



# UNIVERSIDAD DE BURGOS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA APLICADA

PROGRAMA DE DOCTORADO: Técnicas Modernas para la Toma de decisiones:  
fundamentos y aplicaciones

TESIS DOCTORAL

LA EFICIENCIA EN LAS MICROPYMES.

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN APLICABLE A MICROPYMES

Autor:

Francisco Javier Cuasante Pérez

Director:

Dr. Pablo Arranz Val

Burgos, 2015



## **Dedicatoria:**

A (Ana y Pablo)<sup>2</sup> por su tiempo, su apoyo, su ejemplo; su paciencia.

Ana M. López Boulanger, siempre dispuesta a colaborar y facilitar todos los trámites discretamente, con una sonrisa.

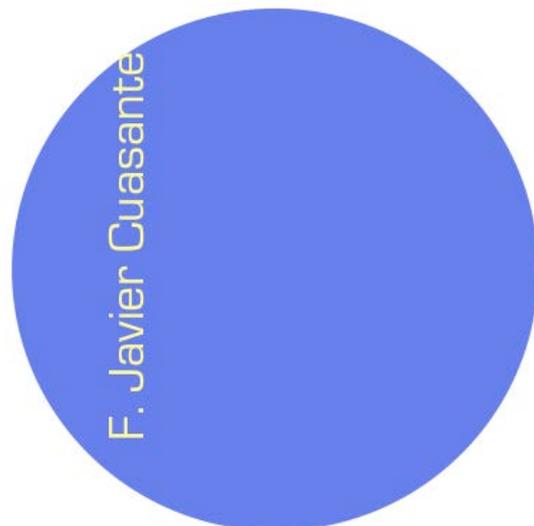
Pablo Arranz Val, por sus consejos, su interés y especialmente por su bonhomía, que me enseña a valorar las personas más allá de las organizaciones y los cargos.

Ana P. Martínez y Pablo Cuasante, mi esposa e hijo, que me han apoyado paciente y generosamente, permitiendo dedicarle el tiempo y la atención necesaria al desarrollo de esta tesis.

## **Agradecimientos:**

Este trabajo no hubiera visto la luz sin el apoyo y la colaboración de los profesores-investigadores del Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Burgos que han aportado sus conocimientos, su trabajo, su aliento y muy especialmente de la Dra. M<sup>a</sup> Isabel Landaluce por sus aportaciones al análisis técnico del estudio de campo y sus continuos ánimos para la finalización de esta tesis.

Agradezco también la colaboración del Gerente del Área de Comercio y Mercados del Ayuntamiento de Santander, D. David Alameda, que ha colaborado desinteresadamente en el estudio de campo realizado.





## **Resumen**

Las micropymes -empresas de 0 a 9 trabajadores- revisten una gran importancia para el tejido empresarial español y para el crecimiento económico y el sostenimiento del empleo. En el período 2008-2013 las microempresas se han visto muy afectadas por la crisis económica con reducciones de empleo próximas al 20%. El sector Comercio es plenamente representativo de la tipología micropyme; supone el sector sin agrupaciones con mayor número de empresas y más del 96% de las empresas de este sector tienen nueve o menos trabajadores.

Los referenciales y modelos de gestión de calidad y de dirección estratégica analizados –Modelo EFQM, ISO 9001, Cuadro de Mando Integral- han demostrado su utilidad para establecer un modelo de gestión en la empresa. Sin embargo, están más enfocados a grandes corporaciones que a micropymes. En el estudio realizado se pone de manifiesto un escaso uso de estos modelos entre las micropymes, y cuando se emplean no se han utilizado con toda su potencia. La norma UNE 175001 no es válida para este propósito. La revisión de la literatura no aporta un modelo alternativo.

El modelo que se propone en este trabajo permite a una micropyme, con sus propios recursos, definir su identidad, las necesidades del mercado a las que ofrece respuesta, los logros que desea alcanzar, el camino que debe seguir para alcanzarlos, el medio para comprobar su avance y si esos objetivos siguen siendo adecuados en cada momento. Utiliza un lenguaje sencillo, comprensible para personas que no son expertos en gestión y dirección de empresas sino que son excelentes profesionales en su campo de actividad y que han optado por dirigir su propia organización.

## **Abstract**

The micro-SME -from 0 to 9 workers- becomes noticeable for Spanish business and the economic growth as well as the maintenance of employment. In the period 2008-2013 microenterprises have been badly affected by the economic crisis with reductions of job next to 20%. Trade Sector is properly representative of the category micro-SME; it means the segment without groups with more companies, and more than 96% of companies in this sector have nine or fewer workers.

Standards and models of quality management and strategic management were analyzed – EFQM Model, ISO 9001, Balanced Scorecard-. In fact, these systems have successfully shown how to establish a model of management in the company. However, they are more focused on major corporations than micro ones. Our work study reveals a limited use of these models at micro-SME, and when they are used, they have not been used in total. The UNE 175001 standard is not valid for this purpose. The review of the literature does not provides an alternative model.

The model proposed in this paper allows a micro-SME, with its own resources to specify its identity, the market needs to offer a satisfying answer, the achievements they want to achieve, the way to get them, the instrument to check its progress and whether those goals are still applicable in each moment. It uses simple language, even understandable to people who are not business management experts, but they are excellent experts in their field of activity and have chosen to run their own organization.



## Contenido

Dedicatoria: .....	3
Agradecimientos: .....	3
Resumen.....	5
Abstract .....	5
Tablas y figuras.....	11
Índice de Figuras .....	11
Índice de Tablas.....	13
0 Introducción .....	15
0.1 Motivación .....	15
0.2 Planteamiento del problema y relevancia del tema .....	17
0.3 Contextualización y campo temático .....	20
0.4 Objetivos de la investigación.....	22
0.5 Metodología .....	23
0.6 Articulación de la tesis doctoral.....	25
1. Primera parte .....	28
1.1 Análisis de las publicaciones científicas relevantes .....	28
1.2 Caracterización de las micropymes.....	33
1.3 Modelos de gestión publicados .....	40
1.3.1 Evolución del concepto de calidad hacia la Gestión de Calidad .....	40
1.3.2 Modelos de gestión de calidad .....	49
1.3.3 Modelo EFQM de Excelencia.....	50
1.3.3.1 Análisis de su aplicabilidad a una micropyme.....	65
1.3.4 Norma UNE-EN-ISO 9001 .....	67
1.3.4.1 Análisis de la aplicabilidad a una micropyme.....	76
1.3.5 Norma UNE 175001.....	78
1.3.5.1 Análisis de su aplicabilidad a una micropyme.....	80
1.3.6 El Cuadro de Mando Integral .....	81
1.3.6.1 Análisis de su aplicabilidad a una micropyme.....	84
1.3.7 Fortalezas y debilidades de los sistemas de gestión analizados .....	85
1.4 Necesidad de contar con un modelo de gestión definido e implantado .....	87
2 Segunda parte .....	94
Modelos de gestión aplicables a micropymes. Opinión de expertos y responsables de micropymes.....	94

2.1 Estudio de campo: Investigación sobre el uso de modelos de gestión en las microempresas del sector comercio.....	94
2.1.1. Objetivos del estudio .....	94
2.1.2 Fases del estudio .....	95
2.1.2.1 Determinación de la población objetivo del estudio .....	96
2.1.2.2 Diseño del cuestionario.....	99
2.1.2.3 Proceso de obtención de la información .....	101
2.1.2.4 Análisis de la información recogida .....	104
2.1.2.5 Composición de la muestra obtenida: características .....	105
2.1.3 Resultados del estudio sobre las actividades de gestión empresarial que se realizan en microempresas de comercio minorista.....	109
2.1.3.1 Importancia de disponer de un modelo de gestión para micropymes.....	110
2.1.3.2 Conocimiento y uso en micropymes de los principales modelos de gestión publicados .....	111
2.1.3.3 Definición y comunicación de la idea de negocio .....	117
2.1.3.4 Definición de objetivos medibles para el negocio .....	121
2.1.3.5 Definición de metodología o sistemática de trabajo y comprobación de su implementación .....	126
2.1.3.6 Disponibilidad de datos, análisis y soporte en la toma de decisiones.....	130
2.1.3.7 Principales factores de éxito .....	136
2.1.3.8 Principales aspectos a mejorar en la gestión de las microempresas.....	139
2.1.3.9 Análisis de Componentes Principales.....	142
2.2 Estudio de campo para desarrollar el contenido de la publicación <i>De la mano del cliente; Estado de situación y herramientas de planificación y mejora en el sector de peluquerías de Burgos</i> .....	149
3 Tercera parte.....	156
3.1 Justificación y presentación del modelo de gestión de micropymes propuesto.....	156
3.2 El modelo: su estructura y elementos.....	158
4 Cuarta parte .....	188
4.1 Conclusiones.....	188
4.1.1 Importancia de las micropymes .....	188
4.1.2 Aplicabilidad en micropymes de los modelos publicados.....	189
4.1.3 Estudio de opinión .....	192
4.1.4 Modelo IRACA .....	196
4.2 Cumplimiento de los objetivos, limitaciones encontradas, aportaciones y Futuras líneas de investigación.....	197
4.2.1 Cumplimiento de objetivos.....	197

4.2.2 Limitaciones encontradas .....	197
4.2.3 Principales aportaciones de esta tesis .....	198
4.2.4 Futuras líneas de investigación .....	199
Referencias bibliográficas .....	200
Glosario .....	207
Anexos .....	210
Anexo I: Tabla Publicaciones y documentos .....	210
Anexo II: Correo remitido a la muestra seleccionada en el estudio de campo .....	256
Anexo III: Cuestionario on-line utilizado en el estudio de campo .....	257
Anexo IV: Cuestionario impreso utilizado en el estudio de campo .....	262
Anexo V: Publicación en LinkedIn invitando a los miembros de 21 grupos a participar en la encuesta .....	266
Anexo VI: Publicación en la página web del autor invitando a los visitantes a participar en la encuesta .....	267
Anexo VII: Estadísticos descriptivos del resultado de la encuesta.....	268
Anexo VIII: Factores de éxito del negocio: literal de los comentarios recibidos y diagrama de afinidad.....	280
Anexo IX: Aspectos a mejorar en la gestión de las microempresas: literal de los comentarios recibidos y diagrama de afinidad .....	292



## Tablas y figuras

### Índice de Figuras

Figura 1 Evolución del empleo por tamaño de empresa, (2008-2013) .....	18
Figura 2 Ciclo PDCA o rueda de la mejora continua o de Deming .....	43
Figura 3 Diagrama causa-efecto o de Ishikawa.....	44
Figura 4 Evolución del concepto de calidad.....	44
Figura 5 Etapas de la evolución del enfoque de la calidad .....	47
Figura 6 Modelo EFQM de Excelencia versiones 2003, 2010 y 2013.....	53
Figura 7 Dinámica del Modelo EFQM de Excelencia.....	56
Figura 8 Conceptos Fundamentales de la Excelencia 2013 .....	58
Figura 9 Lógica REDER.....	61
Figura 10 Esquema Lógico REDER 2013 .....	62
Figura 11 Matriz REDER de Criterios Agentes Facilitadores.....	63
Figura 12 Matriz REDER para Criterios Resultados .....	64
Figura 13 “timeline” de elaboración norma ISO 9001 versión 2015 .....	69
Figura 14 etapas para desarrollar e implantar un Sistema de Gestión de la Calidad .....	71
Figura 15 Representación esquemática de los elementos de un proceso.....	72
Figura 16 Identificación de los procesos de la organización .....	72
Figura 17 Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.....	73
Figura 18 Ejemplo de un mapa de procesos.....	73
Figura 19 Estructura de la norma ISO 9001:2015 en relación al ciclo PDCA.....	76
Figura 20 Relaciones causa-efecto entre las perspectivas del BSC.....	82
Figura 21 Distribución temporal de las encuestas recibidas tras la primera remesa enviada a comerciantes de Santander. ....	102
Figura 22 Distribución temporal de las encuestas recibidas tras la primera remesa enviada a comerciantes de Burgos.....	103
Figura 23 Distribución temporal de las encuestas recibidas tras la publicación de las correspondientes invitaciones y vínculos en páginas web. ....	103
Figura 24 Distribución temporal de las encuestas recibidas tras la segunda remesa enviada a comerciantes de Santander. ....	104
Figura 25 Distribución de la muestra en función del tamaño del negocio .....	105
Figura 26 Distribución de la muestra en función de la antigüedad del negocio (años).....	106
Figura 27 Distribución de la muestra según el subsector de actividad.....	107
Figura 28 Distribución de la muestra según el sexo del propietario/a o gerente.....	107
Figura 29 Distribución de la muestra según la edad del propietario/a o gerente (en años). ...	108
Figura 30 Distribución de la muestra según el nivel de estudios del propietario/a o gerente. ....	109
Figura 31 Distribución en base cien correspondiente a la muestra de empresas de Santander para la pregunta ¿Conoce el contenido de alguno de los siguientes modelos de gestión? .....	112
Figura 32 Distribución en base cien correspondiente a la muestra de empresas de Santander para la pregunta ¿Utiliza habitualmente alguno de los siguientes modelos de gestión? .....	113
Figura 33 Definición e importancia de la Idea de Negocio. Ciudad de Santander.....	118
Figura 34 Comunicación de la idea de negocio e Importancia otorgada a esta comunicación .....	120
Figura 35 ¿Define periódicamente objetivos medibles para su negocio? y ¿Considera importante definir periódicamente objetivos medibles para su negocio? Ciudad de Santander .....	123

Figura 36 Distribución en porcentaje de ¿Cada cuánto tiempo define objetivos medibles para su negocio? Ciudad de Santander .....	124
Figura 37 Distribución de frecuencias de ¿Qué tipo de objetivos medibles define para su negocio? Ciudad de Santander y Grupo de encuestados ampliado .....	125
Figura 38 ¿Tiene DEFINIDA expresamente alguna sistemática de trabajo? y ¿Considera IMPORTANTE tener definida expresamente alguna sistemática de trabajo? Ciudad de Santander .....	128
Figura 39 Distribución de frecuencias de <i>¿Comprueba de algún modo la manera en que realmente se desarrolla su actividad?</i> Ciudad de Santander y Grupo de encuestados ampliado .....	129
Figura 40 <i>¿Considera IMPORTANTE comprobar de algún modo la manera en que realmente se desarrolla su actividad?</i> Ciudad de Santander .....	130
Figura 41 <i>¿Dispone de DATOS FIABLES y actualizados sobre el resultado de su actividad?</i> y <i>¿Considera IMPORTANTE disponer de datos fiables y actualizados sobre el resultado de su actividad?</i> Ciudad de Santander .....	132
Figura 42 Distribución de frecuencias de <i>¿Qué tipo de datos fiables maneja sobre el resultado de su actividad?</i> Ciudad de Santander y muestra ampliada .....	133
Figura 43 Distribución en porcentaje de <i>¿Analiza los DATOS e información disponibles?</i> Ciudad de Santander .....	134
Figura 44 <i>¿Considera importante analizar los datos e información disponibles?</i> Ciudad de Santander .....	135
Figura 45 Distribución en porcentaje de <i>La toma de decisiones que afectan a su negocio se realiza en base a. Ciudad de Santander</i> .....	136
Figura 46 Representación de las variables activas sobre el Plano Principal (Factores 1 y 2)....	144
Figura 47 Representación gráfica de las variables ilustrativas en el plano principal.....	145
Figura 48 Plano Principal de la clasificación.....	146
Figura 49 Elementos comunes en los diferentes sistemas de gestión.....	159
Figura 50 Modelo de gestión para micropymes IRACA.....	161

## Índice de Tablas

Tabla 1 Número de trabajadores por tipo de empresa según su tamaño y porcentaje sobre el total en España y la UE, 2012.....	17
Tabla 2 Límites para la definición de Microempresa, Pequeña empresa y Mediana empresa conforme al Diario Oficial Comisión Europea, 2003 .....	33
Tabla 3 Empresas españolas por estrato de asalariados y condición jurídica 2009, 2012 Y 2014 .....	35
Tabla 4 Distribución general de las empresas españolas 2009, 2011 y 2012.....	37
Tabla 5 Distribución del tamaño de empresa por sectores, 2009 y 2011 .....	38
Tabla 6 Distribución sectorial por tamaño de empresa, 2009 y 2011 .....	39
Tabla 7 Principales cambios en los subcriterios del Modelo EFQM 2013.....	55
Tabla 8 Conceptos Fundamentales de la Excelencia. Principales cambios 2003-2010-2013 .....	59
Tabla 9 Fortalezas y debilidades de los sistemas de gestión analizados .....	85
Tabla 10 Beneficios derivados de la calidad total .....	88
Tabla 11 Actividades ejecutadas para desarrollar el estudio de campo.....	96
Tabla 12 Relación de algunas palabras ambiguas.....	100
Tabla 13 Grupos de Linkedin en los que se publicó una invitación a participar en la encuesta.....	103
Tabla 14 Razones por las que los encuestados no utilizan habitualmente un modelo de gestión .....	114
Tabla 15 Razones por las que los encuestados utilizan habitualmente un modelo de gestión basado en ISO 9001.....	115
Tabla 16 Razones por las que los encuestados utilizan habitualmente un modelo de gestión basado en CMI.....	115
Tabla 17 Conocimiento y uso de los principales modelos de gestión (distribución en base cien) .....	116
Tabla 18 Definición y comunicación de la Idea de Negocio. Ciudad de Santander .....	118
Tabla 19 ¿Define periódicamente objetivos medibles para su negocio? y ¿Considera importante definir periódicamente objetivos medibles para su negocio? Ciudad de Santander .....	121
Tabla 20 ¿Tiene definida expresamente alguna metodología o sistemática de trabajo? y ¿Considera importante tener definida expresamente alguna metodología o sistemática de trabajo? Ciudad de Santander .....	127
Tabla 21 ¿Considera <i>IMPORTANTE</i> comprobar de algún modo la manera en que realmente se desarrolla su actividad? Ciudad de Santander.....	129
Tabla 22 ¿Dispone de <i>DATOS FIABLES</i> y actualizados sobre el resultado de su actividad? y ¿Considera <i>IMPORTANTE</i> disponer de <i>DATOS</i> ...? Ciudad de Santander .....	131
Tabla 23 Agrupación de resultados correspondientes a los Factores de Éxito del negocio .....	137
Tabla 24 Agrupación de resultados correspondientes a Aspectos a Mejorar en la Gestión .....	140
Tabla 25 Nomenclatura utilizada en el análisis para las variables activas .....	142
Tabla 26 Matriz de correlaciones .....	142
Tabla 27 tabla de valores propios .....	145
Tabla 28 Nomenclatura de las variables ilustrativas (de caracterización).....	146
Tabla 29 Caracterización de las clases por las variables activas .....	148
Tabla 30 Vías de crecimiento seleccionadas .....	149

Tabla 31 Vías de mejora de la rentabilidad seleccionadas .....	150
Tabla 32 Vías de mejora de la excelencia operativa seleccionadas.....	151
Tabla 33 Alternativas de evolución respecto a los intangibles .....	151
Tabla 34 Estrategias para mejorar la competitividad del sector.....	152
Tabla 35 Escala de valoración genérica sobre la definición e implantación del modelo .....	162
Tabla 36 Relación del apartado <i>Definir y comunicar la idea de negocio</i> con los modelos publicados analizados .....	167
Tabla 37 Relación del apartado <i>Definir y planificar los recursos necesarios</i> con los modelos analizados.....	172
Tabla 38 Relación del apartado <i>Implantar y comprobar el sistema de trabajo</i> con los modelos publicados analizados .....	177
Tabla 39 Relación del apartado <i>Analizar los resultados del sistema de trabajo implantado</i> con los modelos publicados analizados .....	182
Tabla 40 Cuadro resumen del modelo de Gestión IRACA.....	183

## 0 Introducción

### 0.1 Motivación

El proyecto de investigación y la tesis propuesta han tenido su origen en las experiencias profesionales recogidas a lo largo de los últimos veinte años<sup>1</sup> en las que tras colaborar con múltiples organizaciones en la definición y puesta en práctica de su sistema de gestión, he ido percibiendo la dificultad que encuentran las empresas de reducido tamaño para obtener retornos adecuados a la inversión y el esfuerzo que les supone implantar un sistema de gestión.

Esta percepción se ha confirmado ampliamente con la opinión y estudios de otros profesionales, investigadores e instituciones que, desde diferentes ángulos llegan a similares conclusiones como veremos a lo largo de la presente tesis. Destaca no obstante la escasez de estudios y referencias publicadas orientadas específicamente a la gestión de micropymes en comparación con los recursos disponibles destinados a otro tipo de organizaciones.

La Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa<sup>2</sup> (FAEDPYME), afirma en su Informe Pyme España 2012: “La pequeña y mediana empresa (pyme) ha sido en los últimos años el centro de atención de numerosos trabajos, debido fundamentalmente a su **gran capacidad de generación de empleo**, así como al papel primordial que juegan como generadoras de riqueza. ... No obstante, las pyme siguen necesitadas de fundamentos operativos que, de forma continua, pongan de manifiesto su problemática y sus estrategias al objeto de **facilitar la toma de decisiones**, tanto desde un punto de vista de política interna de la empresa **para su gestión**, como de política nacional o internacional, para determinar y fijar programas de actuación acertados y con suficiente tiempo de anticipación. La existencia de debilidades de carácter estructural que padecen las pyme sigue afectando a su **supervivencia** y mermando su **competitividad**. Así, la globalización de los mercados, la aceleración del cambio tecnológico y el desarrollo de nuevos sistemas de información y comunicación, unidas al **escaso hábito de gestión** del conocimiento y del capital humano, la dificultad para la captación de capitales ajenos a largo plazo, la menor cualificación de empresarios y empleados, las dificultades de localización e infraestructura, y la complejidad para incorporar las innovaciones tecnológicas son, entre otros, aspectos que dificultan y limitan el desarrollo de la pyme”.

El uso de modelos de gestión es característico en las empresas medianas y grandes, donde la mayor disponibilidad de recursos permite contar con profesionales cualificados en el área de gestión. En el caso de las pymes más pequeñas, los cargos gerenciales son ocupados por el propietario y su círculo familiar más cercano. No

---

<sup>1</sup> <http://fjcuasante.wix.com/consultor>

<sup>2</sup> Impulsada por las Universidades de Cantabria, Murcia y Politécnica de Cartagena, junto con el Instituto de Fomento de la Región de Murcia, la Consejería de Economía, Hacienda y Empleo de Cantabria, la Fundación UCEIF y Cajamurcia.

están bien definidas en muchos casos las jerarquías, funciones y responsabilidades ni se utiliza la información disponible (como la contable) para apoyar la toma de decisiones, que suele realizarse a través de un proceso intuitivo, basado en la experiencia y las “sensaciones”. La implementación de sistemas de gestión se hace fundamentalmente a través de especialistas que, junto al representante designado por la empresa, van guiando el diseño y la implantación. Aquí es donde comienzan las dificultades para la pyme. Usualmente mantienen una dotación de personal administrativo en niveles mínimos, con muy pocas posibilidades para aumentar la carga de trabajo ya que incluso los propietarios desempeñan muchas de las labores internas. Por tal motivo lo más común es encontrar que “no hay tiempo” para el mantenimiento del sistema ni para el control de las actividades ya que normalmente se hace en forma manual (por la escasa informatización de la pyme). De esa forma el Sistema de Gestión se hace más tedioso de mantener (Saldias, 2008)

Otras investigaciones recientes inciden en el escaso uso de herramientas como el Cuadro de Mando Integral<sup>3</sup> entre las pymes: “Si bien el Cuadro de Mando Integral (CMI) es una valiosa herramienta de gestión ampliamente difundida, lo cierto es que, con carácter general, los ejemplos de éxito en **su implementación** están asociados a las **empresas de gran dimensión**” (Quesada *et al.*, 2012). Destacan en el mismo artículo algunas características de este tipo de empresas que influyen directamente en el modo de gestión utilizado: “existen algunas características comunes a todas ellas (las pymes), entre las que señala la identidad entre propiedad y dirección de la empresa; la fuerte relación entre la familia y la empresa; el carácter personalizado de las relaciones con los clientes y la disponibilidad limitada de medios financieros ... la simplicidad inherente tanto a su estructura organizativa (más plana) como a nivel de los procesos de gestión, donde la delegación de poderes y funciones es prácticamente inexistente; la **escasez de recursos** y la consiguiente dificultad para acceder a tecnologías y sistemas de gestión, así como a **personal especializado** (que exige elevada remuneración); el bajo poder para negociar con bancos y con proveedores y clientes de gran dimensión”.

Ante esta situación, lo que pretendemos aportar con el presente trabajo es un modelo de gestión adaptado a las necesidades específicas de las micropymes, que permita profesionalizar su gestión y apoyar la toma de decisiones empresariales. Para ello analizaremos el contenido de los modelos de gestión más utilizados para identificar los elementos clave comunes a ellos, e investigaremos sobre los aspectos que los propios gestores de micropymes consideran importantes como elementos de gestión y su modo y grado de implantación actual.

---

<sup>3</sup> Una de las herramientas de dirección estratégica que incluimos en nuestro análisis de modelos disponibles.

## 0.2 Planteamiento del problema y relevancia del tema

Las micropymes, tipo de empresa mayoritario en nuestro entorno, *representan cerca del 90% del total de empresas en la mayor parte de los países –en USA 99,7%; en Canadá 78%; en Australia 90%- constituyen la columna vertebral de la mayoría de las economías y cuentan con estructuras sencillas y poco jerarquizadas que les permiten responder de forma rápida, eficiente y variada a los cambios. En Portugal, por citar otra economía de nuestro entorno muy vinculada a la evolución de la economía española, el 99,9% de las empresas son pyme, empleando cerca del 75% de la población y representando el 70% del PIB* (Tamborino, 2007). No disponen de modelos de gestión creados específicamente para ellas y adaptados a su realidad (escasez de recursos, de tiempo y de formación; necesidad de respuesta flexible y rápida a las demandas del mercado; escasez de información para apoyar la toma de decisiones...), sino que han de adoptar modelos creados para organizaciones más complejas y con más medios.

En términos de empleo, el 62,9% del total de los trabajadores en España desarrolla su actividad en una pyme. En el caso de las microempresas, dan empleo al 30,2% del total de trabajadores (Dirección General de Industria y de la PyME, 2013).

**Tabla 1** Número de trabajadores por tipo de empresa según su tamaño y porcentaje sobre el total en España y la UE, 2012

	Micro-empresas 0-9	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	PYME 0-249	Grandes 250 y más	Total
<b>Nº</b>	4.076.179	2.360.300	2.051.700	8.488.179	5.015.300	13.503.479
<b>Asalariados</b>						
<b>España %</b>	30,2	17,5	15,2	62,9	37,1	100
<b>UE-27 %</b>	29,6	20,6	17,2	67,4	32,6	100

Fuente: Dirección General de Industria y de la Pyme, 2013; citando a Ministerio de Empleo y Seguridad Social y Comisión Europea, "Annual Report on Small and Medium sized Enterprises 2012". Estimaciones para 2012.

Podemos observar en la tabla 1 cómo en el caso de España, el peso de las micropymes en la generación de empleo es ligeramente superior a la media de los países europeos (30,2% frente al 29,6%).

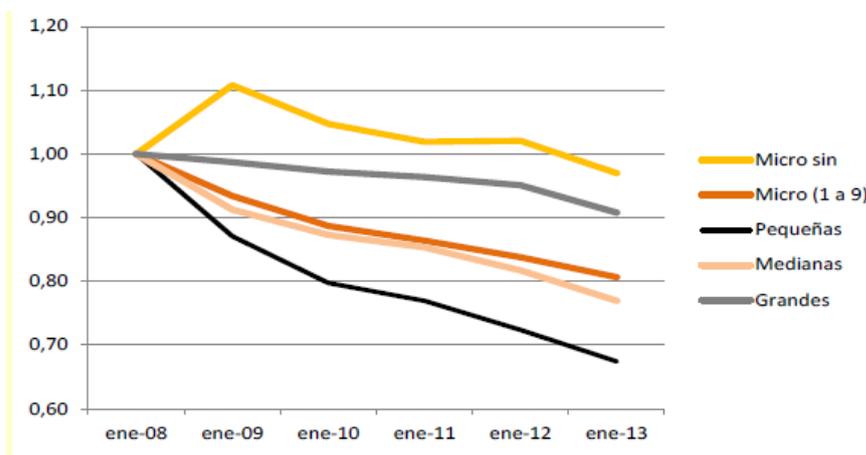
La importancia de que este tipo de empresas "profesionalicen" su gestión se deriva de la necesidad de garantizar su supervivencia y sus posibilidades de crecimiento para, de este modo, permitir que incrementen su contribución al desarrollo del mercado de trabajo e incrementen su aportación al PIB. El contexto económico actual hace que las empresas se enfrenten a un entorno cada vez más competitivo, con más desafíos y con una sociedad más preocupada por la actividad económica (Tamborino, 2007).

Esta afirmación acerca de la importancia del papel de las pyme en la economía no es algo nuevo, sino que viene siendo puesto de manifiesto en las últimas décadas tanto

en España como en el resto de Europa. En el año 2001, la Comisión Europea destacaba los siguientes datos: *En la actualidad hay en la Unión Europea cerca de 19 millones de empresas conceptuadas como pequeñas y medianas, pyme, (Morillas, 2002) que suponen el 99,8 por 100 del total de empresas de la UE y proporcionan empleo a casi 74 millones de personas.* Sin embargo, no se ha avanzado suficiente en la profesionalización de la gestión de este estrato de empresas.

En el período 2008-2013 la crisis económica ha tenido consecuencias muy negativas para el empleo, afectando especialmente al empleo generado por las pequeñas empresas (30% de reducción). Las microempresas de entre 1 y 9 trabajadores también se han visto muy afectadas con reducciones de empleo próximas al 20%. Esta reducción ha sido menor en las microempresas sin trabajadores (autónomos) y en las grandes empresas como podemos ver en la Figura 1 (Dirección General de Industria y de la PyME, 2013).

Figura 1 Evolución del empleo por tamaño de empresa, (2008-2013)



Fuente: Dirección General de Industria y de la Pyme, 2013; citando a Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Índice valor: enero 2008=1.

Para que la empresa sobreviva en el tiempo, es necesario que mantenga su competitividad, que los objetivos que se proponga alcanzar estén cuidadosamente seleccionados y que se disponga de los medios suficientes para alcanzarlos. Se hace necesario definir e implantar alguna estrategia para reducir el impacto producido por la turbulencia del entorno y mantener la competitividad.

En ocasiones, y en el caso concreto de las micropymes con frecuencia, los responsables de la organización (la alta dirección) se centran en la actividad diaria, en los objetivos inmediatos, olvidando los “grandes objetivos”. Este modo de actuar rompe el proceso lógico de la planificación, que va realizando un despliegue de objetivos desde los más generales hasta los concretos según se va bajando de nivel dentro de la organización.

