos de los clientes; penetración en nuevos mercados; mejora en las relaciones con el cliente; mejora en el servicio al cliente, y reducción de las auditorías del cliente. Son especialmente importantes tres

aspectos: el aumento de la satisfacción del cliente, la reducción de reclamaciones, y el aumento en la repetición de compras por los clientes. En general, ISO 9000 se muestra muy importante en cuanto a su valor comercial y la mejora de imagen de las compañías que la implantan [3].

Otro estudio reciente de gran interés es el de Merino [5], de la Universidad de Navarra, efectuado mediante entrevistas personales a 965 empresas industriales españolas y un estudio de caso. Entre sus principales conclusiones, destacan el hecho de que el nivel de implantación de prácticas de gestión de la calidad es mayor cuanto más grande es el tamaño de la empresa, su nivel de automatización y su grado de innovación tecnológica. También actúa como un factor favorecedor la pertenencia a una multinacional y a aquellos sectores con un mayor esfuerzo tecnológico. Otra de las conclusiones más reveladoras de este estudio es la relación positiva entre la adopción de prácticas de gestión de la calidad y la mejora de resultados en las plantas que las adoptan.

El estudio empírico cuyas características se exponen continuación pretende también servir de complemento a esta investigación previa, de manera que se esperan del mismo resultados que puedan ser comparados con los de ésta, y contribuir de este modo a un mayor conocimiento de la situación y de las perspectivas de la gestión de la calidad a nivel peninsular.

3. Estudio empírico.

La investigación empírica asociada a este proyecto tiene por objetivo conocer la situación y las perspectivas de futuro de las prácticas de gestión de la calidad en las empresas pertenecientes al universo del estudio.

3.1. Hipótesis.

La hipótesis fundamental que se pretende contrastar con esta investigación se formula de la siguiente manera:

Hipótesis: Las empresas certificadas de la Euroregión Galicia-Norte de Portugal realizan prácticas de gestión de la calidad que les permiten incrementar su competitividad.

Ligadas a esta hipótesis básica, pueden identificarse las siguientes subhipótesis:

Subhipótesis 1: Las empresas certificadas de la Euroregión Galicia-Norte de Portugal han obtenido beneficios, tanto internos como externos, del proceso de implantación y certificación ISO 9000.

Subhipótesis 2: Las empresas certificadas de la Euroregión Galicia-Norte de Portugal comprenden los fundamentos de una gestión total de la calidad y los consideran importantes para aumentar su competitividad.

Subhipótesis 3: Las empresas certificadas de la Euroregión Galicia-Norte de Portugal evolucionan desde la certificación ISO 9000 hacia prácticas de gestión total de la calidad.

Subhipótesis 4: Las empresas certificadas de la Euroregión Galicia-Norte de Portugal desarrollan métodos y prácticas coherentes con los fundamentos de una gestión total de la calidad.

Subhipótesis 5: Las empresas certificadas de la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal consideran el proceso de implantación y certificación ISO 9000 como un vehículo adecuado hacia una gestión total de la calidad.

3.2. Alcance y objetivos.

En cuanto al alcance geográfico del estudio, se ha decidido llevarlo a cabo en la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal, habida cuenta de la necesidad de ampliar la base de conocimiento sobre la realidad socioeconómica de la misma, en la línea marcada por la Unión Europea y promocionada a través de organismos con especial relevancia en cuestiones fronterizas. Probablemente este es el aspecto que confiere al estudio un carácter más original y novedoso y un especial interés. La situación de la Universidad de Vigo, ligada a uno de los núcleos de población y de concentración industrial más importantes de la Eurorregión, y su proximidad a Portugal, la hacen especialmente indicada para acoger el estudio.

En el contexto socioeconómico, valga como referencia que la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal comprende a unas 75.000 empresas, que dan empleo a más de 1 millón de trabajadores y mueven una cifra de negocio de unos 66.000 millones de €. Además, un 20% de las exportaciones gallegas tiene como destino Portugal (datos de la Confederación de Empresarios de Pontevedra (CEP), Junio de 2001).

Los objetivos del estudio son:

- elaborar un diagnóstico de la situación actual de la gestión de la calidad en dichas empresas;
- identificar fortalezas y debilidades de las prácticas actuales de gestión de la calidad;
- identificar el grado de conocimiento, las tendencias y las valoraciones de las empresas respecto a los conceptos modernos en gestión de la calidad;
- valorar las perspectivas de futuro de la gestión de la calidad;
- establecer comparaciones según variables de tipo:
 - geográfico (en especial entre las empresas españolas y las portuguesas);
 - socioeconómico (atendiendo a la ubicación de las empresas en zonas más o menos desarrolladas industrialmente);
 - sectorial (atendiendo a los diversos sectores de actividad);
 - tamaño de las empresas (atendiendo básicamente a facturación y plantilla).