De acuerdo con Saldías y Torres, podemos afirmar que *“Los modelos de gestión existen hace bastante tiempo pero al parecer no se han utilizado con toda su potencia en el área de la pyme. Por lo tanto, las pyme que incorporen realmente estos sistemas*

*tendrán una opción real de lograr una mayor eficiencia en costos y/o una mayor productividad, con lo que habrán construido una pequeña “ventaja” que les permitirá:*

- *Obtener una mejor rentabilidad sobre sus activos, con lo que podrán renovarlos más rápido por otros más productivos e incorporar nuevas tecnologías productivas más velozmente que la competencia.*
- *Remunerar la mano de obra mejor que la competencia y con ello “hacerse” progresivamente con unos recursos humanos más productivos y duraderos.*
- *Enfrentar mejor los vaivenes económicos, lo que significa dar continuidad a las operaciones y ganar la confianza de los clientes y proveedores.*

*Estos tres factores conforman un círculo virtuoso que permitirá que, progresivamente, las empresas (que adopten efectivamente una tecnología de gestión) vayan fortaleciendo su posición competitiva.” (Saldías et al., 2008)*

Una vez establecida la importancia de las micropymes para el crecimiento de la economía, **nos planteamos las siguientes cuestiones:**

¿Cómo son las micropymes españolas, formas societarias que adoptan, relevancia en el tejido empresarial español?

¿Qué proponen los modelos de gestión de calidad y de dirección estratégica; cuáles son sus fortalezas y debilidades?

¿Son aplicables a una micropyme?

¿Qué elementos comunes incluyen los modelos analizados?

¿Qué elementos consideran los responsables de micropymes que son importantes para gestionar su negocio?

¿Qué modelos de gestión utilizan actualmente los responsables de micropymes?

Y en función de las respuestas a las preguntas anteriores,

¿Es necesario desarrollar un modelo de gestión adaptado a las necesidades específicas de las micropymes?

¿Cuáles son los elementos que debe de contener?

Todas estas cuestiones se irán respondiendo a lo largo de la presente tesis a través de un trabajo de investigación de tipo proyectivo. Como afirma Hurtado Barrera, este tipo de investigación consiste en la elaboración de una propuesta como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, con base en los resultados de un proceso investigativo. El investigador diagnostica el problema (evento a modificar), explica a qué se debe (proceso causal) y desarrolla la propuesta con base en esa información (Hurtado, 2008).

### 0.3 Contextualización y campo temático

Las empresas con menos de 10 trabajadores (micropymes) suponen el 94,48 % del total de empresas españolas en el ejercicio 2009<sup>4</sup> (INE, 2009), el 95,43% en el ejercicio 2012 (INE, 2012) y el 95,82% en el ejercicio 2014 (INE, 2014). Siguiendo el análisis de Pareto, centrando nuestra investigación en este segmento, estamos ofreciendo respuesta a la mayoría de las empresas de nuestro entorno.

Si admitimos como definición de *Gestión* la aportada por Pérez Fernández de Velasco, “*Desarrollo de una serie de actividades, previamente planificadas, para alcanzar los objetivos definidos*” (Pérez, 2009), nuestra investigación comienza por examinar los diferentes modelos y sistemas que permiten a una organización desarrollar la siguiente secuencia: definir objetivos → planificar actividades → ejecutarlas → comprobar los resultados para iniciar un nuevo proceso de planificación.

Inevitablemente, esta secuencia de actividades nos lleva a pensar en el ciclo de la mejora continua o “rueda de Deming” que propone planificar, ejecutar, controlar-medir y actuar como base para mejorar continuamente cualquier actividad y en consecuencia sus resultados.

Este concepto de mejora continua, junto con el de gobierno de los procesos, son los mecanismos utilizados por los diferentes sistemas de gestión de calidad para alcanzar la satisfacción de los clientes y la eficiencia en los resultados.

Como afirma M.G. Tamborino en su estudio sobre la importancia de la auditoría interna en las pyme, “*el hecho de que la calidad sea un factor fundamental en la estrategia, objetivos y éxito empresarial obliga a diseñar sistemas de información y de control adecuados y la auditoría interna puede convertirse en una actividad esencial dentro de las organizaciones independientemente de su tamaño ... la auditoría interna no es solamente para las grandes organizaciones*” (Tamborino, 2007). *La preocupación por la calidad es algo que está presente en la mayoría de las organizaciones, independientemente de su tamaño o actividad, sin limitarse de forma exclusiva a los productos y servicios ofrecidos, sino también a la forma en que las operaciones y actividades son realizadas. La gestión de calidad es una ventaja competitiva para cualquier organización, independientemente del tipo, dimensión y producto que proporciona y las pyme más eficientes y con mejores resultados se caracterizan, entre otros factores, por tener una certificación de calidad* (Tamborino, 2007 citando a Bañón, 2005).

Los modelos de gestión que vamos a analizar son aquellos relacionados con la gestión de calidad, en sus diferentes acepciones: calidad total, excelencia, calidad de servicio... junto con una herramienta de dirección estratégica.

Estudiaremos por tanto, la evolución del concepto de calidad hacia la Gestión de Calidad repasando las diferentes etapas conceptuales y su aplicación a la gestión de organizaciones. Para ello utilizaremos como base los textos publicados por autores

---

<sup>4</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadística. *Directorio central de empresas* y elaboración propia. Ver un análisis más detallado de estos datos en el apartado “1.2 caracterización de las micropymes” de esta tesis.

clásicos del ámbito de la calidad como Ishikawa (Ishikawa, 1954), Feigebaum (Feigebaum, 1951), Juran (Juran, 1991), Crosby (Crosby, 1979) o Deming (Deming, 1962) y por investigadores como Vouzas (Vouzas, 2007), Blanco Callejo (Blanco, 2008), García Gutiérrez (García, 2008).

Analizaremos el Modelo EFQM de Excelencia en su versión más reciente, 2013, pero comparando su evolución con versiones anteriores como las de 2010 y 2003 para evidenciar que conceptos como la excelencia no son estáticos, sino que se van adaptando a las necesidades y requisitos de las organizaciones, sus usuarios y la sociedad en la que se desenvuelven. Coincidimos con el concepto (atribuido a Heráclito) de que lo *único que permanece es el cambio*. No buscamos un modelo de gestión que nos permita definir nuestra idea de negocio para que permanezca inmutable, sino que debe ser capaz de identificar los cambios necesarios en nuestra propuesta de negocio para satisfacer las expectativas de los usuarios en cada momento.

Utilizaremos como base los textos publicados por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) y por su representante en España, el Club de Excelencia en Gestión (CEG), como el *Modelo EFQM de Excelencia* y diferentes Guías y artículos sobre su aplicación y la transición entre versiones. También los trabajos desarrollados por investigadores como Tarí Guilló (Tarí, 2007) o Santos Vijande (Santos, 2007).

Estudiaremos la norma internacional ISO 9001, Sistemas de Gestión de la Calidad, en concreto su versión europea traducida al español UNE-EN-ISO 9001 en sus ediciones 2008 y 2015<sup>5</sup>. La pondremos en relación con versiones anteriores como la 2000. También se tendrán en cuenta otras normas de esta misma familia (Gestión de la Calidad) como la ISO 9000:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad: Fundamentos y Vocabulario y la ISO 9004:2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad .

Utilizaremos como base los textos publicados por el Organismo Internacional de Estandarización (ISO), por la Asociación Española de Normalización (AENOR) que es quién realiza la traducción de las normas internacionales en España (además de realizar desarrollos normativos propios) y por sus diferentes Comités Técnicos de Normalización (CTN).

Estudiaremos el contenido de la norma española UNE 175001-1, Calidad de Servicio para Pequeño Comercio-Requisitos Generales, en su versión 2013. La pondremos en relación con su versión anterior de 2004.

Utilizaremos como base los textos publicados por la Asociación Española de Normalización (AENOR) y por su Comité Técnico de Normalización CTN 175<sup>6</sup>.

Por último, analizaremos los postulados del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Score Card (BSC) como es internacionalmente conocido, utilizando como

---

<sup>5</sup> Tras la publicación de la versión 2015 en septiembre de 2015, las versiones 2008 y 2015 serán aplicables simultáneamente hasta septiembre de 2018.

<sup>6</sup> El autor de esta tesis ha formado parte del Grupo de Trabajo GT1, integrado en CTN 175 de AENOR, encargado del desarrollo de la norma UNE 175001- 1

base las propuestas de Kaplan y Norton (Kaplan *et al.*, 2001), autores de la mencionada herramienta de dirección estratégica y diferentes publicaciones y artículos sobre su aplicación desarrollados por investigadores como Membrado Martínez (Membrado, 2007), Bueno Campos (Bueno, 1991) , y López Viñegla (López, 2014).

## 0.4 Objetivos de la investigación

### OBJETIVO GENERAL

Como objetivo principal de esta tesis doctoral se pretende proporcionar una metodología que permita a las *microempresas* implantar un sistema de gestión<sup>7</sup> de un modo accesible y eficaz, con objeto de que puedan “profesionalizar” su gestión y reducir la incertidumbre inherente a la toma de decisiones empresariales. Es decir, poner a su disposición una sistemática que permita a empresas de muy reducido tamaño planificar su futuro, hacer un seguimiento del cumplimiento de sus previsiones y tomar medidas ante las desviaciones que se vayan presentando tanto en el cumplimiento de los objetivos previstos como en la adecuación de los mismos a la situación de cada momento.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el contenido, objetivos y modo de implementación de modelos de gestión de calidad como ISO 9001, Modelo EFQM de Excelencia, UNE 175001; de dirección estratégica como el Cuadro de Mando Integral y el resultado de otras investigaciones nacionales e internacionales sobre estas materias. Valorar si las herramientas o modelos expuestos son aplicables en una micropyme, es decir, si permiten a una microempresa realizar de un modo sencillo, comprensible, práctico y económico actividades como:
  - Definir la razón de ser de la organización. Lo que en la literatura especializada se conoce como Misión, Visión y valores pero que expresado de este modo se queda en una declaración teórica sin valor práctico para el empresario.
  - Analizar en qué situación real se encuentra la organización.
    - Análisis del entorno sin necesidad de acudir a costosos estudios primarios ni a imprecisos y poco adaptados datos de fuentes secundarias.
    - Análisis interno que permita conocer la capacidad real de la organización, sus resultados, etc.
  - Establecer conclusiones: Poder extractar, resumir y analizar la información obtenida con objeto de permitir al gestor de la organización tomar decisiones, establecer objetivos realistas y decidir las acciones inmediatas y futuras a desarrollar.

---

<sup>7</sup> En la *tercera parte* de este documento, en el apartado *el modelo: su estructura y elementos* se incluye una descripción de lo que entendemos por gestión y por sistema de gestión.

- Realizar un seguimiento continuo: Poder comprobar la evolución de la organización, el cumplimiento de los objetivos y los cambios internos y externos que se producen con una dedicación y unos recursos mínimos para poder reservar el máximo esfuerzo a atender la actividad diaria de la microempresa.
- Contrastar la situación actual de las microempresas con respecto a su sistema de gestión y su opinión sobre los aspectos relevantes que debe incluir un modelo de gestión.
- Confirmar la disponibilidad de alguna herramienta o modelo de gestión adaptado a las necesidades específicas de las micropymes o la necesidad de crear una al efecto.

## 0.5 Metodología

Para alcanzar los objetivos anteriormente mencionados se han utilizado instrumentos metodológicos tanto teóricos como empíricos.

Desde el punto de vista teórico, se ha analizado en primer lugar la literatura científica relevante sobre gestión de pequeñas empresas y sobre sistemas de gestión de calidad tanto a nivel nacional como internacional.

Para identificar las publicaciones más relevantes empleadas como fuentes primarias (investigaciones, revistas y otras publicaciones especializadas), hemos utilizado bases de datos, portales científicos especializados, repositorios y recolectores, catálogos de bibliotecas y catálogos colectivos<sup>8</sup>.

Utilizamos como descriptores los términos pyme, gestión y gestión de calidad.

Se investigó la información disponible en **fuentes secundarias** como el Instituto Nacional de Estadística para caracterizar las empresas españolas incidiendo especialmente en las micropymes, la Comisión Europea y PMEPortugal.

Se han estudiado los **documentos oficiales** publicados por la International Organization for Standardization (ISO), por la European Foundation for Quality Management (EFQM) y por la Asociación Española de Normalización (AENOR).

El análisis empírico comprende el desarrollo de un **trabajo de campo ad hoc** que recoge y analiza la opinión de gerentes de micropymes, acerca de las prácticas y los sistemas de gestión que conocen y utilizan habitualmente, así como de los elementos que consideran importantes para definir un modelo de gestión. Para acceder a los

---

<sup>8</sup> Cabe destacar el apoyo recibido por la Biblioteca de la Universidad de Burgos, que además de disponer y facilitar un amplísimo catálogo de publicaciones y accesos a bases de datos proporciona formación a los investigadores sobre el uso de las bases de datos y de los gestores bibliográficos, así como apoyo y asesoramiento ante necesidades puntuales de información.

Las principales fuentes han sido: BD CESIC, Digital CSIC, E-Revistas, ProQuest, SPRINGER, Abi Inform, UBU Cat, Tesouro, DIALNET, SCOPUS, FECYT, ISI WB KNOWLEDGE, RECYT, Novatores, Infociencia, CORDIS, ERAWATCH, GOOGLE Scholar, SCIRUS, Cibertesis, Redial-Tesis, NDLTD, TESEO, TDR, E-Bub, Recolecta, E-ciencia, RECERCAT, OAlster, Driver, Cite Seer, SciELO, Ebsco, DOAJ, openDOAR, ROAR, HISPANA, Rebiun.

encuestados se ha contado con la colaboración del Ayuntamiento de Santander, de la Federación de Empresarios del Comercio de Burgos y de la red social LinkedIn.

Se ha empleado un cuestionario adaptado al usuario objetivo (propietarios y gerentes de micropymes). Para ello se ha utilizado un lenguaje comprensible, utilizando terminología precisa pero entendible por personas no necesariamente expertas en sistemas de gestión. En aquellos casos que pudiese haber términos más técnicos o que la ausencia de éstos pudiese generar ambigüedad en la interpretación, se ha optado por incluir un texto aclaratorio a continuación del enunciado de la pregunta.

Se ha cuidado especialmente la duración del cuestionario para evitar el efecto “cansancio” en las respuestas y se ha limitado el número de preguntas abiertas para minimizar el esfuerzo por parte del entrevistado.

Las técnicas estadísticas utilizadas para el análisis de la información recogida han sido variadas. La selección de las mismas se ha realizado utilizando dos criterios: la naturaleza de los datos y los objetivos planteados para este análisis. En particular, se han utilizado las siguientes: En primer lugar, se han recodificado las variables para permitir su tratamiento con el paquete informático SPSS. A continuación se ha realizado un análisis descriptivo observando estadísticos como moda, mediana, percentiles, media, desviación típica (según el tipo de variable)... ; analizando las frecuencias y los porcentajes, tanto unitarios como acumulados; interpretando las gráficas (concentraciones, asimetrías...). Posteriormente se ha realizado un Análisis de Componentes Principales allí donde las pruebas han considerado que era adecuado.

Además de este estudio específicamente desarrollado para la presente tesis doctoral, se analiza **un caso de estudio** publicado con anterioridad, cuya investigación se ha realizado sobre empresas de menos de diez trabajadores como ilustración de los resultados del presente trabajo. Es un estudio de campo que se realizó para desarrollar el contenido de la publicación *De la mano del cliente; Estado de situación y herramientas de planificación y mejora en el sector de peluquerías de Burgos* y que incluye una serie de estudios tanto cuantitativos como cualitativos en los clientes y en los empresarios del sector a lo largo del año 2004.

Para facilitar la elaboración de esta tesis, se ha utilizado el gestor de referencias bibliográficas RefWorks junto con el gestor de referencias y citas incluido en el procesador de textos MS Word<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Las referencias bibliográficas incluidas a lo largo de la tesis doctoral se han elaborado siguiendo las directrices de la norma ISO 690:2013.

## 0.6 Articulación de la tesis doctoral

La presente tesis doctoral<sup>10</sup> se articula, además de esta introducción, en cuatro partes. Cada una de las partes se subdivide en diferentes epígrafes al objeto de hacer el documento más operativo y comprensible.

El apartado correspondiente a la *Introducción* recoge información relativa a las razones para llevar a cabo esta investigación, la caracterización del problema a abordar y la importancia que tiene para la evolución de la economía española y para el empleo. Se han delimitado los objetivos a conseguir, destacando el propósito de facilitar una metodología que permita a las *microempresas* implantar un sistema de gestión de un modo accesible y eficaz. Por último se ha detallado la metodología de trabajo seguida en los diferentes apartados de esta tesis.

En la *Primera parte*, se analiza la información publicada acerca de modelos de gestión genéricos, gestión para pymes y micropymes y se determinan las características de las micropymes y su relevancia en la economía española a través de los siguientes apartados:

- *Análisis de las publicaciones científicas relevantes*, donde se recogen las conclusiones de los principales artículos científicos, investigaciones y tesis doctorales publicadas en los últimos años sobre gestión de organizaciones y sobre pymes.
- *Caracterización de las micropymes*, que recoge una serie de datos obtenidos de fuentes secundarias y su análisis e interpretación, con objeto de evidenciar la importancia de las micropymes en el tejido empresarial español.
- *Modelos de gestión publicados*, donde, en primer lugar, se recopila información sobre la evolución del concepto de “calidad” hasta el de “gestión de calidad” y su influencia en el modo de plantear el gobierno de una organización. A continuación se estudia en detalle el contenido de diferentes modelos de gestión de calidad como el Modelo EFQM de Excelencia, la norma ISO 9001, la norma UNE 175001; y de dirección estratégica como el Cuadro de Mando Integral. Al término del estudio de cada uno de ellos se analiza su aplicabilidad para el caso de una micropyme. Se realiza un resumen final con las principales fortalezas y debilidades de los sistemas de gestión analizados y ante las deficiencias detectadas se justifica la necesidad de que las organizaciones cuenten con un modelo de gestión convenientemente definido e implantado.

La *Segunda parte*, incluye el estudio empírico realizado y recoge y analiza la opinión de responsables de micropymes sobre la importancia de contar con determinados elementos y/o con un sistema completo que favorezcan la gestión de su organización y sobre su grado de implantación actual. Para ello se incluye el resultado de dos estudios:

- Estudio campo: Investigación *ad hoc* para esta tesis sobre el uso de modelos de gestión en las microempresas del sector comercio.

---

<sup>10</sup> El contenido de este trabajo se estructura conforme a los requisitos de la norma UNE 50136:1997. La numeración y el orden de los elementos se ha desarrollado conforme a la norma UNE 50132:1994.

- Estudio de campo para la publicación *De la mano del cliente; Estado de situación y herramientas de planificación y mejora en el sector de peluquerías de Burgos*.

La *Tercera parte* del documento, tras interpretar y valorar la información recogida en las dos partes anteriores, plantea una propuesta sobre un modelo de gestión propio utilizable por micropymes, sus contenidos y estructura a través de los siguientes apartados:

- *Justificación y presentación del modelo propuesto*, que tras establecer la importancia de las micropymes para la economía, la necesidad de contar con un modelo de gestión aunque se disponga de una estructura simple, las principales fortalezas y debilidades de los sistemas de gestión analizados, concluye la necesidad de desarrollar un modelo de gestión adaptado a las necesidades específicas de las microempresas y las características que el mismo debe tener.
- *El modelo: su estructura y elementos*, donde tras determinar lo que entendemos por “modelo de gestión” se identifican los elementos comunes que presentan los diferentes modelos de gestión analizados y a partir de esta *esencia* se diseña un modelo específico para micropymes dividido en cuatro apartados. Cada apartado contiene una explicación de la utilidad del mismo, unas pautas sobre cómo dar respuesta y desarrollar en una micropyme el apartado, una escala de valoración para que cada organización pueda determinar su grado de avance en el diseño e implantación de su sistema de gestión y una descripción de su relación con los modelos de gestión genéricos analizados.

La *Cuarta parte* del documento recoge las principales conclusiones recogidas en cada uno de los apartados de esta tesis, la verificación del cumplimiento de los objetivos planteados al inicio de este trabajo y una relación de posibles líneas de investigación identificadas a partir de estos resultados.

- *Conclusiones*, donde se presentan las principales conclusiones obtenidas a lo largo del presente trabajo de investigación y las recomendaciones que a través de su análisis se pueden plantear.
- *Cumplimiento de los objetivos y Futuras líneas de investigación* Se proponen además diferentes líneas de investigación para profundizar tanto en el conocimiento de los sistemas de gestión utilizados en diferentes organizaciones, como otras aplicaciones del modelo de gestión desarrollado.

Se incluye un apartado de referencias bibliográficas con el objeto de facilitar la identificación de las publicaciones que han servido de base para la elaboración de este trabajo.

Se aportan también sendos índices de figuras y de tablas, así como un glosario de términos utilizados en el ámbito de la gestión de calidad y que pudieran aparecer en los distintos textos utilizados como base para la elaboración del apartado *Modelos de gestión publicados*.

Se incluyen por último una serie de Anexos que pretenden ilustrar y completar el texto de este documento.

# Primera parte

## *MARCO CONCEPTUAL*

*Análisis de las publicaciones científicas relevantes*

*Caracterización de las micropymes*

*Modelos de gestión publicados*

## 1. Primera parte

Para el desarrollo de esta tesis consideramos necesario analizar el marco conceptual en el área de Organización de Empresas en que se desarrolla la investigación. Por ello analizamos la información publicada acerca de los modelos de gestión genéricos más implantados en las empresas de nuestro entorno y sobre las actividades de gestión desarrolladas en pymes y micropymes.

Se determinan también las características de las micropymes y su relevancia en la economía española.

### 1.1 Análisis de las publicaciones científicas relevantes

Se encuentran publicados una gran variedad de artículos científicos, investigaciones y tesis sobre gestión de organizaciones así como sobre pymes<sup>11</sup>. Sin embargo, el caso concreto de las micropymes no es objeto frecuente de estudio, a pesar de la importantísima contribución que realizan al desarrollo económico de nuestro país, tanto por el empleo generado como por el número de empresas en activo.

Muchas de estas investigaciones han servido como referencia para elaborar el presente trabajo. En el apartado Referencias bibliográficas de esta tesis se incluyen las reseñas bibliográficas de aquellos que han sido citados en algún punto.

Las principales conclusiones que hemos extraído tras el estudio de estos trabajos son las siguientes<sup>12</sup>:

- El comportamiento de las pyme españolas confirma la existencia de comportamientos diferenciales con respecto a las grandes empresas y entre las distintas categorías que se establecen entre ellas.
- Las diferencias de competitividad por países se relacionan tanto con la dimensión-tipo de las empresas que predominan en ellos como con las actitudes y realizaciones de dichas empresas al afrontar los factores de competitividad.
- Tanto la creación como la destrucción brutas de puestos de trabajo son más elevadas en las empresas de menor tamaño, siendo estas diferencias atribuibles, en parte, a la relación inversa existente entre la rotación empresarial y el tamaño.
- La estrategia es un factor importante para el desarrollo de la pyme, dado que ésta influye de forma significativa en su crecimiento y rentabilidad. El

---

<sup>11</sup> Ver tabla “publicaciones y documentos” en el Anexo I de este documento.

<sup>12</sup> Se incluye como anexo I la tabla “publicaciones y documentos”, una reseña de los principales artículos e investigaciones publicados en los últimos años relacionados con el objeto de la presente tesis. Incorpora una mención al Título, Publicación, Autor, Fecha y un Resumen de los contenidos de cada uno de ellos.

crecimiento se ha considerado habitualmente como un objetivo básico para la empresa, que contribuye a su supervivencia y competitividad.

- Es necesario que los directivos de la pyme, frente a mercados altamente competitivos y globalizados, concentren sus esfuerzos en las actividades necesarias para la conversión de los bienes y servicios en ingresos, flujos de caja y rentabilidad esperada. Es importante mantener unas claves comunes en la gestión de un proyecto empresarial en momentos de crisis.
- Cada orientación estratégica tiene distinta influencia en los resultados y en la eficiencia de la empresa. Las variables relacionadas con la innovación, la tecnología, los recursos humanos y las capacidades financieras influyen decisivamente sobre la competitividad. Es imprescindible el desarrollo de nuevos productos.
- Nueve de cada diez estrategias aprobadas por las empresas nunca llegan a implementarse operativamente. Las organizaciones fallan en la ejecución de sus estrategias aunque emplean técnicas de gestión de proyecto, programa y portfolio. Se considera el control de gestión como una herramienta clave para la mejora de la competitividad de la empresa, ya que permite analizar el cumplimiento de objetivos.
- Podemos catalogar la Gestión de Calidad Total (GCT) como una teoría administrativa que favorece la diferenciación, la competitividad y la fidelización de la clientela. Implica un enfoque estratégico, proactivo y global, que puede resultar adecuado para hacer frente a un entorno turbulento y cambiante.
- Una cultura abierta, flexible y orientada a la mejora continua, un liderazgo comprometido e involucrado y la gestión eficiente de los recursos humanos ejercen un impacto directo y significativo en la eficacia del sistema calidad.
- La GCT permite estimular la innovación de carácter más radical por lo que esta alternativa estratégica de gestión es fuente de ventajas competitivas. Sin embargo, cuando la presencia de miembros de la familia (en pymes familiares) en el equipo de gerencia es alta, la orientación a la innovación y el desarrollo de la cartera de nuevos productos experimenta una relación negativa. Las acciones desarrolladas por la empresa en materia de calidad sientan, al menos parcialmente, las bases sobre las cuales descansará la mejora de su posición competitiva a largo plazo.
- Los sistemas de calidad deben desarrollarse desde la perspectiva del consumidor. A través de la cooperación con los clientes, las empresas pueden acceder a ciertos recursos y capacidades. De este modo, el modelo de negocio es capaz de responder a la demanda en cuestión de semanas.
- Se hace necesario usar más y mejor los sistemas de información de gestión para que los directivos puedan satisfacer las expectativas de sus clientes y, en última instancia, alcanzar sus objetivos organizativos. En este sentido, el Cuadro de Mando se presenta como una herramienta de gestión que permite sintetizar la información. No existen cuadros de mando universalmente válidos. Una gestión eficiente de los procesos de negocio es un elemento clave de los

sistemas de información empresariales para organizaciones que operan en un ambiente competitivo.

- La Gestión de la Calidad es un medio para la humanización de las organizaciones. El conocimiento superficial y la insuficiente comprensión de los seres humanos causan el fracaso de una empresa para movilizar sus recursos humanos. El proceso de toma de decisiones empresariales requiere, entre otras cosas, la gestión eficiente de la información relacionada con las competencias de empleado.
- Las organizaciones que adoptan como marco de referencia la Gestión de Calidad Total presentan estructuras organizativas con una menor especialización horizontal, son más formalizadas, hacen más énfasis en la preparación, utilizan más mecanismos de enlace (grupos de mejora) y están más descentralizadas verticalmente.
- Es necesario calcular y gestionar los costes de calidad.
- Un sistema de calidad ISO 9001 puede mejorar el funcionamiento de una organización por la estrategia de la 4A: Audit, Awareness, Assessment, and Accountability (auditoría, conocimiento, evaluación y rendición de cuentas).
- Se observan diferencias entre la flexibilidad sugerida por las normas de la serie ISO 9000 y la actuación de las empresas. Estas últimas utilizan procesos de implantación análogos con contenidos similares. Las pyme requieren una estructura documental más sencilla, que disminuya la tendencia hacia una burocratización excesiva.

En el entorno de las universidades españolas, podemos destacar la realización de algunas tesis doctorales que bajo diferentes perspectivas analizan los procesos de gestión de pymes y/o micropymes:

- Barba Ibáñez, Enric (1992). *Nuevo Enfoque Sobre La Gestión De Desarrollo De Nuevos Productos En Las Pymes*.
- Ripollés Melia, María (1994). *Pymes, entrepreneur y dirección estratégica: un estudio de la importancia de la dirección estratégica para el crecimiento empresarial*.
- Domínguez Martínez, José Francisco (1996). *Modelo de gestión de calidad para pymes del sector industrial con clientes industriales*.
- Ribeiro Soriano, Domingo Enrique (1996). *Consultoría para la dirección en organización, calidad, marketing y estrategia: un estudio empírico de su necesidad e impacto en la empresa. Aplicación al sector industrial de las pymes de la comunidad valenciana*.
- Urrutia Bilbao, José Antonio (1996). *Modelo integrado de gestión de la seguridad, medio ambiente y calidad aplicable a pymes industriales de la Comunidad Autónoma del País Vasco*.

- García Gutiérrez, Diego Manuel (1997). *La gestión de la calidad en las pymes de la provincia de Cádiz.*
- Entrialgo Suárez, Montserrat (1999). *El Perfil Empresarial como Factor Determinante de la Estrategia y Competitividad de la Pyme.*
- Esteban Ferrer, Pedro De (2000). *La crisis de la pequeña y mediana empresa. Identificación y análisis de factores característicos de pymes en crisis en Cataluña.*
- Albors Garrigos, José (2000). *Determinación de los factores que caracterizan a la pyme innovadora española.*
- Zamanillo Elguezábal, Ibón (2001). *Diseño de una herramienta de diagnóstico para la detección de desviaciones de un sistema de gestión integrado, respecto de las normas ISO 9001:2000 e ISO 14001 desarrollando un análisis de compatibilidad conceptual y documentaria, aplicada a las pymes industriales.*
- Marrodán Esparza, Francisco Javier (2001). *La situación de las pequeñas y medianas (pymes) de la comunidad autónoma de la Rioja en calidad, seguridad y medio ambiente, en la búsqueda de la gestión integral de las mismas.*
- Ruiz Santos, Candelaria (2001). *La flexibilidad en la estructura organizativa de las pymes. Una aproximación empírica.*
- Seco Escarpín, Juan Manuel (2001). *Modelo de gestión preventiva de calidad, medio ambiente y seguridad para pymes del sector de construcción.*
- Hamilton Coplin, Leonora Coralia (2003). *Las ventajas competitivas en las pequeñas y medianas empresas (pymes): función de las competencias distintivas como determinantes del éxito, existen diferencias a través de género, sector y tamaño de la empresa.*
- Delgado Padial, Antonio (2003). *La influencia de los sistemas de calidad en los objetivos de la gestión de recursos humanos en las pymes.*
- Rubio Bañón, Alicia (2004). *Factores explicativos del éxito competitivo en la pyme.*
- Mas Pichaco, Antonia (2005). *Un nuevo modelo para la implantación de un sistema de gestión de calidad en pymes de desarrollo de software basado en spice (ISO 15504).*
- Ibáñez García, Francisco (2005). *Estudio sobre la implantación del Modelo de Excelencia E.F.Q.M. en las pymes de los sectores tradicionales juguete y textil y metodología de promoción de bechmarking.*
- Errasti Opacua, Ander (2006). *Kataia modelo para el diagnóstico y despliegue de la estrategia logística y productiva en pymes y unidades de negocio de grandes empresas.*
- Barbero Navarro, José Luis (2007). *Influencia de los recursos y capacidades en el crecimiento de las pymes.*

- Marez López, Isele Emilia (2007). *Directriz Conceptual Para Implementar Un Sistema Integrado ISO 9001:2000, seis sigma y premio nacional de calidad total en una pyme.*
- Lara Millán, Carlos Miguel (2007). *Modelo de gerencia estratégica para mejorar el rendimiento de las pymes de las universidades nacionales experimentales venezolanas.*
- Jung Garra, José Andrés (2007). *Creación, supervivencia y crecimiento de pymes españolas.*
- De León Cabello, Jesús Arnulfo (2008). *Formulación de estrategias competitivas en las pymes, sector industrial, Saltillo-Ramos Arizpe, Coahuila, México.*
- Pinzón Alvira, Miguel Ángel (2008). *Factores clave de éxito (fce) en los emprendedores de la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) mexicana: una valoración para la región central de México.*
- Martí Ramos, José Manuel (2010). *Las decisiones empresariales en la gestión de la pyme española.*
- Cuéllar Molina, Deybbi Guadalupe (2011). *La inteligencia emocional del directivo como antecedente de la generación de recursos humanos valiosos en la pyme.*
- García Dorronsoro, Ramón (2012). *El enfoque de las competencias y la gestión por competencias desde la perspectiva de la pyme en Guipúzcoa.*
- Ortiz Useche, Alexis (2013). *Diseño de un modelo de sistema inteligente como soporte de decisión para la gestión empresarial en las pymes.*
- Rodríguez Sánchez, Francisco Javier (2013). *Propuesta metodológica para la mejora de la capacidad de gestión de las pyme venezolanas, mediante la aplicación de modelos de excelencia organizacional.*

Como podemos observar, existe un extenso catálogo de investigaciones acerca de *caracterización de las pyme, gestión, dirección estratégica, emprendimiento, gestión de calidad, factores competitivos, Modelo EFQM de Excelencia e ISO 9001* orientados a las pyme. Todos estos aspectos van a ser abordados también en nuestra investigación. Nuestra principal aportación es que la investigación realizada para el desarrollo de esta tesis se dirige específicamente a las micropymes (empresa de entre 0 y 9 empleados) que, como iremos caracterizando en los siguientes apartados, son un tipo de empresas con unas peculiaridades muy específicas en cuanto a recursos disponibles, estructura y modelos directivos implantados. No es comparable el nivel organizativo, la formación en gestión del equipo directivo, los recursos, ni el soporte administrativo requeridos en una pyme de 250 empleados, con las necesidades que plantea una micropyme en la que, de haber empleados, la estructura es mucho más plana y menos departamentalizada. Sin embargo, sus necesidades respecto a la

definición de un modelo de gestión son similares: han de establecer qué quieren lograr, cómo desean alcanzarlo y cuál es el desempeño real de su actividad para corregir desviaciones si se producen. La diferencia estriba en cómo definir este modelo de gestión para que sea realmente adecuado a las necesidades y recursos de las micropymes y es ahí donde nuestra investigación va a concretar sus resultados.

## 1.2 Caracterización de las micropymes

La Comisión Europea (Diario Oficial Comisión Europea, 2003) ha definido el concepto de *pyme* diferenciando las siguientes sub-categorías: Microempresa<sup>13</sup>, Pequeña empresa y Mediana empresa.

Esta definición establece límites en criterios como Número de trabajadores, Volumen de negocios y Cuantía del Balance general.

Tabla 2 Límites para la definición de Microempresa, Pequeña empresa y Mediana empresa conforme al Diario Oficial Comisión Europea, 2003

	Número de trabajadores *	Volumen de negocio	Balance general
<b>Microempresa</b>	<10	Límite: 2 Millones de €	Límite: 2 Millones de €
<b>Pequeña empresa</b>	≥ 10 y < 50	Límite: 10 Millones de €	Límite: 10 Millones de €
<b>Mediana empresa</b>	≥ 50 y < 250	Límite: 50 Millones de €	Límite: 43 Millones de €

(\*) Calculados en términos de Unidades de Trabajo Anual (UTA), es decir, número de personas que trabajan en la empresa a tiempo completo durante todo el año. Los que trabajan menos de un año serán considerados como fracciones de UTA.

Para que una empresa sea considerada *pyme* (microempresa, pequeña o mediana), ha de cumplir estos **requisitos**:

- El límite del número de trabajadores y
- Uno de estos dos límites: el del volumen de negocio o el del balance general<sup>14</sup>.

Estos requisitos son válidos para empresas **autónomas**, que no sean ni asociadas ni vinculadas. Se denomina empresa **asociada** a la que lleva a cabo asociación con

<sup>13</sup> En nuestra tesis utilizaremos el término *micropyme* en lugar de *microempresa*, ya que es el más comúnmente utilizado para referirse a esta tipología de empresas tanto por las diferentes Administraciones, como por las publicaciones especializadas.

<sup>14</sup> La empresa puede optar por cumplir bien el criterio del límite del volumen de negocios o el del balance general. No tiene que reunir ambos y puede superar uno de los dos. En ocasiones, el volumen de negocios en empresas comerciales y de distribución es muy elevado, por lo que se permite elegir entre este criterio y el balance general, que representa el patrimonio total de la empresa.

otras empresas sin que ejerza un control sobre aquellas. Se considera empresa asociada a aquella que:

- Ostenta una participación superior al 25 % e inferior al 50% de otra empresa.
- La otra empresa ostenta una participación superior al 25 % e inferior al 50% de la primera.

La primera no tiene cuentas consolidadas en las que figure la otra y no figura por consolidación en las cuentas de aquella o de una empresa vinculada a aquella. En este caso para calcular los límites se acumulan los datos de la empresa con los de las asociadas en el porcentaje que corresponda a la participación accionarial.

Se denomina empresas **vinculadas** a las que forman parte de un grupo por el control directo o indirecto de la mayoría del capital o de los derechos de voto o por la capacidad de ejercer una posición dominante sobre otra empresa. Según la Directiva 83/349/CEE una empresa está vinculada a otra cuando está obligada a tener cuentas consolidadas o si figura por consolidación en las cuentas de una empresa obligada a tener dichas cuentas. Para calcular los límites se acumulan los datos de la empresa con los de las asociadas.

Para tener una idea aproximada de la importancia de las pymes en el sector empresarial español podemos analizar los datos del Instituto Nacional de Estadística sobre *Empresas por estrato de asalariados y condición jurídica* recogidos en la tabla 3 de la página siguiente.

Tabla 3 Empresas españolas por estrato de asalariados y condición jurídica 2009, 2012 Y 2014

	Sociedades anónimas			Sociedades de responsabilidad limitada			Sociedades colectivas			Sociedades comanditarias			Comunidades de bienes			Sociedades cooperativas			Asociaciones y otros tipos			Organismos autónomos y otros			Personas físicas			Total empresas		
	2009	2012	2014	2009	2012	2014	2009	2012	2014	2009	2012	2014	2009	2012	2014	2009	2012	2014	2009	2012	2014	2009	2012	2014	2009	2012	2014	2009	2012	2014
Sin asalariados	25680	29689	27.662	358446	414545	424.188	66	67	68	25	40	31	64759	70675	69.647	6632	6812	6.484	93443	94348	92.364	1049	825	863	1217370	1147986	1.051.176	1.767.470	1.764.987	1.672.483
De 1 a 2 asalariados	18.129	17545	17.433	371.166	365368	395.149	125	88	79	18	20	21	34.078	30372	30.454	5.162	5614	5.636	38.786	45033	47.858	2.418	2489	2.697	449.210	401021	421.673	919.092	867.550	921.000
De 3 a 5 asalariados	12.416	11437	10.555	189.169	163500	161.062	60	34	26	11	7	9	10.881	8970	8.847	5.408	4129	3.953	15.387	16032	16.228	1.078	1140	1.154	98.261	83647	82.778	332.671	288.896	284.612
De 6 a 9 asalariados	11.393	10696	9.091	103.677	89490	75.893	23	25	20	4	8	5	3.645	2873	2.025	2.460	2075	1.853	7.229	7373	6.560	716	732	694	22.086	18672	14.678	151.233	131.944	110.819
De 10 a 19 asalariados	15.334	12496	10.679	71.951	54775	48.686	18	8	8	5	3	4	1.168	748	644	1.888	1471	1.279	4.500	4473	4.426	794	742	705	5.943	4397	3.795	101.601	79.113	70.226
De 20 a 49 asalariados	14.825	11295	9.435	34.264	25718	23.103	10	4	5	6	4	4	254	153	132	1.126	930	857	2.838	2979	2.774	1.291	1243	1.218	1.027	744	629	55.641	43.070	38.157
De 50 a 99 asalariados	5.581	4493	3.766	7.212	5875	5.310	1	1	1	4	5	4	33	18	9	393	373	336	1.069	1147	1.044	782	788	753	0	0	0	15.075	12.700	11.223
De 100 a 199 asalariados	3.109	2517	2.122	3.385	2713	2.501	1	2	0	6	7	6	8	11	7	228	193	178	575	636	592	360	355	347	0	0	0	7.672	6.434	5.753
De 200 a 499 asalariados	1.849	1476	1.417	1.142	1156	1.317	1	1	2	4	4	4	4	3	6	137	125	137	295	306	320	146	143	143	0	0	0	3.578	3.214	3.346
De 500 a 999 asalariados	563	468	431	280	279	321	0	0	1	1	1	1	1	0	0	36	28	32	85	105	111	42	54	45	0	0	0	1.008	935	942
De 1000 a 4999 asalariados	378	350	324	119	149	155	1	1	0	1	1	2	0	0	0	12	13	14	67	54	45	100	101	106	0	0	0	678	669	646
De 5000 o más asalariados	73	70	71	9	6	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	10	9	1	18	19	18	0	0	0	111	105	103
total	109.330	102.532	92.986	1.140.820	1.123.574	1.137.696	306	231	210	85	100	91	114.831	113.823	111.771	23.483	21.764	20.761	164.284	172.495	172.323	8.794	8.631	8.743	1.793.897	1.656.467	1.574.729	3.355.830	3.199.617	3.119.310
De 0 a 199 asalariados	106.467	100.168	90.743	1.139.270	1.121.984	1.135.892	304	229	207	79	94	84	114.826	113.820	111.765	23.297	21.597	20.576	163.827	172.021	171.846	8.488	8.314	8.431	1.793.897	1.656.467	1.574.729	3.350.455	3.194.694	3.114.273
% de empresas de 0 a 199 asalariados respecto del total	97,38	97,69	97,59	99,86	99,86	99,84	99,35	99,13	98,57	92,94	94,00	92,31	100,00	100,00	99,99	99,21	99,23	99,11	99,72	99,73	99,72	96,52	96,33	96,43	100,00	100,00	100,00	99,84	99,85	99,84
De 0 a 9 asalariados	67.618	69.367	64.741	1.022.458	1.032.903	1.056.292	274	214	193	58	75	66	113.363	112.890	110.973	19.662	18.630	17.926	154.845	162.786	163.010	5.261	5.186	5.408	1.786.927	1.651.326	1.570.305	3.170.466	3.053.377	2.988.914
% de empresas de 0 a 9 asalariados respecto del total	61,85	67,65	69,62	89,62	91,93	92,84	89,54	92,64	91,90	68,24	75,00	72,53	98,72	99,18	99,29	83,73	85,60	86,34	94,25	94,37	94,60	59,82	60,09	61,86	99,61	99,69	99,72	94,48	95,43	95,82

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Directorio central de empresas. Datos de empresas. Empresas por estrato de asalariados y condición jurídica. Unidades: Número de empresas y elaboración propia.

Los datos analizados a continuación pertenecen al ejercicio 2009 al objeto de utilizar información de un ejercicio “ordinario”. La situación excepcional que ha provocado la crisis económica, especialmente visible a partir de 2010, podría producir un sesgo en estos datos. Si observamos la tabla 3, vemos cómo porcentualmente no existen diferencias relevantes entre los ejercicios 2009, 2012 y 2014 en cuanto al peso de las pyme (99,84% frente a 99,85% y 99,84%). Sin embargo, en términos absolutos, se observa cómo la situación económica ha provocado una disminución de 155.761 pymes entre los ejercicios 2009 y 2012. Esta diferencia es aún mayor si comparamos 2009 con 2014 habiendo disminuido en 236.182 el número de pymes.

En el caso de las micropymes (de 0 a 9 empleados), nos encontramos con una situación similar. Porcentualmente no existen diferencias relevantes entre 2009, 2012 y 2014 respecto al peso de las micropyme (94,48% frente a 95,43% y 95,82%). Pero al igual que en el caso de las PYME, si comparamos el número de micropymes entre 2009 y 2012 nos encontramos una disminución de 117.089 empresas, y entre 2009 y 2014 la diferencia se eleva hasta las 181.552 empresas.

Se han destruido miles de pequeñas empresas por problemas derivados de la falta de financiación, acumulación de impagos de clientes y caída de la demanda. Por otra parte, se han creado multitud de micronegocios ante la imposibilidad de encontrar empleo por cuenta ajena. En algunos casos, esta situación ha permitido poner en marcha proyectos ampliamente pensados y analizados, que estaban latentes porque sus promotores ponderaban más la seguridad de su empleo que la esperanza de beneficio futuro (aversión al riesgo). En otros muchos, se trata sin embargo de una verdadera huida hacia adelante, poniendo en marcha proyectos sin realizar un adecuado estudio de mercado que permita identificar si cubren alguna necesidad real de los clientes.

Tomando como referencia las empresas con menos de 200 trabajadores (el límite marcado por la Comisión Europea para considerar una empresa como pyme es de 250 trabajadores), observamos que suponen el 99,84 % de las empresas españolas en el año 2009.

Si analizamos la información estratificando por tipo de sociedad, observamos que las *Personas Físicas* ocupan el primer lugar, seguidas de las *Sociedades de Responsabilidad Limitada* que suponen el segundo tipo de condición jurídica más utilizada. Se contabilizan 1.793.897 *Personas Físicas* frente a las 106.467 *Sociedades Anónimas* (16,85 veces más).

El 100% de las empresas que adoptan la forma de *Personas Físicas* tienen menos de 200 trabajadores. El 99,8% de las *Sociedades de Responsabilidad Limitada* tienen menos de 200 trabajadores.

Podemos concluir por tanto que la práctica totalidad de las empresas españolas se encuadran en el epígrafe de pyme.

Si nos fijamos ahora en las empresas con menos de 10 trabajadores (micropymes), observamos que suponen el 94,48 % del total de empresas españolas en el ejercicio 2009.

El 99,61 % de las empresas que adoptan la forma de *Personas Físicas* tienen menos de 10 trabajadores. El 89,62 % de las *Sociedades de Responsabilidad Limitada* tienen menos de 10 trabajadores. Por el lado contrario podemos destacar que sólo el 61,85 % de las *Sociedades Anónimas* disponen de menos de 10 trabajadores.

Esta caracterización nos sirve para comprender la importancia de las micropymes en el tejido empresarial español ya que suponen un 94,48 % del mismo. La relevancia que las pymes tienen en la economía, por su gran contribución a la creación de empleo y al progreso económico y social, no se ve reflejada en el número de investigaciones sobre su competitividad (Aragón *et al.*, 2009).

“Las pyme de éxito suelen estar dirigidas por líderes que se caracterizan por ser grandes profesionales con experiencia y por poseer un gran conocimiento del mercado, del entorno, de los recursos humanos y de sus recursos tecnológicos ... Las pyme de éxito se caracterizan, además, por el factor calidad; la cultura de atención al cliente, la consecución de productos y servicios de calidad, o la imagen de marca de calidad, son necesarios para alcanzar el éxito competitivo” (Rubio *et al.*, 2002).

Una vez caracterizada la tipología micropyme y establecida su aportación a nuestra economía, vamos a determinar la importancia del sector comercio dentro de esta tipología y a establecer su representatividad en base al número de empresas activas en España y la abundancia de la tipología micropyme dentro del mencionado sector<sup>15</sup>.

Como podemos observar en la tabla 4, en el ejercicio 2009, el 77,5% de las empresas españolas ejercen su actividad en el sector *servicios* y, dentro de éste, un 24,2 % del total corresponde al *comercio* (Dirección General de Industria y de la PyME, 2010).

**Tabla 4 Distribución general de las empresas españolas 2009, 2011 y 2012**

Industria			Construcción			Comercio			Resto de Servicios			Total		
2009	2011	2012	2009	2011	2012	2009	2011	2012	2009	2011	2012	2009	2011	2012
230.301	214.237	206.585	510.243	462.720	425.593	796.815	772.515	765.379	1.753.904	1.745.738	1.749.013	3.291.263	3.195.210	3.146.570
7%	6,7%	6,6%	15,5%	14,5%	13,5%	24,2%	24,2%	24,3%	53,3%	54,6%	55,6%	100%	100%	100%

Fuente: Dirección General de Industria y de la Pyme; INE, DIRCE 2010 (datos a 1 de enero de 2010); INE, DIRCE 2012 (datos a 1 de enero 2012); INE, DIRCE 2013 (datos a 1 de enero 2013).

<sup>15</sup> El estudio de campo realizado para comprobar empíricamente los postulados de esta tesis doctoral, incluido en la segunda parte del presente documento, ha seleccionado una muestra de microempresas pertenecientes al sector comercio.

Conforme a los datos incluidos en la tabla 4 y tal como confirma el INE (Instituto Nacional de Estadística, Estructura y Demografía Empresarial Directorio Central de Empresas -DIRCE- a 1 de enero de 2010) el sector *Servicios, excluido Comercio*, tuvo el mayor peso en la estructura de la población de empresas. A 1 de enero de 2010 representaba el 53,3% del total. Este sector incluye todas las empresas dedicadas a hostelería, transporte y almacenamiento, información y comunicaciones, actividades financieras y de seguros, actividades inmobiliarias, profesionales, científicas y técnicas, actividades administrativas y de servicios auxiliares, educativas, sanitarias y de asistencia social y otro tipo de actividades sociales, incluidos los servicios personales.

El peso del *Comercio* en el total de la economía también fue significativo, ya que representó el 24,2% del total de empresas. En este apartado se engloban las empresas que desarrollan actividades de venta al por mayor, al por menor y los intermediarios del comercio. Como podemos observar, se trata de un sector mucho más homogéneo en cuanto a las actividades que agrupa que el sector *Otros Servicios*, por lo que es más adecuado a nuestros intereses ya que limita posibles desviaciones en los resultados del estudio debidos a diferencias entre los subsectores incluidos.

Desagregando estos datos, y focalizando el interés en las microempresas que son el objeto de nuestro análisis, vemos en la tabla 5 cómo en el ejercicio 2009, el 22,7% del total de microempresas sin asalariados corresponden al sector *Comercio* y este porcentaje sube hasta el 27,2% en el caso de microempresas de entre 1 y 9 trabajadores.

**Tabla 5 Distribución del tamaño de empresa por sectores, 2009 y 2011**

	Industria		Construcción		Comercio		Resto de Servicios		Total
	2009	2011	2009	2011	2009	2011	2009	2011	
<b>Total</b>	7,0%	6,7%	15,9%	14,5%	24,2%	24,2%	53,3%	54,6%	100%
<b>Microempresas sin asalariados</b>	4,6%	4,7%	15,9%	15,6%	22,7%	22,5%	56,8	57,2%	100%
<b>Microempresas con 1-9</b>	8,3%	7,8%	14,7%	13,1%	27,2%	27,2%	49,9%	52,0%	100%

Fuente: Dirección General de Industria y de la Pyme, 2013, citando a INE DIRCE 2012 (datos a 1 de enero 2012). INE DIRCE 2010 (datos a 1 de enero de 2010) y elaboración propia.

En la tabla 6 observamos cómo el tamaño de empresa micropyme presenta una mayor concentración en los sectores *Servicios excluido Comercio*, donde el 96 % tiene de 0 a 9 trabajadores y *Comercio* donde el 96,6% tiene de 0 a 9 trabajadores.

Tabla 6 Distribución sectorial por tamaño de empresa, 2009 y 2011

	Sin asalariados		1 a 9 asalariados		Micropymes (Suma de 0 a 9)	
	2009	2011	2009	2011	2009	2011
<b>Industria</b>	35,6%	38,5%	48,6%	46,6%	84,2%	85,1%
<b>Construcción</b>	55,3%	59,6%	39,1%	36,3%	94,4%	95,9%
<b>Comercio</b>	50,5%	51,3%	46,2%	45,4%	96,6%	96,7%
<b>Resto de Servicios</b>	57,5%	57,8%	38,5%	38,3%	96,0%	96,1%

Fuente: Dirección General de Industria y de la Pyme, 2013; citando a INE, DIRCE 2012 (datos a 1 de enero 2012). INE DIRCE 2010 (datos a 1 de enero de 2010) y elaboración propia.

Estas cifras ratifican que **el sector Comercio es plenamente representativo para nuestro estudio**, ya que supone el sector sin agrupaciones con mayor peso en cuanto a número de empresas en nuestro país y más del 96% de las empresas de este sector tienen nueve o menos trabajadores.

Un último dato que justifica nuestro interés en el sector citado es que presenta el mayor número de empresas tanto creadas como destruidas en nuestro país: el *Comercio al por menor* creó 52.398 empresas en 2011, seguido a distancia por los *Servicios de comidas y bebidas* con 41.124 empresas. Por el contrario, el sector *Comercio al por menor* destruyó 57.762 empresas, seguido de lejos por la *Construcción* con 37.997 empresas destruidas (Instituto Nacional de Estadística, 2012). Por tanto vemos cómo se trata de un sector que, si bien atrae a un gran número de emprendedores, tiene una mortandad de empresas muy elevada, debido en parte a la atonía de la demanda interna que hace que las cifras de consumo sean insuficientes para mantener la oferta existente, pero también provocado por la falta de una gestión “profesionalizada” de este tipo de negocios.

Según el estudio realizado por Faedpyme *con el objetivo de analizar si la empresa realiza o no actividades formalizadas para identificar objetivos y metas, y en su caso, a qué plazo lo hacían, se preguntó a las pyme españolas si realizan habitualmente el proceso formal de planificación estratégica y, en caso afirmativo, si éste es en un horizonte de corto plazo (un año) o a más largo plazo. El 40,1% de las empresas realizan plan estratégico formal; de dichas empresas, casi 3 de cada 4 (70,6%) realizan dicha planificación formal a un año, es decir, a corto plazo* (Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, 2012).

Extractando la información relacionada con las microempresas, éstas realizan planificación formal en un porcentaje claramente inferior a la media del conjunto de empresas (31,4%). De dichas empresas, el 81,6% realizan dicha planificación formal a un año, es decir, a corto plazo.

Si analizamos ahora en función del sector de actividad, el 39,8% de las empresas del sector comercio aseguran que realizan planificación formal. De dichas empresas, el 76,9% realizan dicha planificación formal a un año, es decir, a corto plazo.

### **1.3 Modelos de gestión publicados**

Vamos a analizar a continuación los principales modelos de gestión utilizados por las empresas de nuestro entorno con objeto de conocer sus requisitos y valorar posteriormente su aplicabilidad para una micropyme.

Entre estos modelos destaca ISO 9001, que en España, en el ejercicio 2013 (según datos publicados por la organización ISO en su página web [www.ISO.org](http://www.ISO.org) a 25 de agosto de 2015), cuenta con 42.632 organizaciones certificadas con la norma ISO 9001.

El Modelo EFQM de Excelencia es otro de los modelos analizados y el Club de Excelencia en Gestión, según aparece publicado en su página web [www.clubexcelencia.org](http://www.clubexcelencia.org) a 25 de agosto de 2015, afirma que *En la actualidad, casi 500 organizaciones españolas ostentan un Sello de Excelencia Europea EFQM, de las cuales 60 tiene un Sello EFQM 500+, el máximo reconocimiento en España. Hay organizaciones de todos los tamaños que han optado por este reconocimiento, desde la gran empresa y empresas del IBEX 35, hasta PYME y micropyme y de todos los sectores, destacan especialmente el sector sanitario, las Administraciones Públicas y el Sector educativo.*

Se incluye también entre los modelos estudiados la Norma UNE 175001 porque a pesar de tener una implantación inferior a las dos anteriores, está orientada específicamente a empresas de menos de 20 trabajadores del sector comercio. Y por último, se analiza el Cuadro de Mando Integral, por su amplia difusión a nivel internacional como herramienta de dirección estratégica.

#### **1.3.1 Evolución del concepto de calidad hacia la Gestión de Calidad**

Uno de los principales inconvenientes que se presentan al pretender implementar un sistema de gestión para una micropyme (Vouzias, 2007) es la falta de una definición uniforme sobre qué es la gestión de calidad y cómo se aplica.

Para algunos autores clásicos, la Gestión de Calidad supone una serie de principios que deberían guiar a la dirección (Ishikawa, 1954) o una filosofía de gestión empresarial, un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización, para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente (Bounds *et al.*, 1994; Feingenbaum, 1951). Estas interpretaciones en las que predomina la vertiente cultural (ideas

abstractas) frente a la técnica (metodologías y herramientas) dificultan su puesta en práctica y la posibilidad de medir resultados a corto plazo. Otros autores más recientes continúan esta línea de pensamiento y la definen como la opción estratégica que enseña a los directivos cómo actuar en un cierto negocio con el fin de conseguir ventajas competitivas mediante la satisfacción de los clientes (Stahl *et al.*, 1997), o como un sistema de dirección en continuo cambio (Hansson *et al.*, 2003), el cual está basado en una serie de valores, métodos y herramientas cuyo principal objetivo es incrementar la satisfacción del cliente externo e interno con una reducida cantidad de recursos.

Una línea diferente de pensamiento lleva a otro grupo de autores a realizar una interpretación demasiado “técnica” del concepto de gestión de la calidad y lo reducen a un conjunto de métodos (Witcher, 1995) o lo asocian a técnicas de control (Price, 1989). Esta interpretación facilita su puesta en práctica, pero limita notablemente los resultados obtenidos con su implantación.

El simple concepto de “calidad” ha sufrido diferentes interpretaciones dependiendo del autor y del momento. Se ha definido como el conjunto de características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para cumplir necesidades implícitas o establecidas (ISO 8402, 1994). Se traduce en otras ocasiones como una adecuación del producto al uso; si el producto o servicio no satisface las necesidades del cliente, no es posible hablar de buena calidad (Juran, 1991). Para otros autores, la calidad significa cumplir con las especificaciones definidas en el diseño de un producto o con los requisitos (Crosby, 1979) o es sinónimo de fiabilidad, de uniformidad (Deming, 1982).

Esta variedad de interpretaciones ha tenido también una componente temporal. El concepto ha evolucionado a lo largo de la historia (ver figura 4). En épocas anteriores al siglo XX, la calidad se concebía en base a dos fundamentos: la inspección del producto por el consumidor y el concepto de artesanía (basado en los gremios) por el que el comprador confía en las habilidades del artesano basándose en su reputación y en la pertenencia a un gremio determinado. La pertenencia a determinado gremio obligaba al artesano a seguir una serie de criterios en el desarrollo de su actividad como el uso de materiales y procesos concretos, el cumplimiento de determinadas características por parte de los productos terminados, unas pautas de conducta que eran verificadas por el propio gremio y controles a la exportación.

El cambio de ciclo provocado por la revolución industrial generó la desaparición de los gremios transformando a los artesanos en operarios de la industria. Este nuevo sistema de organización introdujo cambios como las definiciones escritas o especificaciones sobre procesos, materiales, ensayos y productos terminados. Extendió también el concepto de medición y de ensayo creando nuevas necesidades como los laboratorios y los útiles de medida. Se comienzan a desarrollar Normas para estandarizar productos e inspecciones.

Con la irrupción del siglo XX, la actividad mercantil e industrial se desarrolla de un modo hasta entonces desconocido. Las exigencias en calidad son cada vez más rigurosas (Ureña, 1998) lo que provoca la búsqueda de nuevas fórmulas que permitan controlar todos los factores de producción y de gestión de la calidad.

En los años 20, a principios del siglo pasado, con la introducción de la producción en serie se implantan controles de calidad para asegurar que los productos que salen de la cadena son conformes. Aparecen los departamentos de calidad dedicados a la realización de inspecciones, ensayos, ingeniería de calidad e ingeniería de fiabilidad. En definitiva, se dedicaban a identificar el producto no conforme para segregarlo y reacondicionarlo o achatarrarlo. Este modo de trabajo provoca la percepción de que la calidad depende exclusivamente del departamento de calidad (Juran, 1990) y no se eliminan las causas de los defectos. Este control es excesivamente caro y no aporta una gran fiabilidad por lo que el control evoluciona hacia etapas anteriores en la cadena productiva, instalándose controles en el proceso, que permiten detectar los fallos antes de que se realice el producto final.

Posteriormente, se empieza a extender por occidente el concepto de aseguramiento de la calidad que hasta ese momento se había utilizado sólo en algunos sectores como el militar, el nuclear o la aeronáutica. Se basa en establecer unos procedimientos de actuación que aseguren la fiabilidad y el control basándose en la repetitividad de tareas. En Estados Unidos se comenzó a acuñar el término Calidad Total a partir del *Total Quality Control* o control de calidad total. Esta concepción trata de someter a control todas las actividades de la organización, no sólo al producto como se hacía originariamente.

La adopción y reinterpretación de este concepto por la industria japonesa a partir de la Segunda Guerra Mundial, hizo hincapié en que se debía abarcar la empresa en su conjunto y así nace el *Quality Control Wide Company* o control de calidad a lo ancho de la empresa. Este conjunto incluye (Ureña, 1998) todas las actividades y procesos, las interrelaciones con el exterior y todas las personas implicadas en la empresa. Se incorpora a todos los miembros de la organización en la tarea de conseguir la satisfacción del cliente y la mejora continua. Esta concepción aceptada y difundida también por la industria de occidente (CONFEMETAL, 2002) es el germen de lo que hoy conocemos como Excelencia o Gestión de Calidad Total. La calidad ya no es un coste añadido, sino que pasa a entenderse como un valor añadido al producto.

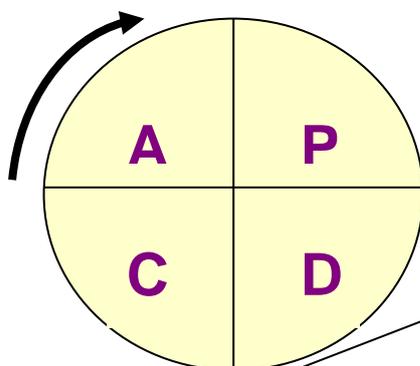
Feigenbaum publica en 1945 el artículo "La Calidad como Gestión" en el Diario del Instituto de Ingenieros Eléctricos. Expone la implantación del *Total Quality Control* en General Electric. Unos años más tarde, en 1951 publica el libro *Total Quality Management* (Gestión de la Calidad Total). Detalla los principios que permiten desarrollar programas de calidad total y propone un concepto que hoy nos parece obvio, pero que en su momento fue revolucionario. Todas las funciones y personas de la empresa inciden en la consecución de la calidad y son responsables de la misma. Por ello es fundamental que el sistema de gestión de la calidad dependa directamente de los responsables de la empresa. Nacen así las dos condiciones básicas para

implantar un sistema de calidad total: *la adhesión de las personas y el compromiso de la dirección.*

En el caso que nos ocupa, las micropymes, esta dependencia de la “alta dirección” y la participación de todas las personas en la consecución de la satisfacción del cliente es más sencilla de implementar ya que no existen escalones intermedios en el organigrama.

Deming profundizó en este concepto y lo internacionalizó, exportando su experiencia a Japón donde se convirtió en una figura de referencia en los años 50 del siglo pasado. Se creó un premio a la calidad con su nombre que aún pervive. Una de sus principales aportaciones fue insistir en la importancia del concepto de Mejora Continua. Para aplicarlo de manera práctica en la empresa propone el ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) tal como se muestra en la figura 2. El autor comentó siempre que este concepto es de Shewart, otro estudioso de la estadística aplicada a la calidad igual que Deming, pero quien realmente lo extendió y contribuyó a su comprensión y aplicación práctica fue Deming. Resumió en los 14 puntos de la calidad el programa que debe seguir una organización para implantar la calidad total.

Figura 2 Ciclo PDCA o rueda de la mejora continua o de Deming



El trabajo de Deming en Japón es continuado por Juran que tras publicar en 1951 su libro “*Quality Control Handbook*” es invitado para continuar con la mejora de la industria japonesa. Incorpora conceptos como el cliente interno o la adecuación del producto al uso. Incide en la necesidad de la mejora continua y establece un método para la resolución de problemas que a través de seis fases permite su análisis, la identificación de las causas, la definición e

implantación de soluciones y la medición de los resultados. La aplicación habitual de este método provoca la mejora continua de la calidad.