3.3. Metodología y plan de trabajo.

El estudio se llevará a cabo siguiendo las siguientes fases principales:

- Definición del universo y de la muestra del estudio de campo.
- Diseño y validación del cuestionario.
- Recogida de los datos.
- Tratamiento de los datos.
- Redacción del informe de resultados, conclusiones y recomendaciones.

A continuación se exponen brevemente las características del trabajo en cada etapa.

- a) Definición del universo y de la muestra del estudio (Enero-Marzo 2002)

El universo del estudio lo constituyen las empresas (de los sectores industrial y de servicios) con plantilla de 10 o más trabajadores, en posesión de certificación de calidad a 30/06/2001, situadas geográficamente en la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal.

La limitación del universo a las empresas con certificación de calidad se debe a que estas empresas han desarrollado e implantado sistemas de gestión de la calidad según alguna norma internacionalmente reconocida (generalmente ISO 9000) y lo han demostrado mediante la superación de una auditoría de certificación, por lo que pueden considerarse empresas maduras o al menos iniciadas en la gestión de la calidad, que, además, se ven obligadas a superar sucesivas auditorías de mantenimiento de la certificación. Este es también el sentido de haber limitado la fecha de certificación a antes del 30/06/2001.

Por otra parte, se han eliminado del universo del estudio las empresas con una plantilla inferior a los 10 trabajadores (consideradas “microempresas” por la Unión Europea, según la recomendación de 3 de abril de 1996, publicada en el DOCE nº L 107 de 30 de abril de 1996), dado que se ha considerado un grupo poco relevante, tanto en el número de estas empresas con certificación de calidad, como en sus posibles aportaciones al estudio. No obstante, cabe destacar que las conclusiones y recomendaciones del mismo sin duda serán extrapolables en gran medida a este colectivo.

Para la obtención de los datos básicos de todas las empresas del universo, se recurrió a diferentes entidades, incluyendo las de certificación, tanto españolas como portuguesas. Los datos de la relación han sido completados mediante información secundaria cuando ha sido necesario.

A modo de resumen, se presenta en la Tabla 1 la Ficha Técnica del estudio:

FICHA TÉCNICA	
Universo	Empresas con 10 o más empleados, de los sectores industrial y de servicios, en posesión de certificación de calidad a 30/06/2001, situadas geográficamente en la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal.
Técnica de recogida de información	Entrevista personal con apoyo de un cuestionario estructurado mixto (preguntas abiertas y cerradas).
Tamaño del universo	1.675 empresas.
Tamaño de la muestra	323 empresas para el tamaño estimado del universo, para $p=q=0,5$; un nivel de confianza del 95,5% y un error de muestreo del 5%
Perfil de los entrevistados:	Directores/responsables de gestión de la calidad o, en su defecto, responsables relacionados con la gestión de la calidad en la empresa.

Tabla 1. Ficha Técnica del estudio

b) Diseño y validación del cuestionario (Marzo-Abril 2002)

El estudio empírico en empresas se realiza mediante la técnica de la entrevista personal sobre

la base de un cuestionario estructurado. El cuestionario, una vez elaborado, fue validado mediante entrevistas a un pequeño grupo de empresas piloto. Con ello se pudieron corregir imprecisiones y aclarar conceptos para facilitar el trabajo de campo.

c) Recogida de los datos (Mayo 2002-Marzo 2003)

El cuestionario se estructura en los siguientes bloques de datos:

Bloque 1: Características de los elementos del sistema de gestión de la calidad de la empresa presentes (directa o indirectamente) en el esquema de la norma ISO 9001:2000. Los elementos fundamentales sobre los que se estudiará la situación serán:

1. Estructura organizativa y de responsabilidades
2. Sistema documental (estructura, soporte y gestión)
3. Planificación de la calidad. Objetivos de la calidad
4. Compromiso de la dirección con la calidad. Revisión del sistema por la dirección
5. Comunicación interna
6. Formación y sensibilización del personal
7. Procesos relacionados con el cliente
8. Procesos relacionados con los proveedores
9. Producción y/o prestación del servicio
10. Medición de la satisfacción del cliente
11. Auditoría interna del sistema de gestión de la calidad
12. Gestión de las no conformidades y de las acciones correctivas y preventivas
13. Gestión de la mejora continua
14. Indicadores de gestión de la calidad

Bloque 2: Elementos de gestión de la calidad no presentes en ISO 9001. Estos elementos serán:

1. Sistema de costes de la no calidad
2. Uso de herramientas para la mejora de la calidad
3. Medición de la satisfacción de los trabajadores
4. Percepción del impacto en la sociedad

Bloque 3: Aspectos relativos a la implantación y certificación del sistema de gestión de la calidad en la empresa. Este bloque se dividirá en dos subbloques:

1. Aspectos relativos a la certificación del sistema
2. Aspectos relativos a la implantación del sistema

Bloque 4: Información adicional sobre gestión de la calidad

Bloque 5: Datos básicos de la empresa. A partir de estos datos podrán obtenerse tendencias y comparaciones según diferentes variables (facturación, plantilla, provincia, exportadoras/no exportadoras, españolas/portuguesas, etc).