Para terminar con la reseña de los grandes autores que permitieron acuñar el concepto de gestión de calidad, mencionamos a Ishikawa, conocido principalmente por el diagrama que lleva su nombre (también denominado diagrama causa-efecto o de espina de pez) y que pretende ayudar a visualizar las causas reales, profundas, de un problema o situación. Ishikawa incide en la importancia de todos los miembros de la empresa para mejorar la calidad y para facilitar la participación propone el uso de las siete herramientas de la calidad o 7h’ y de foros de participación como los Círculos de Calidad.

Figura 3 Diagrama causa-efecto o de Ishikawa

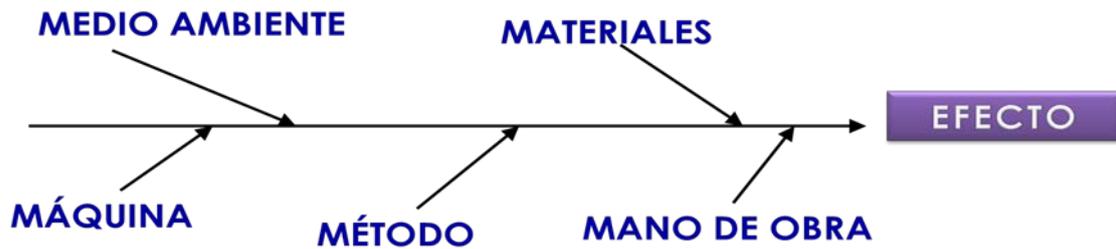


Figura 4 Evolución del concepto de calidad



Fuente: Arranz, P.<sup>16</sup>

La implantación de un sistema de gestión de calidad implica el desarrollo de una dinámica de mejora continua. Este modo de actuar debe ser intrínseco a la organización. Ha de estar arraigado en su cultura. Para que se lleve a la práctica, es necesario que todas las personas que forman parte de la empresa conozcan y comprendan los objetivos de la misma de modo que puedan participar en su consecución. Las decisiones que se vayan tomando en la organización han de orientarse a la eficiencia, a la obtención de resultados minimizando el consumo de recursos. Todas las personas de la organización deben implicarse en la identificación y en la comunicación de posibles mejoras así como en su puesta en práctica una vez que son aprobadas por la dirección.

<sup>16</sup> Conferencia “Calidad y Responsabilidad Social” impartida por el Doctor Pablo Arranz en la Universidad Don Bosco de San Salvador, Febrero 2015

Esta dinámica de mejora requiere hábito y rigor. El mejor medio para conseguirlo es disponer de datos obtenidos mediante la medición de las actividades y sus resultados. Se deben medir los resultados de los procesos, de los productos, la satisfacción de las personas de la empresa, de los clientes... Las decisiones que se tomen en la organización han de estar soportadas por información fiable y ésta a su vez por datos.

Los procesos que ofrecen mayor potencial de mejora son aquellos que no influyen directamente en la calidad del producto, sino que se relacionan con la calidad de la empresa. Obtener mejoras de productividad (García, 2008) por esta vía a corto y medio plazo está al alcance de todas las pequeñas y medianas empresas que adopten un sistema para gestionar la calidad.

Organizaciones como la International Organization for Standardization (ISO) también han ido evolucionando en cuanto a su interpretación del concepto de calidad aplicable a una organización. Inicialmente, las normas que publica esta organización para definir los requisitos que ayuden a las organizaciones a implantar sistemas de calidad, se orientan hacia el Aseguramiento de la Calidad, entendido como un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requisitos dados sobre la calidad (ISO 9001:1994, ISO 8402:1994). Este concepto que fue válido para las versiones de la familia de normas de la serie 9000 publicadas en 1987 y 1994 se va quedando obsoleto con respecto a la realidad empresarial, que demanda más de un sistema de gestión de calidad. Además, tal como está definido resulta de difícil implantación para organizaciones que no desarrollen actividades industriales o para las de reducido tamaño, como las micropymes que son el objeto de nuestro trabajo.

Se decide migrar entonces hacia el concepto de Sistema de Gestión de la Calidad, entendido como el Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan, para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos, para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad, al grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos (ISO 9000:2000). Esta interpretación ha sido mantenida por ISO en las revisiones posteriores de la Norma ISO 9000 del año 2005 y en la de la Norma ISO 9001 del año 2008.

El borrador de la versión 2015 de la Norma ISO 9001 (ISO/TC, 2013) conservaba este concepto al definir el sistema de gestión como *“management system: set of interrelated or interacting elements of an organization to establish policies and objectives and processes to achieve those objectives.*

*Note 1 to entry: A management system can address a single discipline or several disciplines.*

*Note 2 to entry: The system elements include the organization's structure, roles and responsibilities, planning, operation, etc.*

*Note 3 to entry: The scope of a management system may include the whole of the organization, specific and identified functions of the organization, specific and identified sections of the organization, or one or more functions across a group of organizations.”*

El texto final de la Norma ISO 9001: 2015 nos remite a la norma ISO 9000:2015 para todo lo relacionado con términos y definiciones. Esta última, interpreta que un *Sistema de Gestión de Calidad comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados ... gestiona los procesos que interactúan y los recursos ... proporciona los medios para identificar las acciones a abordar* (ISO AEN/CTN 66, 2015).

El control de calidad y el aseguramiento de la calidad permitieron a la empresa coordinar y verificar la corrección de diferentes componentes necesarios para realizar un producto en masa (algunos de ellos provenientes del exterior de la empresa). La calidad adquiere así un gran componente técnico y esto provoca el desarrollo de su contenido metodológico (técnicas de control de calidad, muestreo, control estadístico de procesos, diseño de experimentos...).

Actualmente, la calidad ha dejado de ser sólo un problema técnico centrado en la calidad del producto y ha dado el paso a la **gestión de la calidad**, pasando a ser una **parte fundamental en el desarrollo e implementación de la estrategia de la empresa**. Para esta concepción moderna de la calidad, el cliente es el factor más importante cualquiera que sea el tipo de organización. Permanecer en el mercado requiere conocer las necesidades actuales de los clientes (García, 2008) y satisfacerlas al más bajo coste posible.

Un ejemplo de la importancia de la orientación al cliente lo tenemos en el caso de una empresa de éxito como es Mercadona (Blanco *et al.*, 2008). Aunque se trate de una gran empresa, alejada en cuanto a disponibilidad de recursos y modelo de dirección de las microempresas objeto de nuestro estudio, los principios que ha adoptado son trasladables a una organización de cualquier tamaño y sector. Para Mercadona, el cliente es el eje de su actividad ya que, en virtud de su elección de comprar o no en sus supermercados, tiene poder de decisión sobre la supervivencia de la empresa, tanto es así que denomina como “jefe” a cualquiera que realiza la compra en sus establecimientos. Bajo esta premisa, toda la organización está enfocada a prestarle un servicio excelente. Esta concepción hace que el cliente se ubique en la cúspide de la pirámide organizativa de la empresa, dando lugar a una pirámide invertida, donde la función del líder y del resto de la organización es servir al cliente.

Del análisis realizado por Miguel Blanco y Santiago Gutiérrez sobre el modelo de gestión de Mercadona (Blanco *et al.*, 2008) se desprenden las siguientes conclusiones:

- El enfoque de gestión de Calidad Total ha orientado la definición del modelo de dirección de Mercadona, ha permitido a la empresa alcanzar unos espectaculares resultados económicos y un crecimiento rentable y saludable a lo largo de la última década. La clave del modelo se fundamenta en la alta consideración que se concede a los cinco componentes que la integran, así

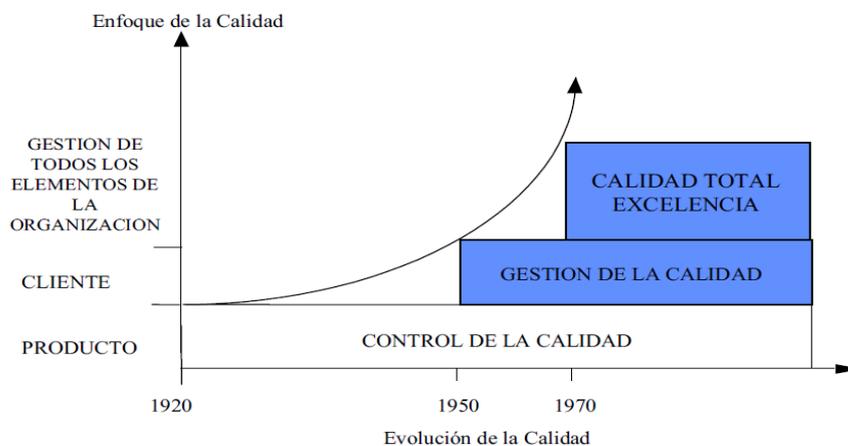
como a la orientación de toda la compañía hacia la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

- El caso de Mercadona muestra el acierto que supone orientar toda la gestión de la compañía hacia la satisfacción de las necesidades del comprador; sin embargo también explica cómo, sin la satisfacción del resto de necesidades de los grupos de interés relacionados con la empresa, no se puede conseguir una gestión óptima de las necesidades del cliente.... La descripción de esta experiencia invita a los directivos a la implantación de este modelo en otros sectores de actividad, aunque cabe destacar que, como prescribe la literatura, siempre serán necesarios ciertos ajustes para que las acciones o políticas que se lleven a cabo se adapten a las industrias en las que se introduzca dicho modelo.

La gestión óptima de la pyme se basa en la motivación de las personas y su adhesión a los objetivos de la empresa. La calidad no se limita a un departamento (García, 2008), sino que todo y todos, procedimientos, equipos, directivos y actividades, están implicados como podemos ver en la figura 5.

Figura 5 Etapas de la evolución del enfoque de la calidad

#### ETAPAS DE LA EVOLUCION DEL ENFOQUE DE LA CALIDAD



Fuente: (EUSKALIT s.f.)<sup>17</sup>

Implantar un sistema de gestión (God *et al.*,1994) basado en las premisas de la calidad total es más sencillo en las pequeñas y medianas empresas debido a:

- Que cuentan con canales de comunicación más efectivos y abiertos.
- La facilidad para introducir cambios culturales, ya que existe una escasa resistencia.

<sup>17</sup> [http://www.euskalit.net/nueva/imagenes/stories/documentos/calidad\\_total.pdf](http://www.euskalit.net/nueva/imagenes/stories/documentos/calidad_total.pdf)

- La alta colaboración en el trabajo entre los empleados.
- La eficiencia de la empresa para transmitir información.
- El conocimiento por parte de los empleados de que son los responsables de la calidad de su trabajo.
- Una integración funcional fácil de conseguir.

Del estudio empírico realizado en 54 empresas por Diego García Gutiérrez (García, 2008) se desprenden las siguientes conclusiones:

- La mayoría de las empresas ven en su sistema de aseguramiento de la calidad el final de sus políticas de calidad.
- Los responsables de la mayoría de las empresas consideran que la Calidad Total es inapropiada y sólo es aplicable a grandes empresas.
- Se evidencia la necesidad de aplicar tecnologías creativas e innovadoras para sus operaciones.
- Las empresas no están concienciadas de la necesidad de mantener registros de calidad. No conocen qué factores son necesarios para calcular el coste de calidad y que el coste de los registros de calidad comprende una prevención, una valoración interna y los costes de errores internos y externos.
- El clima económico hace que algunas empresas no se planteen la implantación de la calidad total por las dificultades financieras que sufren.
- La necesidad de establecer un sistema para determinar el grado de satisfacción de los clientes y sus necesidades futuras ha resultado indiferente para casi todas las empresas.

La encuesta **demostró la necesidad de desarrollar una estructura de Calidad Total específica para las pequeñas y medianas empresas**, que permita adaptarse a sus necesidades.

En algunos ámbitos académicos se empieza a considerar la posibilidad de que se esté abriendo una nueva etapa en la gestión de calidad (Heras *et al.*, 2009) denominada gestión de la calidad estratégica (*Strategic Quality Management*) en la que se funden los principios de la Gestión de Calidad Total y de la dirección estratégica.

### 1.3.2 Modelos de gestión de calidad

Un sistema de gestión de calidad se articula sobre seis pilares fundamentales (Criado *et al.*, 1999):

Cuatro principios básicos:

- El **compromiso de la dirección** con liderar a través de su ejemplo el camino hacia la consecución de los objetivos de la organización y con aportar los recursos necesarios para implantar y mantener el sistema.
- La **adhesión de las personas** o implicación directa del personal en la identificación y solución de los problemas de la organización y en la mejora de los procesos. Para ello es necesario un adecuado reconocimiento por parte de la dirección, una competencia suficiente por parte de las personas para desarrollar su trabajo, un conocimiento de los objetivos y metas de la empresa y un acceso suficiente a la formación y a los medios necesarios para desarrollar el trabajo.
- El **gobierno de los procesos** que permite estandarizar las “mejores prácticas” e identificar posibles fallos antes de que el producto llegue al cliente. Es necesaria una toma de **decisiones basada en hechos** y datos. Para ello se requiere una sistemática toma de datos que verifique el cumplimiento o las desviaciones de los objetivos y el rendimiento de los procesos. Estos datos deben ser convenientemente tratados y analizados por la dirección para soportar sus decisiones.
- Una dinámica de **mejora continua**. El mercado, el producto y la competencia evolucionan constantemente por lo que los procesos y actividades de la organización deben mejorar continuamente para seguir ofreciendo respuestas adecuadas a las necesidades de los clientes. La mejora continua permite además la eliminación de despilfarros, de actividades que no generan valor para el cliente y por lo tanto mejoran la eficiencia de la empresa.

El cumplimiento de estas premisas, permitirá a la organización alcanzar sus objetivos:

- La **satisfacción del cliente** como objetivo y como razón de ser de la empresa, ya que es el que da sentido a la misma. Sin clientes no hay empresa. Sólo cuando se comprende que la base de nuestro negocio son los clientes, es posible avanzar en el diseño de estrategias y la aplicación de técnicas.
- La **eficiencia económica**, imprescindible para garantizar la supervivencia de la organización. No basta con obtener beneficios, sino que se deben identificar y eliminar los “despilfarros”, los costes que no aportan valor al producto, la organización o el cliente para ser más competitivos que la competencia.

Diferentes Modelos han asumido estas premisas y han tratado de ofrecer un sistema que permita a la organización definir sus objetivos, planificar sus acciones y controlar el desempeño y los resultados logrados.

Vamos a analizar a continuación los más implantados en nuestro entorno empresarial con objeto de conocer en profundidad su contenido y su aplicabilidad a una micropyme:

- Modelo EFQM de Excelencia
- ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos
- UNE 175001 Calidad de servicio para pequeño comercio
- Cuadro de Mando Integral<sup>18</sup>

### 1.3.3 Modelo EFQM de Excelencia

Existen diferentes modelos de Gestión de Calidad Total en los distintos continentes. En Japón se utiliza el Modelo desarrollado por la JUSE (*Japan Union of Scientist and Engineers*) que es empleado como base para el premio Deming. En Estados Unidos se adopta el Modelo Malcolm Baldrige. En Iberoamérica se aplica el Modelo Fundibec. Y en Europa, el Modelo EFQM.

El Modelo EFQM está desarrollado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (cuyo acrónimo en inglés es EFQM). Esta Fundación fue creada en 1988 por catorce destacadas empresas del panorama europeo. Actualmente cuenta con más de 600 miembros incluyendo organizaciones de todos los tamaños y sectores, tanto públicas como privadas.

La Misión de la Fundación es: Ayudar a las empresas europeas a mejorar su posición competitiva, acelerando la aceptación de la calidad como estrategia, estimulando y ayudando al desarrollo de actividades de mejora, promoviendo el intercambio de experiencias de éxito. En definitiva, pretende promover la Excelencia entre sus asociados y entre las empresas e instituciones que se relacionan con éstos.

En España, el Club de Excelencia en Gestión es su NPO<sup>19</sup> y se encarga de extender la cultura de la excelencia y de difundir el Modelo EFQM en su nombre.

La EFQM desarrolló el Modelo de Excelencia con una doble finalidad. De una parte debe servir de modelo de referencia para que las organizaciones interesadas en aplicar los conceptos de la excelencia en su gestión, puedan diagnosticar – autoevaluar- su grado de avance en la implantación de la misma y en los resultados

---

<sup>18</sup> El Cuadro de Mando Integral no se encuadra dentro de los modelos de gestión de calidad, pero la convergencia cada vez más evidente entre la gestión de calidad total y la dirección estratégica nos anima a incluirlo entre los modelos a analizar para ver su utilidad en una micropyme.

<sup>19</sup> National Partner Organization

que obtienen mediante su aplicación. De otra parte, sirve de base para el Premio Europeo a la Calidad.

Este premio, es promovido conjuntamente por la Comisión Europea, la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad y la Organización Europea para la Calidad<sup>20</sup>. Tiene como objetivo extender las buenas prácticas de gestión entre las empresas europeas, entendiendo la excelencia como tal, con objeto de hacerlas más competitivas globalmente. Dinámicas similares se habían seguido en Japón (Premio Nacional a la calidad-Deming) y en Estados Unidos (Premio de Calidad de Estados Unidos-Malcolm Baldrige).

La evolución histórica ha sido la siguiente:

- 1951 Premio Deming (Japón)
- 1987 Premio Nacional Malcolm Baldrige (E.E.U.U.)
- 1988 Fundación de la EFQM. CGC en 1991
- 1991 Lanzamiento del Premio Europeo
- 1995 Premio para Servicios Público
- 1996 Premio para PYME
- 1996 Premio para Unidades Operativas
- 2000 Premio Iberoamericano a la calidad (FUNDIBEQ)

El Modelo EFQM ha sufrido diferentes revisiones a lo largo de su historia. En el año 2000 se suprime la palabra “Empresarial” de su enunciado y del criterio 9 para evitar la percepción de que sólo es aplicable al sector privado. La última revisión del Modelo se produjo en el año 2012 y entró plenamente en vigor a partir de 2013. Los Modelos 2010 y 2013 convivieron durante el año 2013. A partir del 1 de enero de 2014, sólo puede utilizarse el Modelo 2013 (García, 2012).

Como afirma Pierre Cachet, Director Ejecutivo de EFQM, *El mundo está evolucionando rápidamente, por lo que los modelos de negocio deben hacerlo también.* Tras la revisión de 2010, se han evaluado más de 1.600 organizaciones y se ha llegado a la conclusión de que, si las empresas quieren despuntar excelentemente, tienen que centrarse en ser flexibles: identificar y poner en práctica rápida y sistemáticamente las oportunidades de crecimiento. El Modelo de Excelencia de EFQM versión 2013 refleja la necesidad de una transición desde una cultura corporativa disciplinada a una más ágil<sup>21</sup>.

Matt Fisher, jefe de operaciones de EFQM define esta nueva versión como *una evolución, no una revolución. Es importante para la recuperación económica, que las organizaciones y sus líderes tomen esta responsabilidad y conduzcan a la*

---

<sup>20</sup> EOQ, representada en España por la Asociación Española para la Calidad.

<sup>21</sup> Esta información está ampliada y permanentemente actualizada en el apartado *The EFQM Excellence Model* de la página web de la EFQM: <http://www.efqm.org>

*transformación, centrándose en la sostenibilidad, talentos del futuro y adoptando un enfoque más estratégico para la minimización de riesgos.*

La versión 2013 del Modelo simplifica el marco de gestión, haciendo que sea más fácil entenderlo e implementarlo, lo que se alinea con nuestro propósito de identificar un modelo de gestión aplicable para micropymes. Esta necesidad, identificada por la propia EFQM, de hacer el Modelo más accesible, apoya nuestra tesis en el sentido de que la actual formulación no es adecuada para una microempresa, ya que tanto la terminología utilizada como el alcance de un proceso de autoevaluación exigen unos conocimientos y recursos de los que no disponen la mayoría de organizaciones de este tamaño.

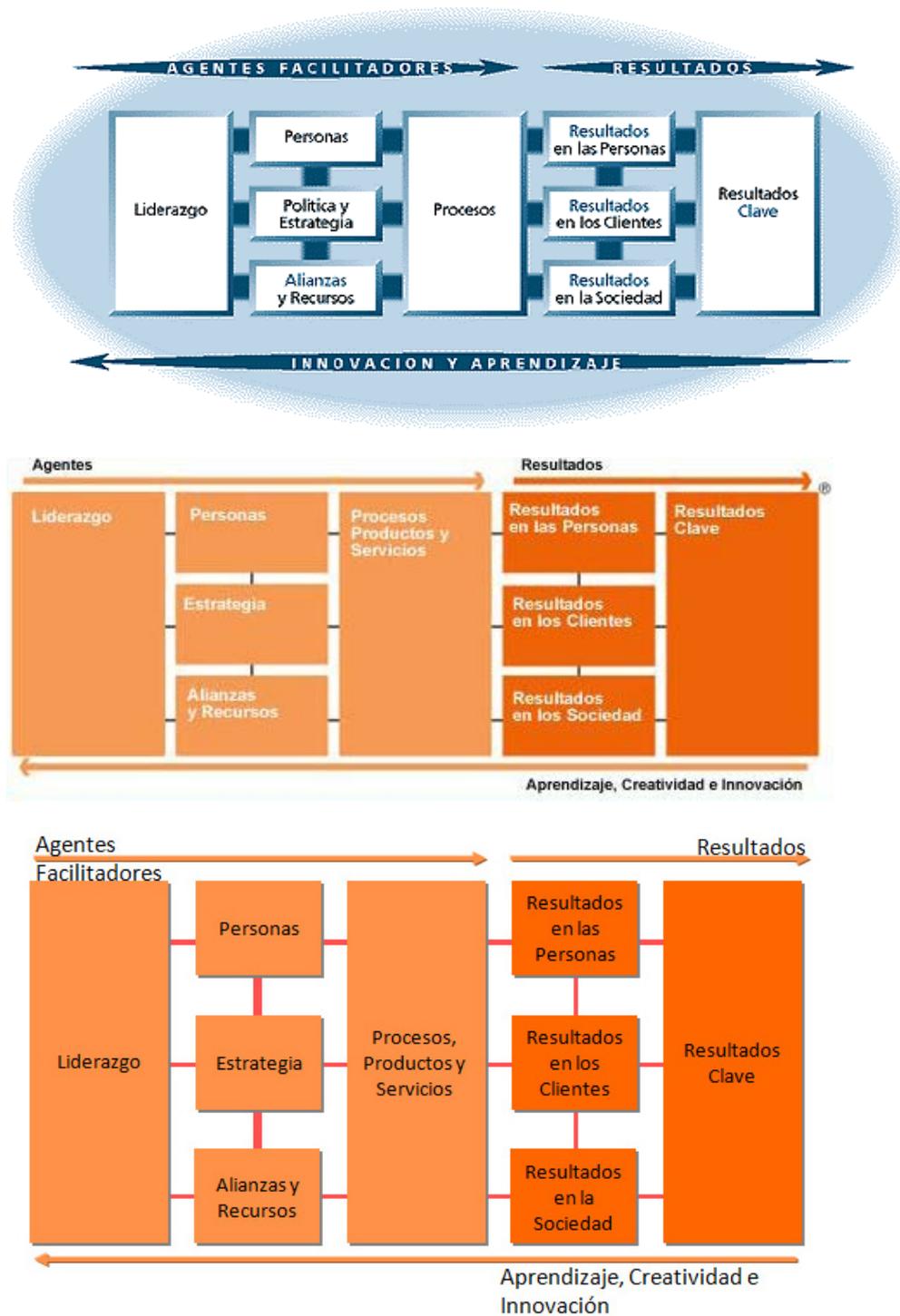
El Modelo permite evaluar la situación de la organización desde dos perspectivas: lo que la empresa planifica y ejecuta, y los resultados que obtiene. Está dividido en nueve criterios o apartados. Los cinco primeros se denominan criterios agentes (lo que la organización hace) y los cuatro últimos se denominan criterios resultados (lo que la organización obtiene).

- Agentes facilitadores: Cómo se gestiona la organización
- Resultados: Qué está consiguiendo la organización

En la revisión efectuada en 2010, los criterios del Modelo modifican sus denominaciones y sus contenidos y definiciones. La ponderación de los criterios también cambia, pasando a “pesar” igual cada uno de los cinco criterios agentes (un 10% cada uno), y modificándose asimismo la ponderación de los criterios resultados (Resultados en Personas 10%, Resultados en Clientes 15%, Resultados en Sociedad 10%, Resultados Clave 15%).

En el Modelo 2013, sigue habiendo 9 Criterios y 32 Subcriterios, repartidos en el mismo número que en la anterior edición del Modelo. No hay cambios en las ponderaciones de los Criterios o de los Subcriterios respecto a la versión 2010. Así mismo, los Criterios tienen la misma denominación, como casi la totalidad de los Subcriterios.

Figura 6 Modelo EFQM de Excelencia versiones 2003, 2010 y 2013.



Fuentes: EFQM, 2003. Gemoets, 2009 y Modelo EFQM 2013, 2012

Las principales modificaciones para 2013 son que se ha añadido una definición del propio Criterio en los de Resultados (del 6 al 9), haciendo hincapié en *alcanzar y mantener resultados sobresalientes*, enfocados según el Grupo de Interés al que el Criterio aplique.

Existen cambios en la denominación de los subcriterios correspondientes al Criterio 9 “Resultados Clave”:

- 9a “Resultados Estratégicos Clave” pasa a denominarse “Resultados Clave de la Actividad”.
- 9b “Indicadores Clave de Rendimiento” pasa a denominarse “Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad”.

Entendiendo por “Actividad” la razón de ser o el por qué de una organización, por ejemplo: negocio o rentabilidad para un accionista o propietarios en una organización con ánimo de lucro; servicio al contribuyente, ciudadano o usuario para una Administración Pública; valor para el Socio en una Asociación, etc.

A nivel de la relación de elementos a considerar, la “entradilla” en cada subcriterio se ha cambiado de “Las Organizaciones Excelentes...” a “Por ejemplo, en la práctica...” afianzando la idea de que se pretende aclarar el significado de cada subcriterio, y que dichos elementos no es obligatorio abordarlos.

Por último, y donde se han destinado muchos recursos, ha sido en la revisión, actualización y mejora de dichos elementos en todos los subcriterios del Modelo, en base a los nuevos tiempos que corren (García, 2012).

Incluimos una tabla resumen con los elementos que se añaden o se eliminan en diferentes subcriterios:

**Tabla 7 Principales cambios en los subcriterios del Modelo EFQM 2013**

Subcriterio	Modelo 2010 que ahora se elimina	Modelo 2013 que no estaba y se añade
1a	cultura de confianza y transparencia	reputación de la organización
1b	son transparentes	gestionan las expectativas de los grupos de interés clave
1c	innovación / alianzas estratégicas	transparencia / son transparentes / aseguran transparencia
1d	colaboradores en clima de verdadera alianza	aprender rápidamente y responder con prontitud
1e	comprenden los fenómenos que impulsan el cambio	gestión estructurada / enfoque estructurado
2a	identifican, comprenden y anticipan las oportunidades y amenazas	potenciales escenarios futuros
2b	---	---
2c	comprenden los factores clave	integran los conceptos de sostenibilidad en su estrategia fundamental, cadena de valor y diseño de procesos
2d	equilibrando los objetivos a corto y largo plazo	definiendo claramente las relaciones "causa - efecto"
3a	---	adaptan rápidamente su estructura organizativa
3b	alinean los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la organización	atraiga, desarrolle y retenga el talento
3c	revisión, mejora y optimización de procesos	participación en actividades que contribuyen a la sociedad
3d	expectativas de comunicación	eficacia de la colaboración y el trabajo en equipo
3e	participar en actividades en beneficio de la sociedad	estrategias y políticas transparentes
4a	gestionando las competencias, sinergias y los procesos sin interrupciones	---
4b	los riesgos económico - financieros	asegurar su resistencia y flexibilidad financiera
4c	---	promueven los estándares económicos, ambientales y sociales
4d	procesos facilitados por las Tecnologías de la Información y la Comunicación	para mejorar la agilidad de procesos, proyectos y organización
4e	utilizan la innovación	en plazos de tiempo que maximizan las ventajas
5a	procesos que facilitan la innovación	indicadores de referencia adecuados, para impulsar la creatividad, innovación y mejora
5b	valor potencial de las nuevas tecnologías	necesidades en continuo cambio de sus clientes actuales y potenciales
5c	equilibrando las necesidades de todos los grupos de interés	transforman las necesidades, expectativas y los potenciales requisitos en propuestas de valor
5d	implican a su personal, clientes, partners y proveedores	desarrollan una cadena de valor eficaz y eficiente
5e	---	los clientes conocen claramente cuál es su responsabilidad
6a	---	---
6b	felicitaciones / reconocimiento externo	implicación de clientes y partners en el diseño de productos, procesos, etc.
7a	orgullo de pertenencia y realización de su trabajo / establecimiento de objetivos	motivación y delegación y asunción de responsabilidades
7b	establecimiento de objetivos	---
8a	---	---
8b	resultados en la sociedad	actividades económicas y sociales
9a	control del presupuesto	percepción de los grupos de interés que aportan financiación
9b	---	---

Fuente: (Palacio, 2012)

La dinámica del Modelo propone que los resultados que la organización obtiene se basan en las actividades que desarrolla. Por eso es tan importante lo que hace como

lo que obtiene. Los resultados no son inmediatos. Desde que la organización pone en marcha sus diferentes iniciativas o actividades, se produce un lapso de tiempo hasta que consiguen unos resultados derivados de las mismas.

Figura 7 Dinámica del Modelo EFQM de Excelencia.



Fuente: EFQM, 2003 y elaboración propia

El Modelo EFQM de Excelencia muestra la relación que existe entre los factores de la gestión de calidad y los resultados de una empresa. La gestión de la calidad (Tarí *et al.*, 2007) puede influir positivamente en los resultados empresariales.

El problema que se plantean las organizaciones, una vez han decidido que la Excelencia así entendida es buena y que quieren aspirar a ella, es ¿Cómo lo ponemos en práctica? ¿Por dónde empezamos?

Para solucionar este problema, EFQM propone utilizar una metodología: la Autoevaluación, es decir, comprobar en qué situación se encuentra la organización de un modo objetivo, incluso valorándolo numéricamente, con respecto a la Excelencia. Al objeto de que esa autoevaluación sea rigurosa, se deben comprobar todos los aspectos importantes para la empresa, y realizarlo de un modo sistemático, de manera que permita repetir esta práctica en momentos posteriores y comparar la evolución.

EFQM desarrolla una herramienta, el Modelo EFQM, que permite realizar esta autoevaluación revisando todas las actividades que desarrolla la organización y todos los resultados que obtiene. Por lo tanto, podemos considerar al Modelo como una herramienta, un instrumento que ayuda a identificar áreas de mejora para conocer

cómo incrementar la satisfacción de grupos de interés y cómo mejorar los resultados de la organización.

El Modelo incorpora tres útiles:

- criterios de autoevaluación
- métodos de puntuación
- proceso de evaluación

La autoevaluación es un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparados con el Modelo EFQM de Excelencia. Permite a las organizaciones distinguir claramente sus puntos fuertes de las áreas de mejora, y culmina en acciones de mejora planificadas y en el seguimiento del progreso realizado (EFQM, 2003). Estos puntos fuertes y áreas de mejora pueden servir de información de entrada para la realización de un plan estratégico.

La realización de autoevaluaciones periódicas con el Modelo EFQM presenta una serie de ventajas para las organizaciones:

- Proporciona un enfoque riguroso y estructurado para la mejora continua y para establecer prioridades.
- Permite realizar una evaluación basada en hechos, no en percepciones subjetivas del evaluador. Es un medio de medir el progreso ya que permite realizar evaluaciones periódicas y comparar los resultados de una organización a lo largo del tiempo.
- Es un medio de conseguir coherencia y consenso. Las autoevaluaciones se realizan en equipo. Las valoraciones de los criterios y subcriterios se determinan por consenso entre los evaluadores. Si aparecen diferencias significativas, cada evaluador debe exponer al resto las razones de su valoración de modo que se compartan y confirmen sus percepciones y se consensuen las valoraciones.
- Se puede convertir en un modo de formar al personal sobre cómo aplicar los principios de la calidad total.
- Es una potente herramienta común de diagnóstico: un mismo “idioma”.
- Permite realizar la Evaluación frente a un conjunto de criterios ampliamente aceptados en Europa. Facilita la comparación interna y de “posicionamiento” con otras organizaciones a nivel europeo o mundial.

EFQM utiliza tres componentes para fomentar el éxito sostenido de las organizaciones y para aportar directrices que permitan alcanzarlo: los conceptos fundamentales de la excelencia, el Modelo EFQM de Excelencia y el esquema lógico REDER (European Foundation for Quality Management, 2009).

El concepto de *Excelencia* que promueve la EFQM se explica a través de los *Fundamentos Básicos de la Excelencia*, que recogen los conceptos fundamentales de la excelencia, en lugar de utilizar una definición tipo “discurso”.

Se dispone de 8 Conceptos, fundamentados en un conjunto de valores europeos plasmados por primera vez en la Convención Europea de Derechos Humanos (1953) y la Carta Social Europea (revisada en 1996).

Figura 8 Conceptos Fundamentales de la Excelencia 2013



Fuente: García, 2012 citando a EFQM

En la versión 2013 del Modelo, con respecto a la versión 2010, hay seis Conceptos mejorados y revisados; dos Conceptos nuevos; y desaparecen los Conceptos, como tal, de “Gestionar por procesos” y “Desarrollar alianzas”. A su vez, en la versión 2010, respecto a la versión 2003, los conceptos fundamentales recibían nuevas denominaciones y mejoraban sus definiciones para que fuesen más comprensibles.

**Tabla 8 Conceptos Fundamentales de la Excelencia. Principales cambios 2003-2010-2013**

Versión 2013	Principal cambio en contenido	Versión 2010	Principal cambio en contenido	Versión 2003
<b>Mantener en el tiempo resultados sobresalientes</b>	<i>Aparece en el propio Concepto la importancia de alcanzar resultados sobresalientes que se mantengan en el tiempo, pero con un matiz de alcance: en el contexto de su entorno operativo. También es interesante la alusión a que las organizaciones excelentes proporcionan beneficios sostenibles a todos sus grupos de interés.</i>	Lograr resultados equilibrados	<i>Centrado ahora en desarrollar el conjunto de resultados clave necesarios para controlar el progreso respecto a la <b>visión</b>, la misión y la estrategia, permitiendo a los líderes adoptar decisiones eficaces y <b>oportunas</b>.</i>	Orientación hacia los resultados
<b>Añadir valor para los Clientes</b>	<i>Es una mejora del antiguo Concepto que tenía el mismo título. Como cambios significativos: se hace alusión a que las organizaciones excelentes añaden constantemente valor a los clientes, se nombra específicamente “clientes existentes y potenciales”, y se hace referencia a la transformación de sus necesidades expectativas y potenciales requisitos en propuestas de valor atractivas y sostenibles.</i>	Añadir valor para los Clientes	<i>Centrado ahora en definir y comunicar con claridad la <b>propuesta de valor</b> y la <b>participación</b> activa de los clientes en los procesos de diseño del producto y del servicio.</i>	Orientación al Cliente
<b>Liderar con visión, inspiración e integridad</b>	<i>Se producen pequeños matices, y se incide en otros aspectos como liderar con transparencia, integridad y con capacidad de respuesta por las actuaciones de los líderes.</i>	Liderar con visión, inspiración e integridad	<i>El concepto es ahora más <b>dinámico</b>, centrado en la capacidad de los líderes de adaptar, de reaccionar y de <b>ganarse el compromiso</b> de todos los grupos de interés a fin de garantizar la continuidad del éxito de la organización.</i>	Liderazgo y Coherencia en los Objetivos
<b>Gestionar con agilidad</b>	<i>Es un Concepto nuevo. Hace hincapié en que las organizaciones excelentes se reconocen por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a</i>	Gestionar por procesos	<i>Centrado ahora en cómo diseñar los procesos para <b>realizar la estrategia</b>, con una gestión de principio a fin <b>más allá de los límites "clásicos"</b> de la organización.</i>	Gestión por procesos y hechos

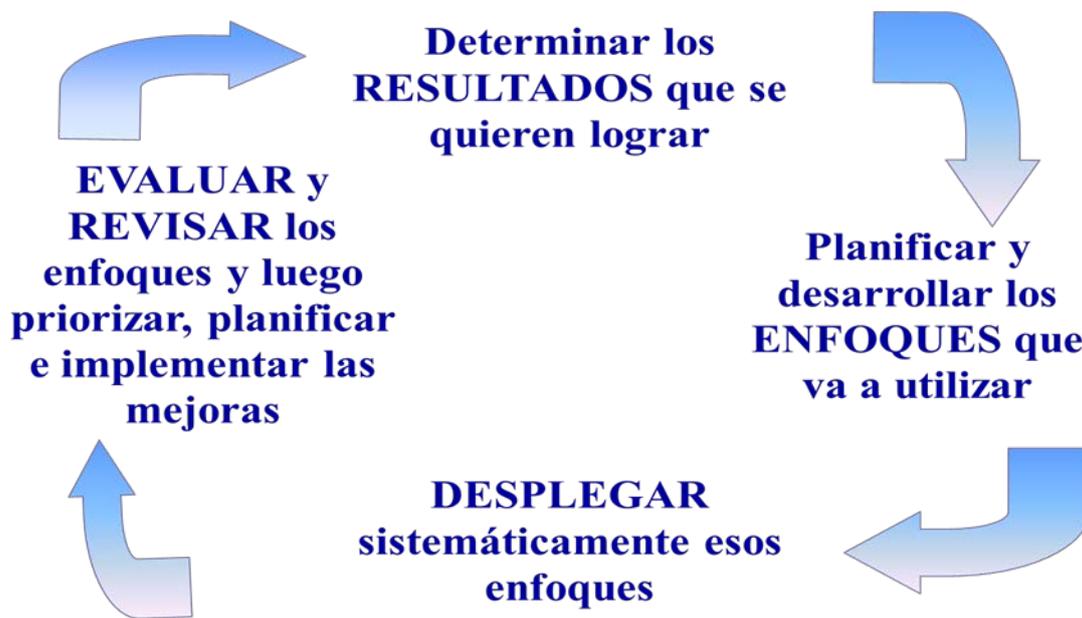
Versión 2013	Principal cambio en contenido	Versión 2010	Principal cambio en contenido	Versión 2003
	<i>oportunidades y amenazas.</i>			
<b>Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas</b>	<i>Como se puede deducir del propio título, aparece la importancia de atraer, desarrollar y retener el talento en las organizaciones. También se añade los aspectos de la diversidad de las personas y de las comunidades y mercados en los que la organización opera.</i>	Alcanzar el éxito mediante las personas	<i>Centrado ahora en crear un <b>equilibrio</b> entre las necesidades estratégicas de la organización y las <b>expectativas y aspiraciones personales</b> de las personas al objeto de ganar su compromiso y su participación.</i>	Desarrollo e implicación de las personas
<b>Aprovechar la creatividad y la innovación</b>	<i>Resulta interesante que se hace mención a que las organizaciones excelentes utilizan un enfoque estructurado para generar y priorizar ideas creativas.</i>	Favorecer la creatividad y la innovación	<i>Ahora el concepto reconoce la necesidad de desarrollar e involucrarse en <b>redes</b> y hacer participar a todos los grupos de interés como <b>fuentes</b> potenciales de <b>creatividad</b> e innovación.</i>	Aprendizaje, Innovación y Mejora Continuos
<b>Desarrollar la capacidad de la organización</b>	<i>Podríamos decir que es un Concepto nuevo, aunque recoge aspectos abordados, de alguna manera, en anteriores Conceptos del Modelo 2010. Recoge aspectos de cómo las organizaciones excelentes, mediante una gestión del cambio eficaz, incrementan sus capacidades.</i>	Desarrollar Alianzas	<i>El concepto se ha ampliado para incluir alianzas más allá de la cadena de suministro y reconoce que para alcanzar el éxito deberían basarse en beneficios mutuos sostenibles.</i>	Desarrollo de Alianzas
<b>Crear un futuro sostenible</b>	<i>Se ha puesto mayor énfasis en que las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo, y que su crecimiento tiene incidencia en las condiciones económicas, ambientales y sociales.</i>	Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	<i>Ahora el concepto se centra en responsabilizarse activamente de la conducta y de las actividades de la organización y gestionar su impacto en la comunidad en general.</i>	Responsabilidad Social Corporativa

Fuente: (García, 2012), (Gemoets, 2009) y elaboración propia.

En los fundamentos del Modelo se encuentra el esquema lógico REDER (en inglés RADAR).

REDER es el acrónimo de Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión. Lo que propone el Modelo es una nueva lectura del ciclo PDCA o de la mejora continua, donde la organización define unos objetivos, unos resultados a alcanzar, planifica cómo conseguirlo (Enfoque-*Plan*), ejecuta las actividades planificadas (Despliegue-*Do*), comprueba los resultados obtenidos (Evaluación y Revisión-*Check*) y en función de los logros obtenidos establece nuevas actuaciones y nuevos objetivos (Resultados- *Act*).

Figura 9 Lógica REDER



Fuente: Adaptación propia del Esquema Lógico REDER (figura 10)

En el capítulo primero de la Guía para la transición del Modelo EFQM 2010 (Gemoets, 2009) se expone:

#### **Visión General del Modelo EFQM de Excelencia 2010**

*...Además del principio básico de emplear los Conceptos Fundamentales como base para la integración y la coherencia de los criterios y la matriz REDER, estos principios de diseño complementarios han sido acordados a fin de facilitar la no siempre sencilla toma de decisiones en este proceso:*

- *Debiera ser de carácter genérico y **aplicable a todas las organizaciones**, con y sin ánimo de lucro, grandes y **pequeñas**, sencillas y complejas;*
- **Simplificar** los términos y asegurar su validez en todas las actividades y sectores;

- *Centrarse en incluir las tendencias emergentes y temas de interés;*
- *Emplear un **lenguaje** dirigido a los directivos, no a los Expertos en el Modelo EFQM;*
- *Orientar a la acción los conceptos y su contenido;*
- *Ahondar en el trabajo realizado en 2005 en la revisión de los Conceptos Fundamentales.*

Destacamos los puntos 1, 2 y 4 como los más interesantes para el objeto de nuestro trabajo, ya que se hace hincapié en la necesidad de modificar el Modelo para que sea aplicable a empresas “pequeñas y sencillas”, en la necesidad de “simplificar los términos” y en enfocar el contenido del Modelo a los “directivos, no a los expertos en el Modelo”.

Figura 10 Esquema Lógico REDER 2013



Fuente: (García, 2012)

En su artículo sobre el Modelo EFQM 2013, Juan García del Valle, responsable de Asesoría y Formación del Club de Excelencia en Gestión (García, 2012) comenta<sup>22</sup>:

*La antigua estructura general de **Elementos y Atributos** se ha cambiado por otra formada por **Elementos, Atributos y Directrices**, para mejorar el entendimiento de los aspectos a evaluar. Las **Directrices**, que antes se abarcaban en el apartado de **Elementos**, tienen ahora su propio espacio en la tabla, y han sido revisadas.*

*También se ha cambiado los apartados de los rangos de la escala de valoración. Ahora, se utiliza la misma para Agentes y Resultados: 0% No se puede demostrar;*

<sup>22</sup> El artículo está disponible en la edición impresa del periódico VISIÓN y en su edición digital en el siguiente enlace:  
[http://visionceg.com/index.php/modelo-efqm-2013?goback=.gde\\_1571557\\_member\\_174329813](http://visionceg.com/index.php/modelo-efqm-2013?goback=.gde_1571557_member_174329813)

25% Limitada capacidad para demostrar; 50% Se puede demostrar; 75% Se puede demostrar plenamente; 100% Se reconoce como modelo de referencia global.

En la matriz para evaluar los Criterios Agentes, el cambio más importante aparece en el elemento **Despliegue**, donde el Atributo **“Sistemático”** se ha cambiado por **“Estructurado”** (la ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa).

Respecto a la matriz para evaluar los Criterios de Resultados, lo más destacable es que desaparece el elemento **“Causas”**, que se sustituye por **“Confianza”**.

Por último, se añade una alusión interesante sobre ciertas reglas de puntuación global en la aplicación de la matriz de Agentes Facilitadores y la matriz de Resultados.

A su vez, en la revisión del Modelo efectuada en 2010, los elementos de la matriz REDER habían modificado algunos elementos importantes como los atributos del ámbito de Resultados, la “huella” de la organización, los atributos del Enfoque...

Figura 11 Matriz REDER de Criterios Agentes Facilitadores

		Lógica REDER: AGENTES																				
Enfoque		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
Atributos	Directrices																					
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos																					
Integrado	Los enfoques apoyan la Estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.																					
Despliegue		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.																					
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.																					
Evaluar, Revisar y Perfeccionar		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.																					
Aprendizaje y creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora o innovación.																					
Mejora e innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.																					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%																
Valoración total		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Fuente: (García, 2012)

Figura 12 Matriz REDER para Criterios Resultados

		Lógica REDER: RESULTADOS																				
Relevancia y Utilidad		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
Atributos	Diretrizes																					
Ámbito y relevancia	Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes -incluidos sus resultados clave que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas.																					
Integridad	Los resultados son oportunos, fiables y precisos.																					
Segmentación	Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.																					
Rendimiento		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
Tendencias	Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido.																					
Objetivos	Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.																					
Comparaciones	Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.																					
Confianza	Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.																					
Escala		0%			25%				50%				75%				100%					
Valoración total		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Fuente: (García, 2012)

Hay poca evidencia (Tarí *et al.*, 2007) del proceso completo de autoevaluación en pequeñas y medianas empresas desde un punto de vista académico.

De acuerdo con los resultados de la investigación realizada en una muestra de 93 empresas localizadas en el Principado de Asturias (Santos *et al.*, 2008), las prácticas de Gestión de Calidad Total propuestas por el Modelo EFQM de Excelencia constituyen un sistema de gestión que estimula la cultura empresarial abierta o receptiva a la innovación. La Gestión de Calidad Total es capaz, por sí misma, de promover la adopción de innovaciones en los sistemas de gestión de las empresas analizadas y en la función de marketing.

El desarrollo de una cultura organizativa no es tarea fácil, puesto que se trata de un conjunto compartido de normas y valores conformados a lo largo del tiempo y que afectan al modo en que funciona la organización.

### 1.3.3.1 Análisis de su aplicabilidad a una micropyme

A la luz de nuestro trabajo de investigación, consideramos el Modelo EFQM como un sistema válido para permitir a una organización “planificar su futuro, hacer un seguimiento del cumplimiento de sus previsiones y tomar medidas ante las desviaciones que se vayan presentando” que es parte del Objetivo General de este trabajo.

El Modelo EFQM establece claramente la vinculación entre la Excelencia y la gestión estratégica de la organización, al incluir criterios como el Liderazgo o Estrategia dentro de los criterios Agentes y en la definición de Conceptos Fundamentales de la Excelencia aspectos como Liderar con visión, inspiración e integridad.

Queda claro que si la organización quiere obtener resultados excelentes, necesita que la dirección defina claramente sus objetivos estratégicos y a corto plazo y ejerza un control continuo sobre los mismos.

El Modelo es una de las herramientas que mejor pueden ayudar a avanzar a las organizaciones en el camino de la mejora. Permite identificar y priorizar aquellas áreas en las que es realmente importante hacer un esfuerzo y además medir los resultados de las acciones implantadas.

El beneficio más importante que puede obtener una microempresa al utilizar el Modelo es que le ayuda a identificar **por dónde debe avanzar la organización** en el futuro. Al definir los planes de acción, se están definiendo los cambios que deben introducirse en la organización para que mejore sus resultados y para que sus usuarios estén más satisfechos y continúen confiando en ella. Una de las tareas más difíciles de la gestión de organizaciones es precisamente esa. Decidir qué camino ha de seguir la organización en el futuro. Una autoevaluación bien hecha aporta mucha información en este sentido.

También ayuda a extender una práctica fundamental como es la de medir, comprobar los resultados de las actividades. El Modelo exige medir no sólo los resultados de la puesta en práctica de los planes de mejora, sino también de las actividades habituales desarrolladas en la organización (a través de los indicadores de rendimiento) y de la opinión que tienen otros grupos de interés acerca de la misma (a través de las medidas de percepción). Sin embargo, las pequeñas empresas no miden de modo habitual, sistemático, y la base para la calidad son los datos. Todo lo que no se mide, no se controla, y si no se controla no se puede mejorar.

Otra utilidad que presenta realizar autoevaluaciones es que aporta una **visión** de la organización desde **diferentes perspectivas**. Los diferentes criterios del Modelo obligan a observar a la organización desde ángulos muy distintos. La posibilidad de incluir en el equipo evaluador a personas que no son miembros del equipo directivo permite obtener percepciones muy diferentes sobre los mismos aspectos. En el caso de las microempresas, esta posibilidad se ve mermada por la escasez de recursos personales disponibles, pero por otra parte, el responsable de la organización tiene

una visión mucho más cercana y completa de las actividades que en el caso de una gran corporación.

Sin embargo, algunas de estas utilidades que presenta el Modelo EFQM tienen una percepción diferente en el caso de las micropymes.

Uno de los mayores **problemas** a los que se puede enfrentar una microempresa que desee utilizar el Modelo como referencia en la que basar la definición de su sistema de gestión es el que se está exponiendo en estos puntos. El Modelo da respuesta a las necesidades de **grandes corporaciones**, con estructuras complejas, con herramientas implantadas que les permiten disponer de datos sobre su organización y sobre la competencia y el mercado, con personal cualificado y recursos para contratar asesores externos que les guíen en la interpretación del modelo y en la realización de autoevaluaciones e implantaciones de planes de mejora derivados de ellas.

Utiliza una **terminología** alejada de la realidad cotidiana de una microempresa cuando habla de liderazgo, de partenariado, de política y estrategia, etc.

Se requieren **recursos** (tiempo y conocimientos del equipo evaluador principalmente) para desarrollar la autoevaluación. Si se tiene en cuenta la escasez de recursos personales de las micropymes españolas, así como la dificultad de interpretación que presenta el Modelo (aún en sus versiones 2010 y 2013) y la técnica de la autoevaluación, consideramos poco probable que una empresa de este tipo pueda aprovechar el potencial de una herramienta como el Modelo para realizar un análisis adecuado de su situación actual, definir sus metas y objetivos y planificar las líneas y acciones a seguir en el futuro para alcanzarlos.

De una parte falta formación de los miembros de la organización sobre lo que realmente significa la Gestión de Calidad y la Excelencia. Algunos lo confunden aún hoy con el control de calidad y con la obtención de un certificado. De otra parte, falta formación del equipo evaluador tanto en el Modelo como en la propia metodología de autoevaluación. Si no se conoce bien la herramienta, la autoevaluación se convierte en una actividad mecanicista, en la que vamos pasando subcriterios, otorgándoles una puntuación según nos parezca que cumple con el texto que recoge el Modelo. La verdadera autoevaluación debe ir mucho más allá. Consiste en analizar en profundidad todo lo que la organización hace para ver si es correcto o lo podría hacer mejor y lo que no hace para ver si obtendría mejores resultados poniéndolo en práctica. Y analizar además todos los resultados que obtiene, comparándose con los demás y consigo mismo en otros momentos para ver si está a nivel o no.

Los obstáculos más importantes (Tarí *et al.*, 2007) que pueden dificultar el uso del Modelo y la autoevaluación son la falta de compromiso de la dirección y los empleados, la falta de formación y la falta de tiempo y recursos.

Otro problema que se presenta en muchas organizaciones, es que no tienen claro el objetivo a conseguir. Desarrollar una autoevaluación con el Modelo se convierte en un fin en sí mismo, con lo cual pierde su verdadero sentido. La organización comenzará a recibir un retorno de los esfuerzos y recursos invertidos en la autoevaluación cuando

defina e implante planes de mejora que ayuden a solucionar esas áreas de mejora que ha identificado. Lo importante en este caso, al igual que al implantar un sistema de gestión conforme a ISO 9001 o una herramienta informática, es adaptar la herramienta a la organización, y no al contrario. Que no sea la organización la que debe adaptarse a una herramienta por su extrema rigidez.

Otro problema que se suele plantear es que las organizaciones no **aprovechan toda la información** que proporciona la autoevaluación. Reciben demasiada información y no son capaces de utilizarla para mejorar los resultados y la satisfacción del cliente. Se conforman con poner en marcha unos planes de mejora, tres o cuatro y luego se olvidan de seguir ahondando en las áreas de mejora que aún no han trabajado. Una de las causas de este problema es que en muchas ocasiones, las organizaciones se autoevalúan con el objetivo de conseguir un sello de Excelencia, un reconocimiento. Como el procedimiento para obtener este Sello en sus etapas iniciales sólo requiere que se implanten y midan tres planes de mejora, se centran en ellos olvidando el resto.

No debemos exigir a una muy pequeña empresa que constituya un equipo evaluador grande ni que el desarrollo de la autoevaluación consuma varias semanas de trabajo. No es necesario ni va a ser rentable. Si se utilizan los enfoques adecuados (cuestionarios en lugar de formularios proforma, etc.) los resultados pueden ser suficientemente buenos, sobre todo si no olvidamos que el objetivo es identificar Puntos Fuertes y Área de Mejora en lugar de centrarnos en conseguir una puntuación numérica que refleje exhaustivamente la situación de la organización con cada subcriterio.

### 1.3.4 Norma UNE-EN-ISO 9001

ISO es el acrónimo de la International Standard Organization (Organismo Internacional de Estandarización). Fue creado a finales de los años 40 en Londres y tiene su sede actual en Ginebra. La principal actividad que realiza ISO es la de Normalizar. La normalización es una actividad encaminada a establecer las características técnicas que deberá reunir un producto, bien o servicio, sistema; en definitiva, la elaboración y la difusión de normas. Las Normas que publica son aceptadas en más de 120 países en todo el mundo.

En España, la Asociación Española de Normalización (AENOR) es quién desarrolla esta tarea, publicando tanto normas de desarrollo propio (normas UNE), como traducciones de normas internacionales (normas UNE-EN, UNE-EN-ISO, etc.). Es una entidad dedicada al desarrollo de la normalización y la certificación (N+C) en todos los sectores industriales y de servicios. Fue designada para llevar a cabo estas actividades por la Orden del Ministerio de Industria y Energía, de 26 de febrero de 1986, de acuerdo con el Real Decreto 1614/1985 y reconocida como organismo de

normalización y para actuar como entidad de certificación por el Real Decreto 2200/1995, en desarrollo de la Ley 21/1992, de Industria<sup>23</sup>.

Existen diferentes tipos de documentos normativos. Los prefijos que componen el código de referencia de un documento identifican qué tipo de documento normativo es. Norma **UNE**: documento establecido por consenso y aprobado por AENOR que proporciona, para el uso común y continuado, reglas, partes o características para determinadas actividades o para sus resultados y dirigido a obtener un nivel óptimo de orden en un contexto dado (ej.: UNE 77801:1994). Norma **UNE-EN, UNE-ENV, UNE-HD**: norma UNE que adopta un documento europeo manteniendo el mismo número de serie que el documento EN, ENV o HD. Norma **UNE-EN-ISO**: norma UNE que adopta una norma europea idéntica a una norma ISO manteniendo el mismo número de serie que la norma ISO. Entre las Normas desarrolladas por el Organismo ISO, las de más relevancia son la Familia de Normas ISO 9000 Sistemas de Gestión de la Calidad (ver nota 23).

Las normas ofrecen un lenguaje común de comunicación entre las empresas, la Administración, los usuarios y los consumidores. Además de establecer un equilibrio socioeconómico entre los distintos agentes que participan en el juego de las transacciones comerciales y de ser el patrón necesario de confianza entre cliente y proveedor. La actividad certificadora por su parte, trata de afirmar que un producto o sistema de trabajo responde a los requisitos de una norma.

Los protocolos ISO determinan que las normas sean revisadas cada cinco años para comprobar si su contenido sigue estando vigente. La norma ISO 9001 fue publicada en 1987. Han sido editadas sucesivas versiones en 1994, 2000 y 2008. En septiembre de 2015 se ha publicado una nueva versión elaborada por el Comité Técnico ISO 176 (ISO/TC176) que convivirá hasta septiembre de 2018 con la versión 2008.

Estas revisiones pretenden que la norma sea aplicable a toda clase de productos (incluidos los servicios), de sectores y de **tamaños** de empresa; dotarla de mayor **claridad** en los textos, más comprensibles y simples; que se requiera menos documentación del Sistema de Calidad; incorporar de manera explícita la Mejora Continua y la satisfacción del cliente; dotarla de mayor compatibilidad con la norma ISO 14000.

La norma ISO 9001:2008 no incluía requisitos adicionales ni cambios en el objeto de la norma con respecto a la versión del año 2000. Sin embargo, la versión 2015 presenta visibles diferencias tanto en la estructura como en los contenidos. La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) publicó el plan de trabajo propuesto para la revisión de la ISO 9001 que ha concluido en septiembre de 2015. Dentro de este programa de trabajo, el primer borrador de trabajo está disponible en diciembre 2012, un borrador final para el año 2014 (FDIS) y la aprobación para septiembre del año 2015. Como vemos, se trata de un largo trabajo de tres años hasta alcanzar la redacción definitiva de la nueva norma.

---

<sup>23</sup> AENOR. [En línea]. [Ref. de 06 de marzo de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.aenor.es/>

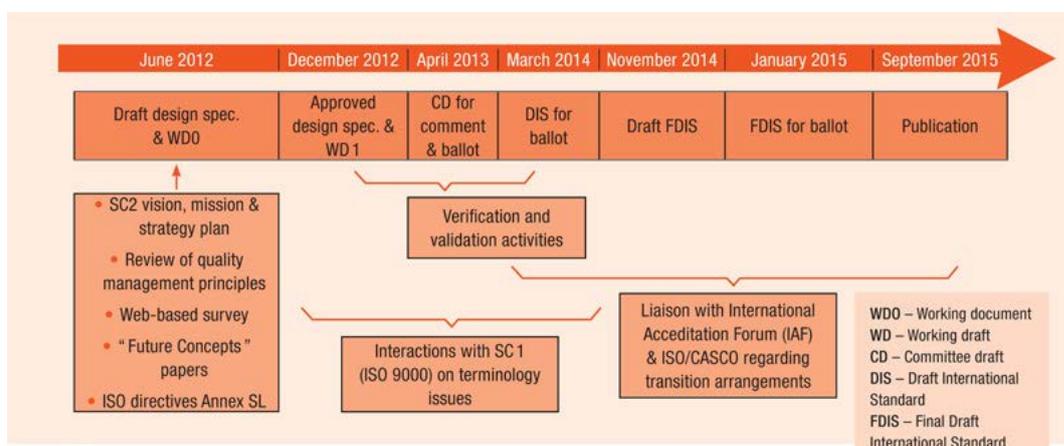
Este proceso de revisión se inició en el mes de Junio de 2012, donde el comité encargado de esta normativa se reunió para:

- Revisar la misión, visión y plan estratégico del comité
- Revisar los principios de la Gestión de la Calidad (que están descritos en la norma ISO 9000)
- Revisar los resultados de la encuesta realizada para obtener retroalimentación de la norma ISO 9001

Concluyó que el estándar revisado debe de contar con lo siguiente (entre otras cosas):

- Proveer un conjunto de requisitos claves para los siguientes 10 años o más.
- Mantenerse genérico, y relevante para **todo tipo de organización sin importar sector y tamaño**.
- Mantener el enfoque actual en gestión efectiva de procesos para producir los resultados deseados.
- Tomar en cuenta los cambios en las prácticas de los Sistemas de Gestión de la Calidad desde su mayor revisión en el año 2000.
- Reflejar cambios en el ambiente complejo, demandante y dinámico en el que operan las organizaciones.
- Aplicar el Anexo SL de la directiva de ISO para mejorar la compatibilidad y alineamiento con otros estándares de sistemas de gestión ISO.
- Facilitar una implementación organizacional efectiva y la evaluación de la conformidad eficaz de primera, segunda y tercera parte (auditorías).
- Usar un **lenguaje y estilo de escritura simple** para ayudar el entendimiento y la interpretación consistente de los requisitos.

Figura 13 “timeline” de elaboración norma ISO 9001 versión 2015



Fuente: (International Organization of Standardization)<sup>24</sup>

<sup>24</sup> [http://www.iso.org/iso/home/news\\_index/news\\_archive/news.htm?refid=Ref1633](http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1633)

Como afirma AENOR en una entrada de su página web<sup>25</sup> fechada el 21 de septiembre de 2015, *ISO ha publicado la nueva versión de la norma ISO 9001. Es la norma técnica de más éxito en el mundo: 1.130.000 organizaciones de 187 países tienen certificado su correcto uso.*

*Entre las novedades que comporta la norma destaca la de un mayor énfasis en el **liderazgo** de la dirección. Además, incluye el concepto del riesgo; no sólo limitado al efecto negativo de la incertidumbre, sino también para aprovechar los escenarios que pueden favorecer la consecución de resultados (**oportunidades**). Asimismo, la norma promueve una mayor eficacia en la **gestión** de la cadena de **proveedores**. Por otra parte, presenta un **lenguaje** más simple y claro para facilitar su aplicación en las organizaciones.*

*Antes de **septiembre de 2018** las organizaciones certificadas según UNE-EN ISO 9001 deberán haber adaptado sus sistemas de gestión a los nuevos requisitos de la norma.*

En el momento de redactar este apartado (abril de 2014; actualizado en septiembre de 2015), la familia de normas ISO 9000 está compuesta de tres normas fundamentales:

- ISO 9000:2015. Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y vocabulario.
- ISO 9001:2015. Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos.
- ISO 9004:2009. Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad

La norma ISO 9001 se orienta hacia los requisitos del sistema de gestión de la calidad de la organización para demostrar su capacidad de satisfacer las necesidades del cliente.

La norma ISO 9004 va más lejos, proporciona recomendaciones para llevar a cabo la mejora (ISO AEN/CTN 66, 2008). La norma ISO 9004 no es certificable, pero permite la realización de autoevaluaciones.

Las normas se basan en los principios de gestión de calidad (ISO AEN/CTN 66, 2005): Enfoque al cliente, Liderazgo, Participación del personal, Enfoque a procesos, Enfoque del Sistema para la gestión, Mejora Continua, Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor. En su revisión 2015, estos principios se reducen a siete: Enfoque al cliente, Liderazgo, Compromiso de las personas, Enfoque a procesos, Mejora, Toma de decisiones basada en la evidencia, Gestión de las relaciones calidad (ISO AEN/CTN 66, 2015).