Bloque 6: Datos de la entrevista.

Las entrevistas se realizan, por orden de preferencia, con la persona responsable de gestión de la calidad en la empresa, o, en su defecto, con el director gerente. La duración de las entrevistas, concertadas tras el envío de una carta de presentación y confirmación telefónica previa, oscila entre un mínimo de 1 hora y un máximo de 2 horas por empresa.

e) Tratamiento de los datos (Mayo 2002-Mayo 2003)

En el tratamiento de los datos, se presta un especial interés a la información cualitativa obtenida, por su riqueza a la hora de poner de manifiesto la realidad existente y la naturaleza de las preocupaciones y tendencias más relevantes sobre los aspectos estudiados.

e) Redacción del informe de resultados, conclusiones y recomendaciones (Mayo-Julio 2003)

El proceso de tratamiento de los datos y obtención de resultados desembocará en un amplio informe final de resultados, conclusiones y recomendaciones. Estos resultados y conclusiones permitirán contrastar las hipótesis de partida de esta investigación.

3.4. Beneficios del estudio.

Como es natural, una investigación de este tipo permitirá una relación de contribuciones científicas de interés.

Por otro lado, el estudio presenta un interés potencial indudable para instituciones vinculadas directa e indirectamente a la Euroregión Galicia-Norte de Portugal, como es el caso de la Confederación de Empresarios de Galicia (CEG), Confederación de Empresarios de Pontevedra (CEP), Associação Empresarial de Portugal (AEP), y otras instituciones relacionadas con la calidad en ambos países: AENOR, Asociación Española para la Calidad (AEC), Associação Portuguesa da Qualidade, Instituto Português da Qualidade, etc. La participación de estas instituciones será una garantía para la transferencia de resultados dentro y fuera del ámbito empresarial de la Euroregión.

Además, el estudio permite avanzar en la línea de análisis de la creciente integración económica y social en un ámbito de especial interés para España, como es su relación con Portugal, país miembro de la UE y con una estrecha vinculación económica y comercial con España, especialmente en el marco de la Euroregión.

En este sentido, se prestará una especial atención a los casos de empresas españolas con algún centro productivo en Portugal, y viceversa.

4. Estudio de casos.

El estudio empírico se verá complementado con la exposición de una serie de casos de empresa, extraídos de la experiencia del grupo investigador en el que se inscribe la actividad del doctorando.

Estos estudios de caso ilustrarán algunos aspectos importantes de la implantación de prácticas de gestión de la calidad en empresas de diversos sectores, tamaños y características, si bien con el denominador común de ser todas ellas pymes. En concreto, los casos son los siguientes:

- El enfoque estratégico de la calidad en una empresa del sector moda-textil-confección (puede consultarse [6]).
- La estructura organizativa para la calidad: casos en empresas de diversos sectores.
- El desarrollo documental basado en las tecnologías de la información en una

empresa de artes gráficas auxiliar del sector del envase y embalaje.

- La mejora continua basada en la participación del personal en la gestión de la calidad: casos en diversas empresas de los sectores moda-textil-confección, artes gráficas y auxiliar de la construcción.

5. Conclusiones.

La tesis doctoral que se inscribe en la presente investigación (que se estima sea defendida en el mes de Septiembre de 2003), tiene como objetivo principal la obtención de un modelo de implantación de la gestión de la calidad especialmente orientado a las pymes.

Para ello se ha acometido una exhaustiva revisión de literatura, que ha permitido entresacar los aspectos más importantes de la gestión de la calidad, su impacto en los resultados y las particularidades de su aplicación a las pymes. Todo ello se está actualmente contrastando en un estudio empírico, que permitirá obtener una visión muy aproximada a la situación real de la gestión de la calidad en la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal. Finalmente, un estudio de casos de empresa ilustra la aplicación de las prácticas de gestión de la calidad en el contexto de la pyme, con lo cual se espera reforzar y completar el modelo anteriormente citado, objeto de esta investigación.

Referencias

- [1] Escanciano, C.; Fernández, E.; Vázquez, C. (2001): "Influence of ISO 9000 certification on the progress of Spanish industry towards TQM", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18 No. 5, pp. 481-494.
- [2] Martínez Fuentes, C.; Balbastre, F.; Escribá, M.A.; González, T.; Ardo, M. (2000): "Analysis of the implementation of ISO 9000 quality assurance systems", *Work Study*, Vol. 49 No. 6.
- [3] Casadesús, M.; Giménez, G.; Heras, I. (2001): "Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish industry", *European Business Review*, Vol. 13 No. 6, pp. 327-335.
- [4] 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 de Economía y Empresa*, No. 39 Vol. XIV, pp. 29-44.
- [5] Merino Díaz de Cerio, J. (2001): *La Calidad en la Empresa Industrial Española*, Fundación BBVA, Bilbao.
- [6] Prado Prado, J.C.; Fernández González, A.J.; Mariño Fernández, A. (2001): *La calidad como estrategia. La experiencia de Roberto Verino*, AENOR, Madrid.