La definición de *calidad* para esta familia de normas es (ISO AEN/CTN 66, 2015): *Grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos.*

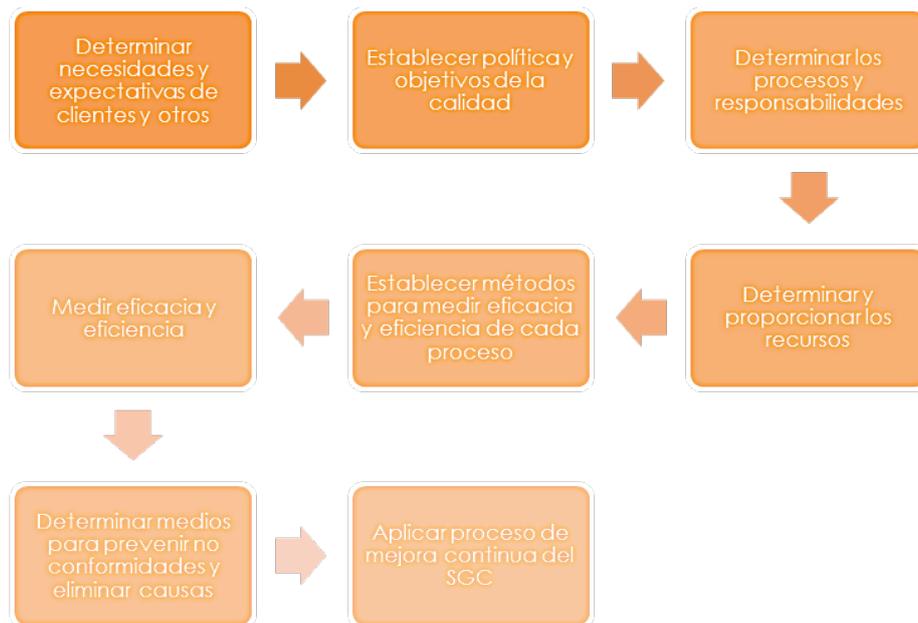
---

<sup>25</sup> Fuente: AENOR [ONLINE] Información on-line disponible el 25-09-2015 en la siguiente dirección web: <http://www.aenor.es/aenor/actualidad/actualidad/noticias.asp?campo=1&codigo=37944&tipon=1#.VgUX9bRVvIN> inserción de fecha 21-09-2015

Ampliando este concepto y aproximándolo al objeto de nuestra tesis, la norma ISO 9000:2015 define un Sistema de Gestión como *el Conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan, para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos* y Sistema de Gestión de la Calidad como *la parte del sistema de gestión relacionada con la calidad* (ISO AEN/CTN 66, 2015).

De manera gráfica, las etapas para desarrollar e implantar un Sistema de Gestión de la Calidad serían:

Figura 14 etapas para desarrollar e implantar un Sistema de Gestión de la Calidad



Fuente: ISO 9000 y elaboración propia.

El objetivo de definir e implantar un Sistema de gestión de la calidad conforme a los requisitos de la norma ISO 9001 es, al menos en teoría, conseguir una mejora de la gestión y organización interna que permita satisfacer los requisitos del cliente. En la práctica, no siempre es así. Muchas organizaciones implantan y certifican su Sistema para utilizarlo como una herramienta de marketing, para obtener una diferenciación en el mercado. El certificado de calidad favorece su introducción en el mercado y permite diferenciarse de aquellas organizaciones que no lo poseen.

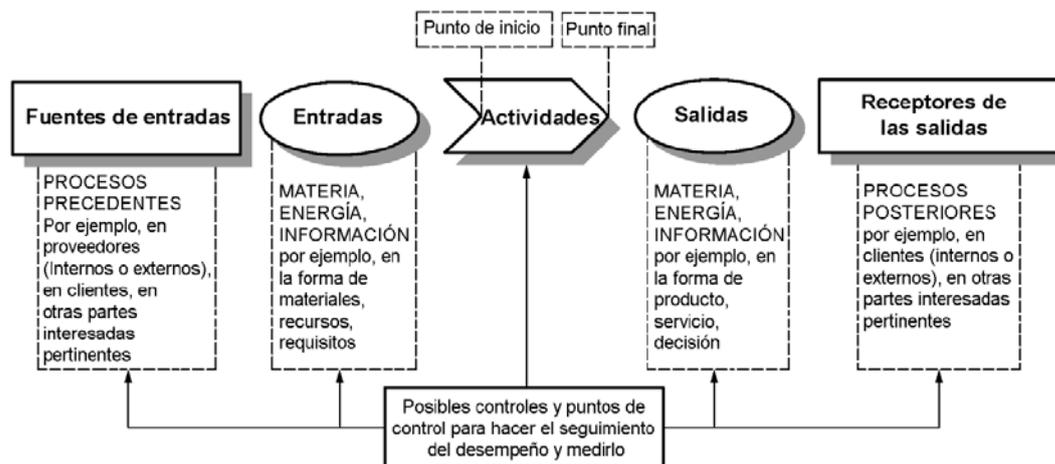
Cuando una organización decide certificarse con ISO 9001, no está obligada a incluir en el alcance todos los productos o servicios que suministre. Los que incluya deben cumplir todos los requisitos de la norma, salvo las exclusiones permitidas (limitadas al capítulo 7 de la Norma UNE-EN-ISO 9001:2008). El borrador de la versión 2015 de la Norma ISO 9001 (ISO/TC, 2013) ya incluía el siguiente comentario que también permite limitar el alcance del sistema de gestión: *Note 3 to entry: The scope of a management system may include the whole of the organization, specific and identified functions of the organization, specific and identified sections of the organization, or one*

*or more functions across a group of organizations.*” El apartado 4.3 de la norma ISO 9001:2015 publicada finalmente afirma que el *alcance debe establecer los tipos de productos y servicios cubiertos, y proporcionar justificación para cualquier requisito que la organización determine que no es aplicable.*

Debe cumplir con los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios y ser coherente con el alcance que ha definido. La norma, pretende fomentar el enfoque basado en procesos para gestionar una organización. Para que las organizaciones operen de manera eficaz (ISO AEN/CTN 66, 2005), tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan ... La identificación sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como “enfoque basado en procesos”.

La norma entiende por proceso (ISO, AEN/CTN 66, 2005) un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Figura 15 Representación esquemática de los elementos de un proceso



Fuente: ISO 9001:2015

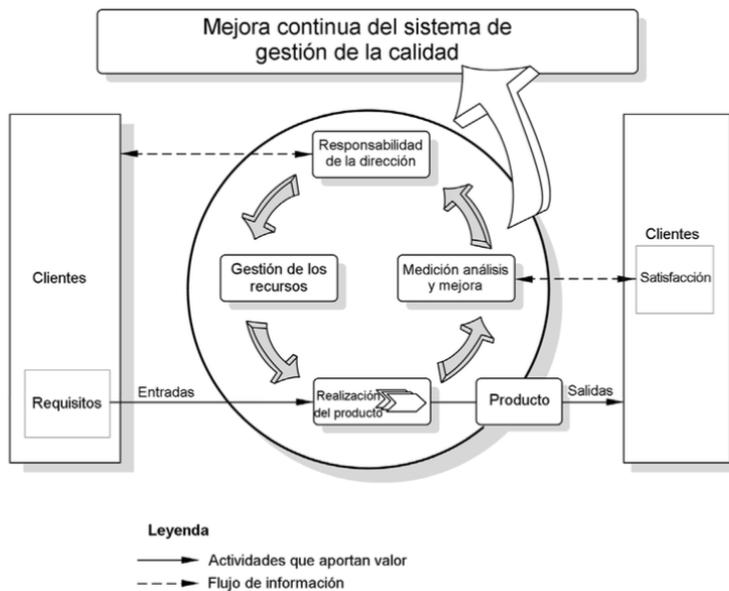
Para que la organización sea eficaz, debe identificar y gestionar las relaciones entre sus procesos. Los resultados de uno suelen ser las entradas del siguiente.

Figura 16 Identificación de los procesos de la organización



Fuente: elaboración propia.

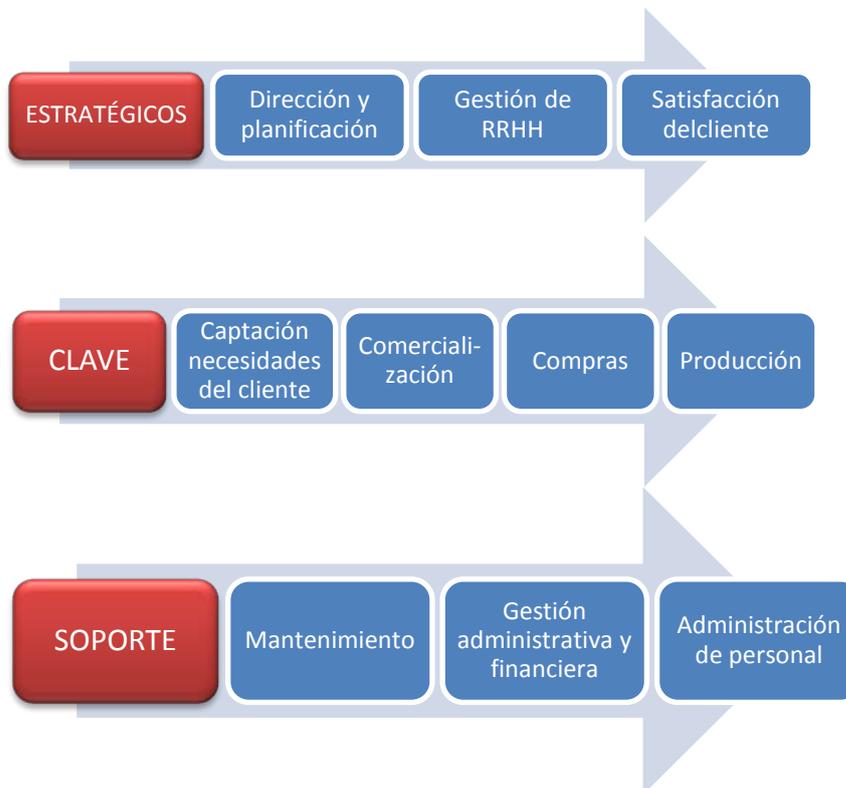
Figura 17 Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos



Fuente: ISO 9001:2008.

Para representar gráficamente los procesos que desarrolla la organización y sus interrelaciones se suele utilizar una herramienta denominada el mapa de procesos. En un mapa de procesos clásico (figura 18), se pueden diferenciar tres tipos de procesos: *Estratégicos*: necesarios para definir la empresa y orientar su futuro; *Clave*: los que aportan valor al cliente y de los cuales depende su satisfacción; *SopORTE* o de apoyo: los que permiten desarrollar los procesos clave.

Figura 18 Ejemplo de un mapa de procesos.



Fuente: elaboración propia.

La Norma ISO 9001:2008 está dividida en ocho capítulos:

0. Introducción
1. Objeto y campo de aplicación
2. Normas para consulta
3. Términos y definiciones
4. Sistema de gestión de la calidad
5. Responsabilidad de la dirección
6. Gestión de recursos
7. Realización del producto
8. Medición, análisis y mejora

Los capítulos iniciales (del 0 al 3) son explicativos y suponen una ayuda para interpretar correctamente la norma. Los capítulos finales (del 4 al 8) incluyen los requisitos que la organización debe cumplir para implantar un sistema de gestión de calidad conforme a la norma y posteriormente certificarlo si así lo desea.

Si una organización desea implantar un sistema de gestión de calidad conforme a esta norma (ISO 9001:2008 – apartado 4.1) deberá establecer, documentar, implantar, mantener y **mejorar continuamente** un sistema de **gestión** de la calidad de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

Se requieren seis procedimientos documentados para la administración del sistema conforme a la norma.

- Control de los documentos (apartado 4.2.3.)
- Control de los registros (apartado 4.2.4.)
- Auditoría interna (apartado 8.2.2)
- Control del producto no conforme (apartado 8.3)
- Acciones correctivas (8.5.2)
- Acciones preventivas (8.5.3)

Pueden requerirse otros procedimientos documentados para gestionar los procesos en función del tamaño de organización, su complejidad y el tipo de actividad. Se pueden combinar procedimientos para varias actividades en un solo procedimiento documentado al igual que se puede documentar una actividad utilizando varios procedimientos documentados. Pueden establecerse procedimientos sin que estén necesariamente documentados.

El objetivo de la documentación debe ser comunicar información y compartir conocimientos para asegurar la repetitividad y trazabilidad. Garantizar que se realiza la mejor práctica.

La norma, en su apartado 5.1 *Compromiso de la dirección* requiere que se evidencie el compromiso de los responsables de la empresa con los requisitos de los clientes, los

legales y los reglamentarios. Que defina la Política y objetivos de la calidad, que realice la revisión de la gestión y asegure la disponibilidad de recursos.

En el apartado 5.4, incide en la necesidad de planificar para implantar un auténtico sistema de gestión. Requiere que se definan objetivos para cada nivel y función pertinentes, coherentes con la política de calidad, medibles y relacionados con los requisitos del producto.

La norma dedica su capítulo 8 a la medición, el análisis y la mejora. La medición y el análisis son necesarios (ISO AEN/CTN 66, 2008) para demostrar la conformidad del producto/servicio, asegurar la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad y mejorar continuamente su eficacia. Se debe medir la satisfacción del cliente y tratar de descubrir sus expectativas.

De igual modo, se debe realizar un seguimiento y medición de los procesos para demostrar su capacidad, verificar el cumplimiento de los objetivos y comprobar la efectividad de las correcciones y acciones correctivas implantadas. Se deben analizar los datos obtenidos como base para la mejora. Las normas internacionales ISO 9001 destacan la importancia de las auditorías internas como una herramienta de gestión para supervisar, verificar y mejorar la eficacia de la implantación de la política de calidad (Tamborino, 2007).

La Norma ISO 9001:2015, está conformada por 10 capítulos:

1. Alcance
2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones
4. Contexto de la organización
5. Liderazgo
6. Planificación
7. Soporte
8. Operaciones
9. Evaluación del desempeño
10. Mejora

Esta nueva estructura responde a los requisitos del Anexo SL que pretende dotar de una estructura de alto nivel homogénea a las normas de Sistemas de Gestión (Calidad, Medioambiente, Seguridad de la Información, etc.) publicadas por la organización ISO. De este modo, una organización que cuente con diferentes sistemas de gestión, podrá integrarlos más fácilmente.

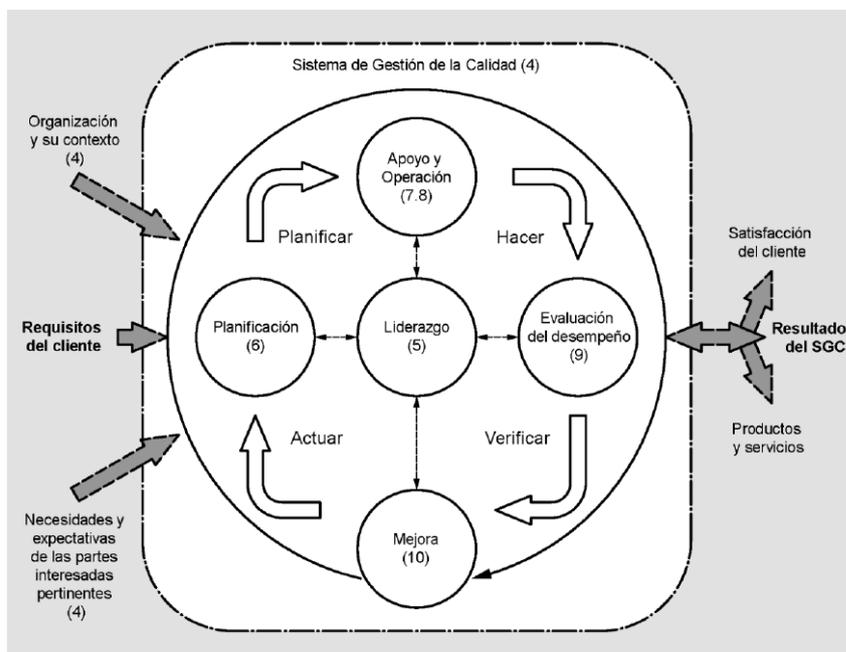
Entre los nuevos requisitos de la norma se encuentran el *Contexto de la organización*, que requiere determinar cuestiones internas y externas pertinentes para la organización (apartado 4.1), comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas (apartado 4.2), determinar el alcance del Sistema de Calidad (apartado

4.3). También se incluye la identificación de *Riesgos y oportunidades* (apartado 6.1) que puedan afectar al Sistema de Gestión de Calidad (SGC) con un alcance más amplio que las acciones preventivas incluidas en versiones anteriores de la norma. El *Liderazgo* (apartado 5) es tratado de un modo más exigente, solicitando a la alta dirección que demuestre su implicación directa en el SGC; ya no se menciona al “representante de la dirección” para dejar claro que es la alta dirección la responsable de la eficacia del SGC. Respecto a la documentación del sistema, la versión 2015 utiliza el término *Información documentada* (apartado 7.5) en lugar de procedimiento o registro como se denominaban anteriormente; en función del tamaño, la complejidad, y la competencia de las personas se estimará qué información documentada es necesaria. También se presentan algunos cambios a tener en cuenta en apartados como la *Determinación de los procesos* (apartados 4.4.1 y 8.1), la *Competencia* de las personas (apartado 7.2), el *Conocimiento de la organización* (apartado 7.1.6) y el enfoque a *riesgos en la relación con proveedores* y subcontratistas (apartado 8.4.2).

### 1.3.4.1 Análisis de la aplicabilidad a una micropyme

Tras el análisis realizado podemos concluir que la propuesta de sistema de gestión que realiza la norma ISO 9001 es, como en el caso anterior, un sistema válido para permitir a una organización “planificar su futuro, hacer un seguimiento del cumplimiento de sus previsiones y tomar medidas ante las desviaciones que se vayan presentando” que es el Objetivo General de este trabajo.

Figura 19 Estructura de la norma ISO 9001:2015 en relación al ciclo PDCA



Fuente: ISO 9001:2015

A través de la definición de la Política de calidad y los objetivos para la calidad, la organización puede definir su razón de ser y planificar las acciones a realizar. Si

identifica y define adecuadamente sus procesos, midiendo el rendimiento de los mismos, podrá hacer un seguimiento de su actividad y valorar el cumplimiento de sus previsiones. Si además incorpora la voz del cliente tanto en la definición de su producto como en sus procesos y mide su satisfacción, tendrá un medio para adecuar la oferta a las necesidades reales del mercado y ofrecer una respuesta adecuada.

El caso de las micropymes, con sus condicionantes respecto a estructura, recursos y profesionalización de la gestión presenta algunas peculiaridades que pueden limitar su aplicación en la práctica.

En una micropyme, la relación entre el cliente y el responsable (Dirección) suele ser directa y continua. La gestión la suele realizar personalmente y en muchos casos, la atención al público también, por lo que su revisión es constante y no suele realizar una Revisión por la Dirección formalizada y periódica (apartado 5.1 ISO 9001:2008). Esta actividad es más frecuente en organizaciones de mayor tamaño.

Las micropymes no suelen definir de un modo formal su política de calidad ni desplegarla a través del establecimiento de objetivos (apartado 5.4 ISO 9001:2008), salvo los relativos a volumen de ventas y previsión de beneficios. Sin embargo como comentan Saldías y Torres en su estudio sobre el cuadro de mando integral y los sistemas normativos de gestión, *“la norma no hace exigencias explícitas respecto del ámbito financiero y estratégico, con lo que una empresa pyme que adopte este modelo puede terminar haciendo un muy buen trabajo controlando todos sus procesos, pero podría ahogarse en un mar de deudas por no haber captado los movimientos del ambiente externo a través de un análisis estratégico. También se dejan fuera los aspectos legales del ámbito empresarial (regulaciones tributarias, laborales y medioambientales) y sólo se consideran los requisitos legales relacionados con el producto terminado (o el servicio). En general hay falencias pero es un buen comienzo para una organización que pretenda mejorarse a sí misma. Pero, ¿Podrá la pyme con esta norma de gestión y todos sus requisitos?”* (Saldías et al., 2008)

La secuencia de trabajo que puede seguir una micropyme para definir de un modo simple cada uno de sus procesos es:

- Pensar en el proceso y describir:
  - Su actividad.
  - Sus entradas y sus proveedores (externos o internos).
  - Sus salidas y sus clientes (externos o internos).
  - La documentación que recibe y que genera.
  - La información que se debe transmitir y cómo se realiza su comunicación.
  - Los controles y las mediciones de rendimiento que tiene implantadas.

Una vez establecida la “mejor práctica” deberá considerar cómo comunicarla a los implicados (si procede) y cómo asegurar que se ejecuta como está establecido. ¿Es necesario documentar el procedimiento, hacer una gestión de los documentos controlando actualizaciones y destinatarios, etc.? En una micropyme, la transmisión de la información es más sencilla y directa que en una gran corporación por lo que la

documentación puede ser mucho más reducida e incluso innecesaria desde este punto de vista. De igual modo, asegurar la repetitividad es más sencillo en una pequeña organización puesto que el personal que realiza las tareas es siempre el mismo y tenderá a hacerlo del mismo modo. En una gran corporación, donde existen diferentes personas para realizar una misma actividad, es más difícil asegurar que todos realizan la misma tarea de igual modo, lo que puede motivar insatisfacción en el cliente por no saber qué se va a encontrar en cada contacto con la organización.

La medición y el análisis de datos tampoco suelen estar implementados en las micropyme. No son organizaciones habituadas a tomar datos ni a medir. Generalmente, no consultan la opinión de los clientes de modo estructurado, sino que el contacto permanente con los mismos les hace pensar que conocen su opinión y sus necesidades.

### 1.3.5 Norma UNE 175001

La Norma UNE 175001-1 se denomina “Calidad de servicio para pequeño comercio-Requisitos generales”. Los requisitos que incorpora están dirigidos a mejorar la calidad de servicio que ofrece un establecimiento comercial. Su contenido (AENOR AEN/CTN 175, 2004 y AENOR AEN/CTN 175, 2013) *establece los requisitos de calidad para la actividad de venta, servicios adicionales y servicios complementarios en los establecimientos comerciales considerados como pequeño comercio, que permitan satisfacer las expectativas del cliente...*

En su versión 2004 determinaba que **No establece requisitos para los productos comercializados, las actividades profesionales que requieran colegiación, ni sobre el sistema de gestión.** En su versión 2013 ratifica que *No es objeto de esta norma establecer un sistema de gestión.* Puesto que el objeto de nuestro estudio es comprobar si alguno de los modelos investigados permite a una micropyme establecer un sistema de gestión, el propio campo de aplicación de la norma nos indica que en este caso no es posible.

Sin embargo, es una norma dirigida a un colectivo (el pequeño comercio) que entra dentro del tamaño y tipo de empresa objeto de nuestro estudio. A los efectos de la Norma (AENOR AEN/CTN 175, 2013), se considera como destinatario de la misma al pequeño comercio, a un *establecimiento comercial con una plantilla media anual inferior a 20 trabajadores asalariados y que no tenga la consideración de gran establecimiento comercial según la legislación aplicable.*

Además, la norma incorpora requisitos que, aunque no permiten definir un sistema de gestión completo, sí van a ayudar a una microempresa a definir e implantar algunas de sus partes como el hábito de definir algunos procesos, medir el rendimiento de la actividad, implantar un sistema de mejora continua, un medio para medir la satisfacción y expectativas de los clientes...

Cuando la norma hace mención a la calidad de servicio (AENOR AEN/CTN 175, 2013), se refiere a la *Capacidad para satisfacer las expectativas y requisitos del cliente durante la actividad de venta y la prestación de los servicios adicionales y complementarios*.

La Norma presenta una “Parte 1: Requisitos generales” (UNE 175001-1), que hace referencia a los requisitos de calidad de servicio comunes a cualquier establecimiento de pequeño comercio. Sin embargo, algunos sectores presentan características diferenciales que hacen recomendable establecer requisitos complementarios a los anteriores. Así, se ha publicado la “Parte 2: Requisitos para pescaderías” (UNE 175001-2), “Parte 3: Requisitos para ópticas” (UNE 175001-3), “Parte 4: Requisitos para carnicerías y charcuterías” (UNE 175001-4), “Parte 5: Requisitos para floristerías” (UNE 175001-5). En el futuro, esta lista puede ampliarse a solicitud de diferentes sectores interesados en contar con un desarrollo de sus requisitos específicos. Para aquellos sectores que exista una norma específica de la serie UNE 175001, debe aplicarse la norma específica del sector, ya que en la misma se recogen los requisitos generales (los que están incluidos en la UNE 175001-1) y los específicos de su actividad.

Los requisitos de la norma en su versión 2013, están agrupados en cinco apartados:

- Requisitos del servicio.
- Requisitos de los elementos tangibles.
- Requisitos del personal.
- Servicios complementarios (apartado incorporado en la versión 2013).
- Requisitos de la Mejora Continua (apartado renombrado en la versión 2013).

En el primer apartado, *Requisitos del servicio*, se abordan aspectos relacionados con la cortesía en el trato con el cliente, la credibilidad en la información y respuestas que se le ofrece, la capacidad de respuesta ante una necesidad expresada, la comprensión del cliente para ofrecerle un producto que responda a sus necesidades, la fiabilidad, la comunicación, la seguridad y accesibilidad.

En el segundo apartado, *Requisitos de los elementos tangibles*, se incluyen requisitos relacionados con las instalaciones que debe tener el establecimiento para prestar un servicio adecuado; la disponibilidad, mantenimiento e imagen de los equipos y mobiliario; los envases y/o embalajes que permitan conservar adecuadamente el producto y mantengan la imagen del establecimiento; los documentos de compra que sean conformes a la legislación y transmitan información clara al cliente y el tratamiento de los productos para su correcta exposición, manipulación y almacenamiento.

En el tercer apartado, *Requisitos del personal*, se requiere que la imagen que transmite el personal sea acorde con el tipo de establecimiento y de cliente al que se dirige; además se solicita una adecuada competencia profesional para prestar un servicio adecuado a las expectativas del cliente.

En el cuarto apartado, *Servicios complementarios*, se valora la posibilidad de ofrecer servicios complementarios y en caso de disponer de éstos, definir las condiciones para su prestación y valorar la satisfacción del cliente con ellos.

El quinto y último apartado, *Requisitos de la Mejora Continua*, incorpora una serie de requisitos para implantar la mejora continua, comenzando por medir la satisfacción del cliente, reclamaciones y otra serie de aspectos que permitan identificar oportunidades de mejora e implantar las correspondientes acciones.

### **1.3.5.1 Análisis de su aplicabilidad a una micropyme**

Tras el análisis realizado podemos concluir que aunque la norma UNE 175001-1:2013 está orientada a empresas de pequeño tamaño, la propuesta que realiza no es un medio totalmente válido para permitir a una organización “planificar su futuro, hacer un seguimiento del cumplimiento de sus previsiones y tomar medidas ante las desviaciones que se vayan presentando” que es el Objetivo General de este trabajo.

Si se quisiera implantar un sistema de gestión completo a partir de los requisitos de esta norma, habría que añadir al menos las siguientes actividades:

- Establecer y documentar la política y los objetivos que se desean alcanzar con la actividad desarrollada en el establecimiento comercial.
- Seguidamente, habría que planificar las actividades necesarias para conseguir estos objetivos planteados. Una vez diseñado el plan, controlar su ejecución y medir los resultados obtenidos. Para ello es conveniente definir indicadores que aporten información sobre el rendimiento de los procesos y los resultados obtenidos. Tanto los planes (su alcance y formalización) como el sistema de indicadores deben ser adecuados al tamaño de la empresa, a sus recursos y a sus necesidades de comunicación en función de la complejidad organizativa.
- Es recomendable también, que se planifique la formación a impartir al personal del establecimiento, a fin de asegurar que todos cuentan con los conocimientos necesarios para su actividad. Esta planificación va a permitir que la participación en las diferentes formaciones no interfieran en el desarrollo de su trabajo.
- Es importante analizar los costes de las acciones a emprender, tanto de las acciones de mejora, como de otras actividades para asegurar que las mismas son adecuadas a los resultados esperados. Hacer hincapié en el concepto de eficiencia.
- Se deben realizar también análisis periódicos de las actividades desarrolladas por la competencia. No se trata de imitar lo que hacen, sino de identificar sus mejores prácticas y adaptarlas a las propias condiciones.

- Los nuevos productos y formatos comerciales que surjan, deben ser estudiados por la dirección de manera sistemática, con objeto de identificar nuevas oportunidades de negocio y no quedar descolgados del mercado.
- Es fundamental analizar los datos recogidos, tanto de las consultas realizadas a clientes como de las mediciones internas efectuadas (indicadores, sugerencias, análisis financieros, etc.).
- Por el simple hecho de contar con información, el negocio no va a mejorar. Se debe utilizar esta información para tomar las decisiones que sean más acertadas. No hay que olvidar que es tan peligroso no tener datos, como tener un exceso de éstos o que los mismos no sean fiables.

### 1.3.6 El Cuadro de Mando Integral

Una parte fundamental del trabajo de los gestores de una organización, en nuestro caso de estudio de una micropyme, es definir su estrategia, entendiendo por tal (Thompson *et al.*, 1994): *Desarrollar un concepto de negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir la organización. En realidad se trata de infundir a la organización un sentido de finalidad proporcionando una dirección a largo plazo y estableciendo una misión. Transformar la misión en objetivos específicos de resultados.*

La empresa sólo obtendrá éxito en el futuro si es capaz de mantener sus ventajas competitivas en el tiempo. Para ello necesita obtener buenos resultados financieros, pero también en el capital intangible. Si la dirección de la empresa sólo presta atención a los indicadores financieros carecerá de información acerca del clima laboral, de la satisfacción de los clientes, de la calidad de los productos, etc. Los indicadores financieros aportan información sobre hechos pasados, centrándose en los resultados y en el corto plazo.

La puesta en práctica de la estrategia no es un modelo matemático que sigue unas pautas, sino que requiere el apoyo de la dirección y que el resto de las personas de la organización se involucren.

El Cuadro de Mando Integral (o *Balanced Scorecard*) desarrollado por Kaplan y Norton, permite trasladar la visión a la acción, organizando los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas. Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación.

Se denomina sistema de indicadores balanceado porque incluye indicadores financieros y no financieros, el corto y el largo plazo, indicadores de resultados y de proceso, e información sobre el entorno y el interior de la empresa. El BSC (acrónimo de *Balanced Scorecard*) incluye como decimos indicadores financieros y no financieros

en cuatro perspectivas que permiten observar la empresa en su conjunto. Estas perspectivas son la financiera, la del cliente, la interna y la del aprendizaje (o mejora).

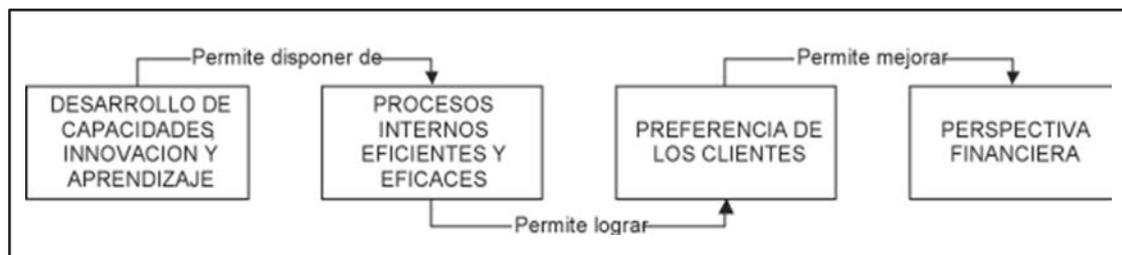
La perspectiva financiera vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.

La perspectiva del cliente Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir (Kaplan *et al.*, 2001). Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son éstos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

La perspectiva de los procesos define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio posventa). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento permite obtener los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas (Kaplan *et al.*, 2002). La actuación del personal se refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se miden las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

Figura 20 Relaciones causa-efecto entre las perspectivas del BSC



Fuente: (Quesado, 2012)

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de dirección estratégica porque aporta indicadores que informan sobre la implantación de la estrategia de la empresa, sus resultados y despliega un mapa de enlaces causa-efecto (ver figura 20). De este modo se evita que cada departamento (o cada persona en el caso de una micropyme) defina los suyos propios y se preocupe de su propio desempeño perdiendo la visión general.

Algunos autores van más allá al afirmar que *el Cuadro de Mando Integral es una herramienta/modelo de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones a desplegar su estrategia y a hacer un seguimiento y mejora de la misma.*

*Partiendo de la misión (qué hace una organización), la visión (en qué se quiere convertir) y los valores (cuáles son las pautas de comportamiento), la estrategia nos va a identificar las actuaciones futuras de la organización, las cuales agruparemos en líneas estratégicas. Las líneas estratégicas deberán convertirse en objetivos estratégicos tangibles, los cuáles serán seguidos mediante indicadores estratégicos.*

*Los indicadores estratégicos tendrán unas metas, o lo que es lo mismo, se concretarán en qué resultados hay que conseguir para un período de tiempo. La consecución de esas metas requerirá la puesta en marcha de planes, acciones y proyectos, los cuales serán seguidos por medio de indicadores operacionales (Membrado, 2007).*

Los principales beneficios que aporta una correcta implantación del Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard* son:

- Una creación sostenible de valor facilitando la visión a medio y largo plazo además de a corto. El propio despliegue permite concretar los objetivos estratégicos en planes y acciones para su consecución. El despliegue sigue un esquema causa-efecto, en el que las iniciativas se encaminan a conseguir las metas, que a su vez se derivan de los objetivos estratégicos.
- Crecimiento basado en el incremento de ingresos, no sólo en reducir gastos y aumentar la productividad.
- Alineamiento de todos los recursos –humanos, materiales, información, etc.- hacia la dirección estratégica en cada momento, trasladando la visión global de la empresa a los diferentes niveles. El despliegue sigue varias perspectivas además de la financiera como son la de los clientes, los procesos, los recursos.
- Hace de la estrategia el trabajo de todos, desde la dirección a los operarios, conociendo cada uno los objetivos a cumplir en su nivel. El seguimiento mediante indicadores, equilibrando los indicadores externos (accionistas, clientes) y los internos (procesos, recursos, crecimiento), así como los indicadores de resultados y los inductores.
- Permite gestionar el cambio y mejorar la flexibilidad para adaptarse al entorno. La realimentación que proporciona el esquema de seguimiento y despliegue va a permitir la mejora continua de la estrategia y su despliegue.

### **1.3.6.1 Análisis de su aplicabilidad a una micropyme**

Tras el análisis realizado podemos concluir que la propuesta de sistema de gestión que realiza el Cuadro de Mando Integral es un sistema válido para permitir a una empresa “planificar su futuro, hacer un seguimiento del cumplimiento de sus previsiones y tomar medidas ante las desviaciones que se vayan presentando” que recordamos, es el Objetivo General de este trabajo.

En el caso de las micropymes, nos enfrentamos de nuevo a los mismos problemas vistos anteriormente para su puesta en práctica:

- La falta de recursos (tiempo de los directivos, formación específica...) dificulta la tarea de definir y realizar un seguimiento periódico al Cuadro de Mando.
- La falta de hábito en las mediciones no permite disponer de datos sobre los que realizar un análisis inicial fiable y un seguimiento continuo de las desviaciones.
- La no definición de un modo explícito de la misión y visión de la organización dificulta una orientación clara a medio y largo plazo, lo que puede provocar “cambios de rumbo” motivados por circunstancias coyunturales que a la larga merman la rentabilidad de la organización y pueden poner en peligro su supervivencia.
- Se produce una orientación de los planes y las decisiones casi exclusiva a los resultados financieros, olvidando el resto de perspectivas y las necesidades de otros grupos de interés.

### 1.3.7 Fortalezas y debilidades de los sistemas de gestión analizados

Recogemos a continuación las principales fortalezas y debilidades identificadas tras el análisis de los modelos de gestión: Modelo EFQM, ISO 9001, UNE 175001 y Cuadro de Mando Integral.

Tabla 9 Fortalezas y debilidades de los sistemas de gestión analizados

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>MODELO EFQM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recoge buenas prácticas de las empresas miembros de la Fundación para su formulación</li> <li>• Revisado periódicamente para adaptarlo a las necesidades reales de las organizaciones</li> <li>• Permite evaluar lo que la organización hace (agentes), no sólo lo que la organización obtiene (resultados)</li> <li>• Aporta una metodología (autoevaluación) y una herramienta (el Modelo) que permite a las organizaciones medir su situación respecto a la excelencia</li> <li>• Los resultados de la autoevaluación sirven de base para elaborar un plan estratégico</li> <li>• Si se realizan evaluaciones periódicas, puede medirse la evolución de la organización</li> <li>• Permite comparar los resultados de la organización con los de otras organizaciones</li> <li>• Favorece la participación de diferentes niveles de la organización en el equipo evaluador, lo que aporta una visión amplia de la organización</li> <li>• Incorpora el ciclo de la mejora continua como el elemento fundamental a evaluar (matriz REDER) y sobre el que deben trabajar las organizaciones</li> <li>• Por definición es aplicable a todo tipo de organizaciones (con o sin ánimo de lucro, grandes y pequeñas, de todos los sectores)</li> <li>• Promueve el interés de las organizaciones por la innovación y por identificar tendencias del exterior</li> <li>• Permite identificar y priorizar las áreas de mejora de la organización y poder así combatir las amenazas y debilidades que se le presentan</li> <li>• Pone de relieve los puntos fuertes de la organización facilitando la consolidación de sus ventajas competitivas</li> <li>• Permiten analizar la organización desde diferentes perspectivas (la de los clientes, la de las personas...)</li> <li>• Incorpora los efectos producidos en el entorno de la organización (resultados en la sociedad) como un elemento a valorar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La imagen que ofrece de una organización es estática, puntual. Para comprobar la evolución, son necesarias autoevaluaciones sucesivas</li> <li>• Se requiere un conocimiento profundo del Modelo y de la técnica de la autoevaluación para obtener rendimiento de su uso</li> <li>• La terminología utilizada tanto en la definición de los criterios como en los Conceptos Fundamentales de la Excelencia está alejada del lenguaje cotidiano</li> <li>• Exige muchos recursos para realizar una autoevaluación rigurosa (tiempo, conocimientos, apoyo de expertos, recogida de datos e información...)</li> <li>• Los planes de acción surgen tras un laborioso trabajo de agrupamiento y priorización de las áreas de mejora</li> <li>• Para que la evaluación de los criterios resultados sea útil se requiere contar con mucha información cuantitativa (indicadores y medidas de percepción) tanto de la organización como de la competencia</li> </ul>

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ISO 9001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Comités de normalización recogen las voces de diferentes grupos de interés (organizaciones certificadas, consultores y expertos, instituciones...) para actualizar sus contenidos</li> <li>• Promueve el enfoque al cliente a través de la medida de su satisfacción y de la detección de sus necesidades y requisitos</li> <li>• La orientación hacia la gestión promovida desde la versión del año 2000 permite a la organización definir los resultados que quiere lograr y medir su cumplimiento para detectar desviaciones</li> <li>• La posibilidad de certificar el sistema de gestión de calidad permite a las organizaciones mejorar su imagen ante terceros</li> <li>• Impulsa la gestión por procesos (orientada a los resultados y al cliente) frente a la estructura clásica de departamentos (orientada al control interno)</li> <li>• La definición del sistema obliga a analizar los procesos y actividades de la organización y permite mejorar su eficiencia</li> <li>• La estandarización de las actividades permite repetir la "mejor práctica" y prestar un servicio uniforme al cliente</li> <li>• Exige a la dirección que defina objetivos y que mida su cumplimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve la planificación en el "ciclo corto". Los objetivos de calidad y las metas de los indicadores habitualmente tienen un alcance anual. No son objetivos estratégicos</li> <li>• El lenguaje utilizado tanto en las definiciones como en la exposición de los requisitos es complejo y requiere varias lecturas para comprender su verdadero alcance y significado</li> <li>• La documentación soporte del sistema tiende a hacerse excesiva y poco operativa en la práctica</li> <li>• Se exige medir el rendimiento de los procesos para lo que se requiere el establecimiento y medición sistemática de indicadores de proceso. Esto exige recursos y constancia</li> </ul>
UNE 175001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil de interpretar para organizaciones de pequeño tamaño</li> <li>• Orienta el negocio hacia el cliente, identificando sus necesidades y percepciones y valorando el servicio y la atención ofrecidos</li> <li>• Requiere sistematizar actividades y comprobar que inciden positivamente en la satisfacción del cliente</li> <li>• Promueve la mejora continua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigida exclusivamente al sector comercial</li> <li>• No establece requisitos para definir un sistema de gestión</li> <li>• No ayuda a establecer objetivos a la organización</li> <li>• No se define la misión ni la política de la organización para que sirvan de guía al establecer objetivos a medio y corto plazo</li> <li>• No promueve la planificación</li> <li>• No incorpora elementos que favorezcan la eficiencia</li> <li>• No analiza las actividades realizadas por la competencia ni la evolución del mercado</li> </ul>
C.M.I.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite comprobar el cumplimiento de los planes derivados de la estrategia definida</li> <li>• Tiene en cuenta indicadores diferentes a los financieros, aportando otras perspectivas al control de la organización</li> <li>• Permite trasladar la visión a la acción, a actividades concretas y comprobar su cumplimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere un conocimiento amplio de la herramienta y de la metodología de planificación y dirección estratégica para aprovechar su potencial</li> <li>• Está indicado en organizaciones de tamaño medio-grande, donde se requiere desplegar la estrategia y tener un medio para que la alta dirección disponga de una imagen de la evolución general de la empresa</li> <li>• Requiere disponer de datos fiables y actualizados, en algunos casos costosos de obtener y actualizar</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 1.4 Necesidad de contar con un modelo de gestión definido e implantado

Actualmente, y debido a la innovación tecnológica y la globalización de los mercados, se ha producido un cambio en el entorno económico caracterizado por una creciente incertidumbre y turbulencia. Esta situación conlleva la necesidad para las empresas de dotarse de recursos y habilidades (Miñarro *et al.*, 2003) para buscar nuevas ventajas competitivas (calidad, capacidad tecnológica, innovación en procesos automatizados y flexibles, capital humano, conocimiento, etc.), con el objetivo del crecimiento y la diversificación.

Los productos o servicios que ofrece la empresa, determinan los recursos necesarios (Aldraci, 2008) para el desarrollo de la actividad de la organización y el tipo y especialización del trabajo a desarrollar. Esta oferta no es arbitraria (Child, 1997) sino que viene limitada por la situación del entorno y por la concepción y visión directiva que decide en qué segmentos de mercado competirá la empresa.

Las empresas que no siguen una estrategia definida -estrategia reactiva- son menos competitivas y eficientes. La estrategia que adopta la empresa para competir en los mercados ejerce una clara influencia en su rendimiento (García *et al.*, 2006), tanto en los indicadores de tipo cuantitativo, más asociados al corto plazo, como en los indicadores cualitativos, más asociados al largo plazo.

La planificación permite mejorar la actividad empresarial al señalar sus trayectorias. Gracias a la previsión, intentará mejorar los resultados coordinando las acciones y fijando los objetivos en cada nivel, alineados con los generales de la empresa.

No todas las organizaciones utilizan la planificación. Algunos directivos se excusan con el riesgo que entraña fijar objetivos, lo complejo que resulta alcanzarlos, el coste que supone y los recursos que consume el ejercicio de la planificación o la dificultad que entraña tomar decisiones complejas o con información incompleta. Sin embargo, parece poco probable que sin una planificación adecuada, se pueda pasar desde la situación actual de la empresa hasta la esperada o buscada.

La **planificación no es un intento de pronosticar el futuro**, eso sería adivinación. Pretende conocer qué se desea hacer y cómo puede alcanzarse este objetivo definiendo las acciones a realizar, cuándo se van a desarrollar, quién las desempeñará, qué recursos son necesarios y cómo se van a medir los resultados alcanzados. Según Steiner (Steiner, 1979) la planificación sería el proceso que determina los grandes objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de recursos para conseguir tales objetivos.

Un sistema de gestión correctamente definido e implantado permitirá definir, implementar y corregir la estrategia de la empresa de un modo adecuado a su tamaño y a los recursos directivos de los que disponga.

La implantación de un sistema de gestión basado en un modelo de calidad total en una empresa proporciona una serie de beneficios como:

**Tabla 10 Beneficios derivados de la calidad total**

ÁREAS	TANGIBLES	INTANGIBLES
<b>Comercial/ Marketing</b>	Reducción de los ciclos de "Time to Market"	Evitar costes de oportunidad de introducción en el mercado
<b>I+D</b>	Reducción de los ciclos de Desarrollo Reducción de pérdidas por modificación diseños	Reducción quejas clientes Mejora de imagen
<b>Producción</b>	Reducción de costes de no conformidad del producto -Reprocesos -Desperdicios -Devoluciones -Coste de garantía Reducción de tiempos improductivos	Incremento de la confianza y fidelidad de los clientes
<b>Administración</b>	Reducción errores en procesos administrativos	Confiabilidad en los plazos Mejora de la planificación
<b>Personal</b>	Mejora de eficacia y productividad	Trabajo en equipo Mejora de la motivación

Fuente: Ureña, 1998

Es esencial que las empresas se conciencien de la necesidad de que su estrategia empresarial se revise (Santos *et al.*, 2007) y actualice regularmente a través de la metodología de análisis DAFO (acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

De las innumerables definiciones de estrategia disponibles en la literatura publicada al respecto, enunciaremos a continuación una que es aplicable y comprensible para micropymes que son el sujeto de nuestro estudio. Entendemos la definición de la estrategia (Johnson *et al.*, 2003) como la dirección y el establecimiento de las condiciones de una organización en el largo plazo, las cuales logran ventajas en un entorno cambiante a través de la configuración de sus recursos y capacidades, con el objetivo de satisfacer las expectativas de los diferentes grupos de interés.

La definición de la estrategia de la organización es una de las responsabilidades de la dirección (Mintzberg, 1979). Para ello, las demás partes de la organización también pueden tomar parte (Aldraci, 2008). En una micropyme, la relación entre los diferentes

miembros de la organización (si es que existe más de uno) es directa y continua, por lo que la influencia de las opiniones y percepciones de las personas que la integran son conocidas por la dirección y están presentes en el proceso de toma de decisiones.

En ocasiones, es el propio entorno el que obliga a la dirección de la empresa a seleccionar una estrategia o, en el peor de los casos, el que determina las actividades a realizar para dar respuesta a las necesidades diarias sin una visión global que permita una coordinación y la consecución de un objetivo pre-definido, en contra de lo propuesto por Hamel y Prahalad (Hamel *et al.*, 1994) que sostienen que el proceso de formación de la estrategia es deliberado.

La literatura más reciente enfatiza la dificultad de establecer la estrategia como una postura (Farjoun, 2002), como un plan racional y se propone una visión más dinámica, en línea con el proceso estratégico como medio para integrar el cambio dentro de la propia definición de la estrategia, y ajustarse así a una realidad que se modifica continuamente y de un modo importante.

El modelo tradicional o racional de formulación de la estrategia (Fredrickson *et al.*, 1984) propone que los responsables de la organización (o el responsable en singular en el caso de una micropyme) valoran las diferentes alternativas -tras realizar un análisis sistemático del entorno y una evaluación interna de las fortalezas y debilidades de la organización-, teniendo en cuenta los resultados de cada una de ellas para elegir la mejor valorada, definiendo unos objetivos y unos planes de acción asociados.

Aldraci Barbosa, en su investigación sobre el proceso de formación de la estrategia y los tipos de trabajo desde una perspectiva microorganizativa (Aldraci, 2008) analiza la literatura publicada al respecto y recoge el modelo propuesto por Hart (Hart, 1992) derivado de las tipologías estudiadas hasta entonces. Estructura su propuesta en función del rol asumido por la dirección y por el resto de personas de la organización. Diferencia entre cinco modos de definir la estrategia: autoritario, simbólico, racional, transaccional y creativo (o generativo).

Algunos de ellos serían adaptables al tipo de empresas de nuestro estudio (micropymes) y al entorno en el que se desenvuelven (turbulento-recesivo).

El modo *autoritario*, en el que la dirección formula la estrategia y realiza el control, y el resto de personas la ejecutan. En empresas pequeñas que se desenvuelven en entornos simples, este modo de actuar mejora el rendimiento.

El modo *simbólico*, en el que la dirección define la misión, la visión y la cultura común para que el resto de personas de la organización conozcan la dirección a tomar para lograr los objetivos. En empresas de rápido crecimiento o que se desenvuelven en entornos con cambios acelerados, este modo de actuar puede mejorar los resultados.

El modo *creativo o generativo*, en el que la dirección facilita vías para que los intraemprendedores (resto de personas de la organización) se desarrollen, y moldea la estrategia a partir de las innovaciones propuestas. En empresas que

se desenvuelven en entornos turbulentos, este modo de actuar puede mejorar también los resultados.

Otros modos, por el contrario, resultan de más difícil adaptación para micropymes en entornos turbulento-recesivos.

El modo *racional* requiere una estructura jerárquica, un amplio análisis y un despliegue que lo hace más apropiado para grandes empresas que se desenvuelvan en entornos estables.

El modo *transaccional* requiere la implicación de la dirección, del resto de personas de la organización y de otros grupos de interés. Está indicado para organizaciones con una larga trayectoria que se desenvuelven en entornos maduros y heterogéneos.

En cualquier caso, siguiendo a este autor (Hart,1992), podemos afirmar que no hay un modo único de definir la estrategia sino que una empresa puede combinar varios de ellos para personalizar su propio modo. A la capacidad de combinar distintos modelos estratégicos se le denomina "capacidad estratégica". Esta capacidad es más frecuente en empresas de gran tamaño (Hart *et al.*, 1994) y en entornos turbulentos.

Cada empresa es única e irreplicable, debido principalmente a los recursos que posee y a la forma en que los gestiona. Su capacidad para competir dependerá, fundamentalmente de ella misma. Existen diferentes interpretaciones en la literatura acerca de los factores que influyen en el éxito de una organización tipo pyme (Aragón *et al.*, 2009). Los factores que más se repiten son:

- la importancia de las personas, de su motivación y de la mejora continua de sus competencias;
- la relevancia de contar con directivos con un nivel de formación elevado, que les permita analizar situaciones y proponer soluciones innovadoras en base a sus conocimientos y habilidades;
- la calidad, entendida como la capacidad de satisfacer las expectativas del cliente;
- la innovación o capacidad para adaptarse a las nuevas necesidades del entorno desde el punto de vista tecnológico, de producto, de procesos.

De todos estos factores, el más difícil de satisfacer para las micropymes ha sido tradicionalmente el de contar con directivos con una alta cualificación. Habitualmente, los directivos de micropymes son buenos profesionales desde el punto de vista técnico, pero no han desarrollado competencias en el campo de la gestión de organizaciones ni de personas, lo que limita las posibilidades de crecimiento de sus empresas.

Según los datos de la tabla 3 *Empresas españolas por estrato de asalariados y condición jurídica 2009, 2012 y 2014*, (apartado 1.2 de este documento), el 80,06 % de las empresas tienen 2 o menos asalariados, lo que ofrece una idea de la falta de estructura en la que se mueve este tipo de organizaciones. Esta falta de estructura, a

la que en muchas ocasiones se une la falta de medios y de formación previa en gestión empresarial de los responsables de la organización, condiciona notablemente el estilo directivo aplicado y las herramientas y modelos de gestión utilizados.

Las pequeñas y medianas empresas tienen más inconvenientes a la hora de implantar sistemas de gestión de calidad total. Algunas investigaciones muestran el elevado coste económico (Beaver *et al.*, 1998) y la modificación de actitudes y valores de los empleados (Lawler *et al.*, 2001), como los principales frenos a la hora de implantar un sistema de gestión de calidad total (Gutiérrez *et al.*, 2008).

La escasa disponibilidad de recursos propios, unida al mayor coste de acceso al mercado financiero que tienen las pequeñas organizaciones implican que el coste económico sea determinante en la elección entre implantar un sistema de gestión estructurado y validado por otras organizaciones, pero con costes añadidos, o mantener una gestión sin definir, basada en la intuición y la experiencia del empresario.

De otra parte, la falta de experiencia y formación de los empleados de micropymes en el desarrollo e implantación de sistemas de gestión les hace reticentes a aceptar este tipo de iniciativas, ya que sienten desconfianza ante un modo de trabajar que no conocen y que por lo tanto, genera inseguridad y temores. Asocian la implantación de una gestión por procesos a un intento por parte de la propiedad de la empresa de aumentar su responsabilidad frente a los resultados de su trabajo y de implantar sistemas de medición del rendimiento que pueden afectar a su posición dentro de la organización. Por tanto, si se pretende desarrollar una verdadera cultura de calidad en una micropyme (Huselid, 1995; Snell, 1992), se debe trabajar en profundidad la vertiente conceptual, definiendo y consensuando las responsabilidades y la relación de cada empleado con la empresa además de avanzar en la estandarización de las actividades definiendo aquellos procedimientos que sean necesarios.

Así pues, el principal problema al tratar de implantar un sistema de gestión de calidad al que se enfrenta una micropyme que no cuenta con recursos personales para dedicar en exclusiva a esta labor, es que la Gestión de la Calidad no aporta una metodología adecuada (Gutiérrez *et al.*, 2008) ni establece los parámetros suficientes para determinar cuáles son: la estrategia competitiva, el tipo de estructura organizativa, el diseño financiero o incluso las políticas de recursos humanos más adecuadas.

En un momento como el actual, en el que la mayoría de analistas vincula la supervivencia de una organización a su capacidad de innovación, es clave que la implantación de un sistema de gestión oriente los esfuerzos y los resultados a obtener en esta línea de actuación. El sistema de gestión a implantar en una micropyme debe facilitar la toma de decisiones y orientar los recursos disponibles hacia el lanzamiento de nuevos productos, reduciendo el tiempo de desarrollo, a semejanza de las estrategias de innovación de las empresas japonesas en la segunda mitad del siglo pasado. El plan de innovación de productos se ha de centrar en las actividades de diseño del producto. Algunos autores proponen (Barba, 1992) una estructura de

equipos de proyecto (concepto de ingeniería simultánea) que siga una estrategia de innovaciones incrementales o de mejora continua del producto, a la vez que se garantiza la calidad en el diseño.

En una micropyme como las que son objeto de nuestro trabajo, el concepto de equipos de trabajo diferenciados debe adaptarse al tamaño y los recursos disponibles. Es probable que algunas personas participen en más de un equipo e incluso que se trabaje con un solo equipo. Lo importante es que la innovación implique a todas las personas que integran la organización y que toda la empresa se impregne del concepto de mejora continua (diferente del de innovación), de introducir pequeñas mejoras tanto en el producto como en los procesos, de modo que se produzca un cambio constante, un avance lento pero continuo hacia la mejora de los productos y hacia la eficiencia de los procesos, adecuándolos a las nuevas necesidades de los clientes y del mercado, que también cambia continuamente.

La preocupación por la gestión de calidad en el tejido empresarial español es innegable (Santos *et al.*, 2007), como apuntan los datos referentes al volumen de certificaciones, e incluso el interés por el nivel más desarrollado que representa la Gestión de Calidad Total se ve también amparado por la buena presencia de empresas españolas en el logro de reconocimientos en el EFQM *Excellence Award*.

# Estudio de campo: Opinión de expertos y responsables de micropymes

Estudio de campo:

Opinión de expertos y responsables de micropymes

## 2 Segunda parte

En este apartado se recoge y analiza la opinión de responsables de micropymes sobre el grado de implantación actual de un sistema de gestión en su organización, la importancia de contar con determinados elementos y/o con un sistema completo que favorezcan la gestión de su organización y los factores de éxito de una micropyme.

### **Modelos de gestión aplicables a micropymes. Opinión de expertos y responsables de micropymes**

Como hemos mostrado en la Primera parte de esta tesis, la falta de estructura, a la que en muchas ocasiones se une la falta de recursos y de formación previa en gestión empresarial de los responsables de las micropymes, condiciona notablemente el estilo directivo aplicado y las herramientas y modelos de gestión utilizados.

Recogemos a continuación un trabajo empírico desarrollado durante el primer semestre de 2014 con objeto de **valorar la necesidad de contar con un sistema específico de gestión, validar el contenido que debe incorporar este sistema de gestión, así como el grado de implantación de los modelos disponibles**. Se incluyen además el extracto de un estudio de campo realizado en micropymes que soporta la afirmación del párrafo anterior; el cuál ha sido dirigido por el autor de esta tesis durante el desempeño de su actividad profesional.

#### **2.1 Estudio de campo: Investigación sobre el uso de modelos de gestión en las microempresas del sector comercio**

Se describen en este apartado las motivaciones, metodología y resultados del estudio de campo realizado para recabar la opinión de responsables de micropymes acerca de la importancia y el uso de sistemas de gestión en sus organizaciones.

Se exponen los objetivos perseguidos con este estudio, una descripción del trabajo realizado y los resultados obtenidos.

##### **2.1.1. Objetivos del estudio**

El análisis de los modelos de gestión publicados, así como la caracterización de las micropymes realizados en la primera parte de esta tesis, nos permite delimitar el estudio a realizar, cuyo objetivo es conocer la opinión de los responsables de micropymes sobre la definición y uso de un modelo de gestión apropiado para este

tipo de empresas. Este objetivo global se concreta en los siguientes objetivos específicos:

- Aportar información para:
  - Determinar la importancia y el grado de implantación en micropymes del sector comercio<sup>26</sup> de diferentes elementos que pueden formar parte de un modelo de gestión.
  - Valorar el grado de conocimiento y de utilización de los siguientes modelos de gestión y de dirección estratégica: ISO 9001 *Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos*, Modelo EFQM de Excelencia, UNE 175001 *Calidad de Servicio para Pequeño Comercio* y Cuadro de Mando Integral.
  - Conocer la importancia otorgada por los responsables de micropymes a la disponibilidad de un modelo gestión específico.
  - Identificar los factores de éxito de la empresa desde el punto de vista del responsable de la misma que permitan determinar los elementos a integrar en el modelo objeto de esta tesis.

### 2.1.2 Fases del estudio

Para conseguir los objetivos citados, se ha diseñado una encuesta al efecto y se ha enviado el cuestionario correspondiente a los responsables de micropymes del sector comercio de la ciudad de Santander y de la ciudad de Burgos. Se cuenta además con los resultados de responsables de micropymes que han respondido a través de los enlaces publicados en páginas web y grupos de LinkedIn enunciados en el apartado 2.1.2.3. de esta tesis.

Describimos a continuación las actividades realizadas (tabla 11) para desarrollar el estudio siguiendo las recomendaciones publicadas por Abascal y Grande (Abascal *et al.*, 2005).

---

<sup>26</sup> Como se justifica ampliamente en el apartado 1.2 *Caracterización de las micropymes* de la presente tesis, se ha seleccionado el sector comercio para la realización del estudio por su importancia respecto al número de empresas activas en España y por la abundancia de la tipología micropyme dentro del mencionado sector.

Tabla 11 Actividades ejecutadas para desarrollar el estudio de campo

Actividad	Fecha
Identificación de objetivos y definición de la población	Enero 2014
Diseño y planificación del estudio	Enero 2014
Diseño del trabajo de campo y del esquema del cuestionario	Enero 2014
Pruebas y validación del cuestionario	Febrero 2014
Reuniones Ayuntamiento Santander y FEC Burgos para acceder a sus censos de empresas	Febrero 2014
Primera remesa de correos electrónicos a empresarios de Santander con invitación a participar en la encuesta	25-03-2014
Recepción de cuestionarios Primera remesa de empresarios de Santander	Hasta 03-04-2014
Primera remesa de correos electrónicos a empresarios de Burgos con invitación a participar en la encuesta	03-04-2014
Recepción de cuestionarios Primera remesa de empresarios de Burgos	Hasta 09-04-2014
Publicación en la página web y en 21 grupos de LinkedIn de la invitación a participar en la encuesta	21-04-2014
Segunda remesa de correos electrónicos a empresarios de Santander con invitación a participar en la encuesta	22-04-2014
Recepción de cuestionarios Segunda remesa de empresarios de Santander	Hasta 12-05-2014
Deshabilitación de la posibilidad de responder on-line a los tres cuestionarios	30-05-2014
Análisis de la información recogida	Junio, julio y septiembre de 2014
Elaboración del informe de resultados	Octubre 2014 a febrero de 2015

### 2.1.2.1 Determinación de la población objetivo del estudio

Para la realización del presente estudio se ha seleccionado como Población Estudiada las empresas de pequeño comercio de la ciudad de Santander incluidas en el censo de empresas del Área de Comercio y Mercados del Excmo. Ayuntamiento de Santander por tratarse de una población suficientemente amplia<sup>27</sup>, representativa de

<sup>27</sup> Este censo de empresas incluye 1.676 establecimientos.

una ciudad de tamaño medio<sup>28</sup> (177.123 habitantes según los datos del Instituto Nacional de Estadística a 1 de enero de 2013). Como ya hemos mencionado (ver nota 26), se explica ampliamente en el apartado 1.2 de la presente tesis *Caracterización de las micropymes*, por qué se ha seleccionado el sector del pequeño comercio para la realización del estudio. Se trata del sector sin agrupaciones con mayor peso en cuanto a número de empresas en nuestro país y más del 96% de las empresas de este sector tienen nueve o menos trabajadores. Además, como se expone en el mencionado apartado 1.2, se trata del sector con mayor dinamismo tanto en la creación como en la destrucción de empresas, atrayendo a un gran número de emprendedores que evidencian una falta de gestión “profesionalizada” que favorezca la supervivencia de la empresa.

Para comprobar la consistencia de los datos obtenidos en esta Población Estudiada, se han realizado encuestas en las empresas de pequeño comercio de la ciudad de Burgos, incluidas en la base de datos de empresas de la Federación de Empresarios del Comercio de Burgos y entre responsables de micropymes anónimos de cualquier sector y ubicación. El objetivo de ampliar el estudio con este segundo bloque de encuestas es comprobar si existe variación en los resultados obtenidos con la muestra de la Población Estudiada al añadir estos casos, o por el contrario, los resultados se mantienen y son consistentes.

Con objeto de poder alcanzar un acuerdo con el Área de Comercio y Mercados del Excmo. Ayuntamiento de Santander y con la Federación de Empresarios de Comercio de Burgos que permitiera acceder al censo de empresas y remitir los cuestionarios, se mantuvieron reuniones con el Gerente del Área de Comercio y Mercados del Excmo. Ayuntamiento de Santander (3 de febrero de 2014) y con el Secretario General de la Federación de Empresarios de Comercio de Burgos (10 de febrero de 2014). En estas reuniones se expuso el objetivo de la investigación, el tipo de empresas al que se dirigía y la planificación temporal del estudio. Se facilitó igualmente información sobre los contenidos que iba a incluir el cuestionario para su evaluación. Una vez transmitida esta información a sus respectivos órganos de gobierno, ambas organizaciones acuerdan colaborar en el estudio con las siguientes restricciones:

- Los datos de sus censos de empresas no serán comunicados al investigador para no incurrir en una cesión de datos sin permiso expreso del titular de los mismos. Serán las propias organizaciones colaboradoras quienes remitan el cuestionario a las empresas incluidas en sus bases de datos.
- El cuestionario será on-line para facilitar la distribución y la recogida de datos y para garantizar el anonimato de las respuestas (ver anexo III).

---

<sup>28</sup> Entendemos como ciudades medias a las que se encuentran en el intervalo de entre 50.000 y 250.000 habitantes, eliminando a aquellas ciudades que, aún encajando en este intervalo de población, estuvieran asociadas a las grandes aglomeraciones metropolitanas y considerando la atribución de funciones, actividades y características sociales y económicas (ANDRÉS, 2008).

- Se elaborará además un cuestionario impreso en papel, disponible para aquellos encuestados que soliciten su participación mediante este medio (ver anexo IV).
- El investigador redactará una carta de presentación del estudio para que sea remitida a los encuestados (vía correo electrónico) en la que se detallarán los objetivos del estudio, se incluirá un vínculo al formulario de encuesta on-line y se agradecerá la participación en nombre de la entidad colaboradora (ver anexo II).

Cuando nos planteamos el tipo de muestreo a utilizar y qué individuos incluir en la muestra, tuvimos en cuenta el objetivo del estudio. Si éste hubiera sido conocer la cantidad y/o tipos de sistemas de gestión implantados cuyos resultados debemos extrapolar a la población general, un requisito indispensable hubiese sido que la muestra fuese estadísticamente representativa de la población general y que además se tomase al azar. Sin embargo, nuestro objetivo es conocer la opinión de responsables de microempresas acerca de si existen unos elementos que debe incluir un modelo de gestión aplicable a las micropymes y si consideran que alguno de los modelos existentes es adecuado a sus necesidades, por lo que podemos tomar una muestra aleatoria, pero es más apropiado tomar una muestra determinada, de modo que analicemos aquellos individuos que tienen más posibilidad de no contar con un modelo de gestión predefinido para identificar sus necesidades. La alternativa en este caso es seleccionar a los individuos mediante un muestreo de conveniencia, como el realizado en este estudio, muy útil cuando se pretende realizar una primera prospección de la población (Casal, 2003). Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos (de ahí nuestro interés en seleccionar una ciudad de tamaño medio y el sector más representativo de la tipología micropyme, el comercio). Como tenemos buenas razones para pensar que la selección por conveniencia no va a introducir sesgos respecto al total de la población, los resultados obtenidos pueden ser una buena imagen del universo estudiado. Nos puede dar información valiosa en muchas circunstancias, especialmente cuando no existen razones fundamentales que diferencien a los individuos seleccionados de los que forman el total de la población. La muestra provee información útil para responder preguntas e hipótesis.

El muestreo por conveniencia tiene su origen en consideraciones de tipo práctico en las cuales se busca obtener la mejor información en el menor tiempo posible, de acuerdo con las circunstancias concretas que rodean tanto al investigador como a los sujetos o grupos investigados (Quintana, 2006). Suele utilizarse para comprobar si se cumplen las hipótesis que se plantea el investigador.

### 2.1.2.2 Diseño del cuestionario

El diseño del trabajo de campo y un primer esquema del cuestionario a utilizar se realizaron durante el mes de enero de 2014. A continuación se profundizó en su diseño procurando elaborar un cuestionario adaptado al usuario objetivo (propietarios y gerentes de micropymes del sector comercio). Para ello se ha utilizado un lenguaje comprensible, utilizando terminología precisa pero entendible por personas no necesariamente expertas en sistemas de gestión. En aquellos casos que pudiesen existir términos más técnicos o que la ausencia de éstos pudiese generar ambigüedad en la interpretación, se ha optado por incluir un texto aclaratorio a continuación del enunciado de la pregunta. Como afirman Alaminos y Castejón, *el fraseo (wording), o el modo en que se redacte una pregunta, influye en las respuestas que se obtienen, en la medida que el entrevistado puede sentirse presionado a contestar de un modo u otro* (Alaminos et al., 2006).

Se ha cuidado especialmente la extensión del cuestionario para evitar el efecto “cansancio” en las respuestas y se ha limitado el número de preguntas abiertas para minimizar el esfuerzo por parte del encuestado. Para llegar a la redacción final, una vez determinada la información que se quería recoger, se ha hecho un trabajo exhaustivo de revisión del mismo en hasta cinco fases para lograr reducir el número de cuestiones-ítems sin perder información, simplificar la redacción y eliminar ambigüedades interpretativas.

Hemos aplicado los *ocho interrogantes* de Warwick y Lininger sobre las preguntas y su estructura para llegar a la redacción final:

*¿Son las palabras utilizadas en la pregunta, simples, directas y familiares a todos los entrevistados?*

*¿Son las preguntas tan claras y específicas como es posible?*

*¿Intentan los ítems cubrir más de un punto dentro de una misma pregunta?*

*¿Son alguna de las preguntas tendenciosas o con dobles sentidos? ¿Emplean palabras con cargas emocionalmente o que amenacen la autoestima?*

*¿Es la pregunta aplicable a los entrevistados a los que se le preguntará?*

*¿Contestarán los entrevistados la pregunta de un modo sesgado, tal como decir “sí”, independientemente de su contenido, o darán respuestas que son socialmente aceptables más que los propios puntos de vista de los entrevistados?*

*¿Pueden acortarse las preguntas sin que haya pérdida de significado?*

*¿Se leen bien las preguntas?*

(Warwick et al., 1975)

Se incluyen preguntas de tipo cerrado, dicotómicas, politómicas y de respuesta múltiple por su facilidad para ser respondidas por el encuestado y las opciones que brinda para clasificar la información obtenida. Se incluyen también tres preguntas de

tipo abierto para permitir expresarse al encuestado de un modo más libre, pero sin que le resulte demasiado complicado ni largo responder.

En las preguntas que incluyen escalas para su valoración por el encuestado, se ha optado por una escala con diez valores para permitir posicionarse de un modo no demasiado complicado en un valor que elimine posibles sesgos derivados de la tendencia a no criticar en las respuestas a cuestionarios y a no otorgar el valor máximo ni el mínimo. En una escala de cinco o de tres valores, estos sesgos pueden influir más en los resultados.

Las sucesivas pruebas de los borradores del cuestionario con diferentes grupos de control han permitido alcanzar una redacción definitiva consensuada.

Los borradores del cuestionario han sido presentados a investigadores del Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Burgos, a comerciantes de Burgos, Santander e Ibiza, a colaboradores voluntarios y a los representantes del Área de Comercio y Mercados del Excmo. Ayuntamiento de Santander y de la Federación de Empresarios de Comercio de Burgos con objeto de que identificasen mejoras en la redacción de las preguntas y escalas tendentes a: eliminar ambigüedades de interpretación, simplificar la comprensión de los enunciados y reducir el tiempo de respuesta. Las sugerencias y comentarios recogidos han permitido eliminar palabras ambiguas como recomiendan Abascal y Grande (ver tabla 12), reducir el número de preguntas, mejorar la redacción de las mismas y en alguno de los casos, cambiar el tipo de pregunta empleado. Esta fase se ha desarrollado entre los meses de enero y febrero de 2014.

Tabla 12 Relación de algunas palabras ambiguas

**RELACIÓN DE ALGUNAS PALABRAS AMBIGUAS**

Palabras	Por qué es ambigua
Todo	Pueden ser <b>obvias</b> : <i>¿Todos los perros tienen cuatro patas?, ¿Para siempre con el semáforo en rojo?</i>
Siempre	Pueden ser <b>imprecisas</b> , vagas: <i>¿Hace UD todo lo posible para encontrar un buen precio cuando compra?, ¿Estás siempre contento?</i>
Malo	La gente no suele criticar en los cuestionarios.
País	Posee connotaciones políticas. Se puede entender como región, estado, nación, comunidad autónoma.
Diario	Se pueden entender como de lunes a viernes o de lunes a domingo.
Comida	Se puede entender como alimento, o el almuerzo, a mediodía.
Poco Mucho Demasiado	Puede ser poco para algunos pero mucho o demasiado para otros. Por ejemplo, fumar 5 cigarrillos.

Fuente: Abascal *et al.*, 2005

La estructura definitiva del cuestionario incluye un encabezado en el que se explican los objetivos de la investigación; una primera parte en la que se incluyen las variables de clasificación que permitirán estratificar las respuestas y analizar si existen diferencias de opiniones entre distintos subgrupos de encuestados; una segunda y

última parte en la que se recoge la opinión de los encuestados sobre diferentes aspectos relacionados con los elementos de un sistema de gestión desde dos puntos de vista: su nivel de implantación y su grado de importancia. De este modo podremos comprobar si determinadas actividades no se llevan a cabo por no considerarse importantes o porque aun siéndolo, no se cuenta con los medios suficientes. Se incluyen también las correspondientes advertencias acerca de la confidencialidad de las respuestas.

Hemos seguido las recomendaciones de Alaminos y Castejón respecto a que *Las preguntas deben sucederse de forma que tengan sentido para el entrevistado. Cada pregunta debe correlacionarse lógicamente a la anterior. La sucesión de las preguntas en el cuestionario deben de ser fáciles de seguir por parte del entrevistador (entrevistado, en el caso que fuese auto-aplicado). Así, las transferencias entre preguntas se deben presentar de un modo claro, de forma que el entrevistador no se pierda entre las preguntas que debe o no efectuar (Alaminos et al., 2006).*

Una vez validado el contenido del cuestionario, se opta por un cuestionario de tipo autoadministrado y semiestructurado (Abascal et al., 2005) y se procede a su edición en los dos formatos acordados, on-line y editado para su impresión. Para la edición on-line se utilizó la herramienta proporcionada por Google Drive al efecto. Las razones de su elección han sido su versatilidad, que permite incluir preguntas abiertas de tipo texto, cerradas tipo test, selección múltiple, escala (personalizable), cuadrícula, etc.; su modo de recoger respuestas, que permite ir incorporándolas a una hoja de cálculo de modo automático para su posterior revisión y tratamiento y además lo hace de modo anónimo, por lo que se garantiza la confidencialidad de las respuestas, dejando sólo una marca temporal que permite conocer la fecha y hora a la que se introdujo la respuesta; la posibilidad de exportar los resultados a otros formatos como Excel para poder hacer una recodificación previa antes de tratar la información con SPSS; la facilidad para mantener el cuestionario activo disponible en internet el tiempo que se estime conveniente y de cerrar la admisión de nuevas respuestas cuando el investigador lo decida; la gratuidad de la herramienta y la ausencia de publicidad y otro tipo de intrusiones tanto para el encuestado como para el encuestador. La versión editada para su impresión recoge la misma información de la versión on-line, pero con una edición diferente ya que no podemos utilizar elementos desplegable y toda la información debe estar a la vista para permitir la selección por el encuestado.

### **2.1.2.3 Proceso de obtención de la información**

El proceso de obtención de la información para elaborar este estudio ha sido laborioso debido al tipo de objetivo planteado, la población a la que iba destinado y la falta de estudios específicos sobre el tema (como hemos mencionado a lo largo de esta tesis).

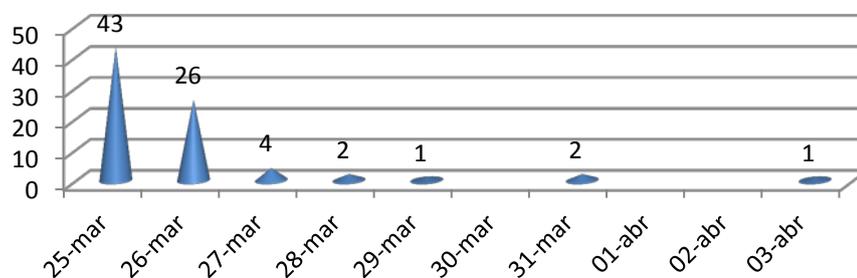
En primer lugar, como se ha detallado en el apartado 2.1.2.2, se procede a la elaboración y depuración del cuestionario teniendo presente el tipo de información a obtener (descrita en el apartado 2.1.1) y la población objetivo a la que va dirigido.

Se habilitaron tres cuestionarios on-line para permitir recoger las respuestas separadas en función de su origen. El primero (disponible en <http://goo.gl/1KFFHy>) destinado a los comerciantes incluidos en el censo de empresas del Área de Comercio y Mercados del Excmo. Ayuntamiento de Santander; el segundo (disponible en <http://goo.gl/FomorY>) destinado a los comerciantes incluidos en la base de datos de la Federación de Empresarios de Comercio de Burgos; el tercero (disponible en <http://goo.gl/81lkdQ>) destinado a cualquier responsable de microempresas que acceda a través de la página web del autor (<http://fjcuasante.wix.com/consultor>) o de los 21 grupos de LinkedIn en los que ha sido publicada una invitación a participar en este estudio. Este último cuestionario amplía las opciones de respuesta de la pregunta sobre el *Subsector de actividad* de los dos anteriores para abrirla a otros sectores diferentes al pequeño comercio; de este modo, podemos filtrar las respuestas recibidas y descartar aquellas que no cumplen con los criterios de tamaño y actividad.

Se enviaron los textos para incluir en los correos electrónicos a remitir desde las entidades colaboradoras a sus respectivos destinatarios y se procedió al envío de cuestionarios conforme a la siguiente cronología:

- Primera remesa de correos electrónicos a comerciantes de Santander (25-03-2014). Se procede a enviar una primera remesa de correos electrónicos desde el Área de Comercio y Mercados del Excmo. Ayuntamiento de Santander a los 1.676 establecimientos incluidos en su censo de empresas. Se reciben 79 cuestionarios válidos<sup>29</sup> hasta el 03-04-2014 con la siguiente distribución temporal:

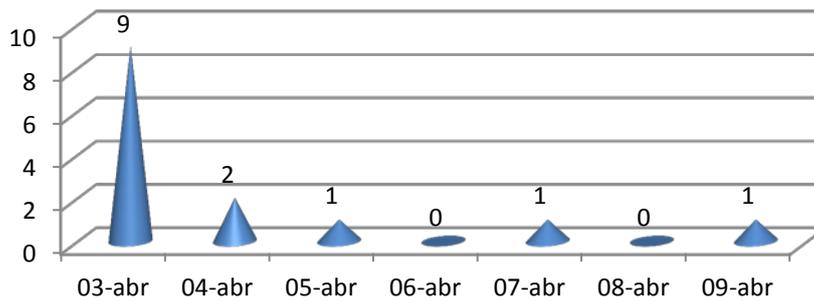
Figura 21 Distribución temporal de las encuestas recibidas tras la primera remesa enviada a comerciantes de Santander.



- Primera remesa de correos electrónicos a comerciantes de Burgos (03-04-2014). Se procede a enviar una primera remesa de correos electrónicos desde la Federación de Empresarios de Comercio de Burgos a los establecimientos incluidos en su base de datos que cumplen con los requisitos del estudio. Se reciben 14 cuestionarios válidos hasta el 09-04-2014 con la siguiente distribución temporal:

<sup>29</sup> Se descartan para el estudio los cuestionarios de empresas con 10 o más trabajadores (ver figura 25). En adelante, cuando nos refiramos a “cuestionarios válidos” se tratará de aquellos pertenecientes a empresas de 0 a 9 trabajadores del sector comercio.

Figura 22 Distribución temporal de las encuestas recibidas tras la primera remesa enviada a comerciantes de Burgos.



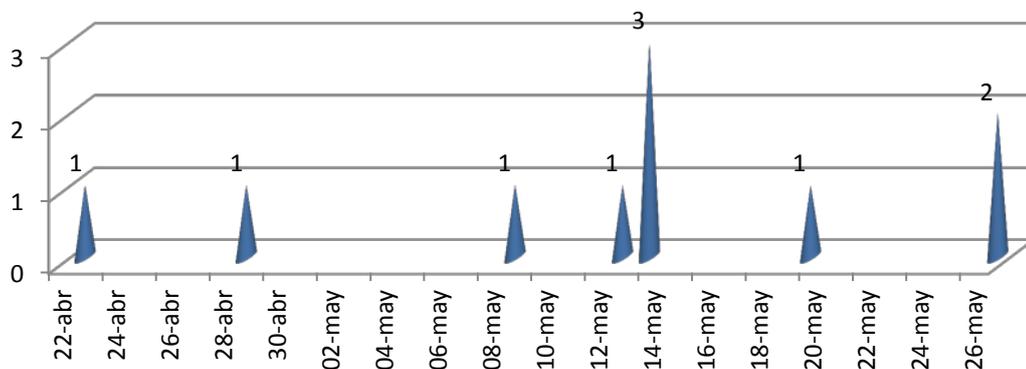
- Publicada invitación a participar en la encuesta en la página web del autor (<http://fjcuasante.wix.com/consultor>); Publicada invitación a participar en la encuesta en 21 grupos de LinkedIn (21-04-2014):

Tabla 13 Grupos de LinkedIn en los que se publicó una invitación a participar en la encuesta.

Castilla León Business Leadership	Ventaja sostenible	Área Burgalesa de Innovación ABI
Iniciador Burgos	Anova Calidad	EFQM, ISO, Balanced Scorecard, 6 sigma, TQM....
ISO 9001:2008 en español	Desarrollo de Negocio	EOI Escuela de Organización Industrial
Networking Burgos	Directivos de la economía digital	Foro de Excelencia y EFQM
Profesionales #SocialMedia en #Burgos	Economistas profesionales	IFS Food
Profesionales Castilla y León	Empresa 2.0	Ingenieros de Castilla y León
Sistemas de gestión	Estrategia Excelencia e Innovación	
	Sales Marketing Leadership	

Se procede a publicar una invitación a participar en el estudio a través de las páginas web mencionadas (ver anexos V y VI). Se reciben 10 cuestionarios válidos hasta el 26-05-2014 con la siguiente distribución temporal:

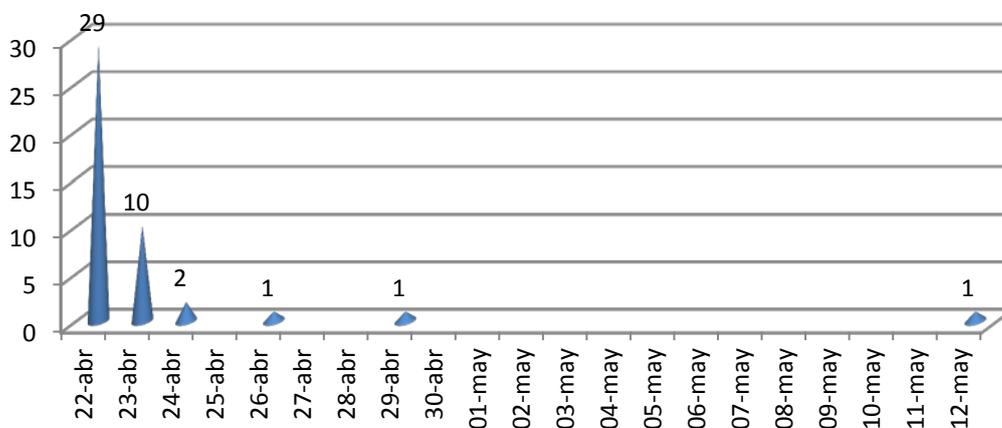
Figura 23 Distribución temporal de las encuestas recibidas tras la publicación de las correspondientes invitaciones y vínculos en páginas web.



- Segunda remesa de correos electrónicos a comerciantes de Santander (22-04-2014).

Con objeto de ampliar la muestra disponible y obtener unos resultados más significativos, volvemos a solicitar la colaboración del Área de Comercio y Mercados del Excmo. Ayuntamiento de Santander para que proceda a enviar una segunda remesa de correos electrónicos a los 1.676 establecimientos incluidos en su censo de empresas, agradeciendo la participación a aquellos empresarios que ya respondieron la encuesta e invitando a los que no lo hicieron a que participen en esta nueva oportunidad. Se reciben 44 cuestionarios válidos hasta el 12-05-2014 con la siguiente distribución temporal:

Figura 24 Distribución temporal de las encuestas recibidas tras la segunda remesa enviada a comerciantes de Santander.



El 30 de mayo de 2014 se deshabilitó la opción de recibir nuevas respuestas en los tres cuestionarios on-line y se puso fin a la fase de recepción de cuestionarios, por lo que el Envío del cuestionario y Recogida de la información se ha desarrollado entre marzo y mayo de 2014.

#### 2.1.2.4 Análisis de la información recogida

Una vez finalizado el plazo de recepción de encuestas, se procedió al Análisis de la información recogida durante junio, julio y septiembre de 2014 a través de las siguientes actividades:

- Exportación de los datos de las hojas de cálculo disponibles en Google Drive a Ms Excel.
- Depuración de los cuestionarios recibidos para identificar valores inconsistentes o anómalos.
- Recodificación de las variables cualitativas utilizando Ms Office, para su tratamiento informático posterior con el paquete SPSS. El cuestionario incluye

preguntas con valores agrupados por categorías, valoraciones en escala ordinal, variables de clasificación, selección múltiple y preguntas abiertas.

- Realización del análisis univariante observando estadísticos como moda, mediana, media, desviación típica (según el tipo de variable)... ; analizando las frecuencias y los porcentajes, tanto unitarios como acumulados; interpretando las gráficas (concentraciones, asimetrías...).
- Desarrollo del análisis factorial allí donde las pruebas han considerado que era adecuado.
- Elaboración del informe de resultados entre octubre de 2014 y febrero de 2015.

### 2.1.2.5 Composición de la muestra obtenida: características

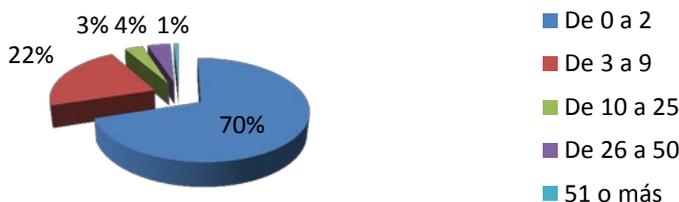
Una vez finalizada la etapa de recogida de cuestionarios conforme a las fases detalladas en el apartado anterior y efectuado el proceso de validación de los mismos, los cuestionarios definitivos fueron 123<sup>30</sup>.

La Ficha técnica del estudio realizado es la siguiente:

- Población Estudiada: 1.676 empresas del sector comercio.
- Ámbito: ciudad de Santander.
- Nº de cuestionarios válidos recibidos: 123
- Metodología: Cuestionario on-line remitido vía correo electrónico a los destinatarios.
- Tratamiento de datos: SPSS Statistics versiones 15 y 20 y Ms Excel versiones 2007 y 2010.

Tal como indicamos en el apartado 2.1.2.1, los cuestionarios correspondientes a las empresas de pequeño comercio de la ciudad de Burgos y a los responsables de micropymes anónimos de cualquier sector y ubicación recogidas a través de los vínculos web **no se incluyen en la Población Estudiada**, sino que se utilizan para ampliar el estudio y comprobar si existe variación en los resultados obtenidos al añadir estos casos, o por el contrario, los resultados se mantienen y son consistentes. Con respecto al tamaño del negocio, la muestra seleccionada se distribuye del siguiente modo:

Figura 25 Distribución de la muestra en función del tamaño del negocio



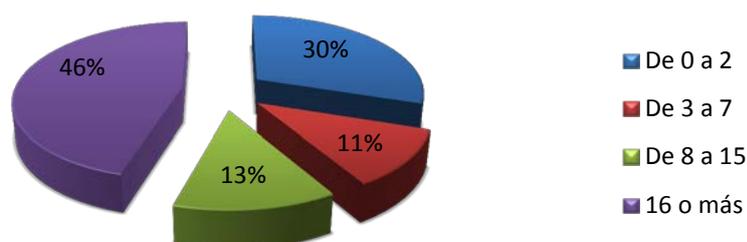
<sup>30</sup> 123 cuestionarios válidos (ver nota al pie 29) correspondientes a comerciantes de Santander.

El 92% de esta muestra se caracteriza por tener menos de 10 trabajadores (micropyme), un porcentaje alineado con el que presenta este tipo de empresas dentro de la economía española (94,48%)<sup>31</sup> y de la Comunidad Autónoma de Cantabria (94,74%)<sup>32</sup>. Es especialmente destacable el peso de empresas del segmento de cero a dos empleados, que supone un 70% de la muestra, muy representativo del tipo de microempresas que se presenta en el sector del comercio al por menor, al que ya hemos aludido a lo largo de la presente tesis y que condiciona la estructura y los recursos disponibles por la empresa para acometer actividades no directamente relacionadas con su actividad básica de atención al cliente. Tanto la mediana como la moda corresponden con el tamaño de negocio de 0 a 2 empleados.

Como ya hemos mencionado anteriormente, los cuestionarios correspondientes a empresas de 10 o más trabajadores son descartados para la realización del estudio.

La antigüedad del negocio se distribuye del siguiente modo:

Figura 26 Distribución de la muestra en función de la antigüedad del negocio (años).



El valor central se sitúa en el tramo de 8 a 15 años de antigüedad. Destaca el hecho de que el 46% de la muestra cuenta con más de 15 años de antigüedad (el valor modal se corresponde con el tramo 16 o más años de antigüedad), lo que presenta una doble lectura; por una parte, se trata de negocios consolidados, con una trayectoria temporal que avala una gestión del negocio suficientemente buena para garantizar su supervivencia ante diferentes entornos económicos; por otra, la antigüedad del negocio presenta el riesgo de arrastrar una fuerte inercia respecto a su modo de operar y a su oferta de productos/servicios lo que puede mermar la flexibilidad necesaria para adaptarse a las nuevas demandas de los consumidores (“si siempre lo hemos hecho así y ha funcionado, no vamos a cambiar ahora...”). Tradicionalmente, el desarrollo de las empresas consolidadas conlleva un crecimiento de las mismas. Sin embargo, observando las cifras relativas al tamaño de empresas

<sup>31</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadística. *Directorio Central de Empresas. Datos de empresas. Empresas por estrato de asalariados y condición jurídica. Unidades: Número de empresas ejercicio 2009* y elaboración propia.

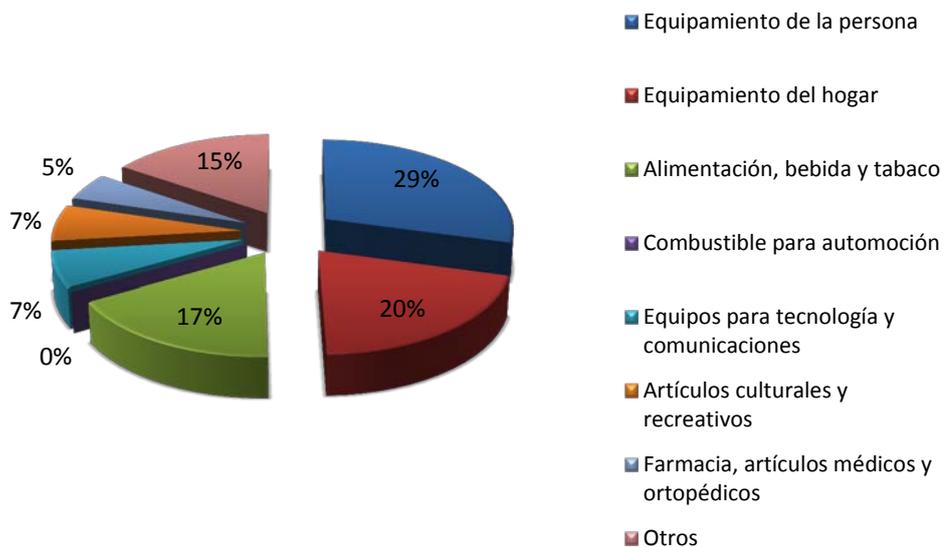
<sup>32</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadística. *Directorio Central de Empresas. Datos de empresas. Empresas por CCAA, actividad principal (grupos CNAE93) y estrato de asalariados ejercicio 2009* y elaboración propia.

tratadas en el párrafo anterior, observamos como en este caso no es así (el 70% de la muestra tiene entre 0 y 2 empleados) por lo que parece que este tipo de empresas descarta la estrategia de crecimiento como un medio para consolidar su negocio y optimizar sus resultados.

El 30% de la muestra presenta una antigüedad inferior a los tres años. Como lectura positiva de este resultado podemos destacar que la juventud de estos negocios favorece la renovación generacional y la incorporación de nuevas técnicas de gestión. Sin embargo, como detallamos en el apartado 1.2 *Caracterización de las micropymes*, el sector comercio representa el mayor número de empresas tanto creadas como destruidas en nuestro país, en buena parte debido a la necesidad de encontrar una salida laboral a través del autoempleo lo que favorece la creación de empresas y la elevada mortalidad prematura de este tipo de organizaciones por un análisis inadecuado de la demanda o una gestión poco eficiente.

Con respecto al subsector de actividad la muestra se distribuye del siguiente modo:

Figura 27 Distribución de la muestra según el subsector de actividad.



Los subsectores con mayor presencia en la muestra son equipamiento de la persona (29% y sector más relevante de la muestra), equipamiento del hogar (20%) y alimentación (17%).

La distribución de la muestra con respecto al sexo del propietario/a o gerente es la siguiente:

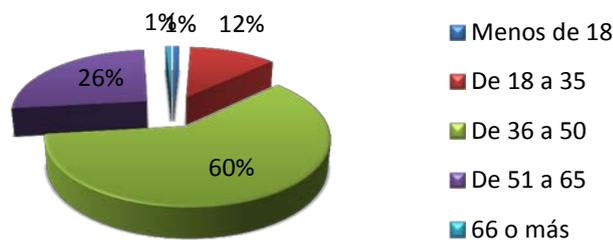
Figura 28 Distribución de la muestra según el sexo del propietario/a o gerente.



Se aprecia un porcentaje ligeramente superior de hombres (54%) que de mujeres (46%) como máximos responsables de los negocios que han formado parte de la muestra. Este porcentaje no se corresponde con la distribución de la población por sexo de la ciudad de Santander que, según el Padrón municipal a 1 de enero de 2013<sup>33</sup> presenta un resultado de 46,26% de Hombres y 53,74% de Mujeres por lo que podemos descartar que se deba a razones demográficas.

Con respecto a la distribución de edad del propietario/a o gerente del negocio, obtenemos los siguientes resultados:

Figura 29 Distribución de la muestra según la edad del propietario/a o gerente (en años).



El 60% de la muestra pertenece al tramo de 36 a 50 años, que además de ser el más frecuente se corresponde con la edad media de la muestra. Este tramo de edad está considerado como el más activo profesionalmente, al incluir individuos que han finalizado su etapa de formación y que acumulan una experiencia profesional suficiente para completar sus competencias. Puede ser un colectivo muy receptivo a la disponibilidad de un modelo de gestión para sus negocios, ya que por lo general, han superado la etapa de cualificación como expertos en su área de actividad y se enfrentan al reto de consolidar el negocio que dirigen, para lo que necesitan optimizar la gestión del mismo con objeto de conseguir un crecimiento controlado.

El 26% de la muestra se encuentra en el tramo entre 51 y 65 años. Este dato, unido a que el 46% de la muestra presenta una antigüedad del negocio de 16 años o más, sirve de llamada de atención para vigilar posibles actitudes de falta de dinamismo al incorporar nuevas necesidades del mercado y nuevos modelos de negocio a su actividad. Cuanto más próxima se encuentra la edad de jubilación, más resistencia se encuentra a la implantación de cambios y a la adquisición de nuevas competencias.

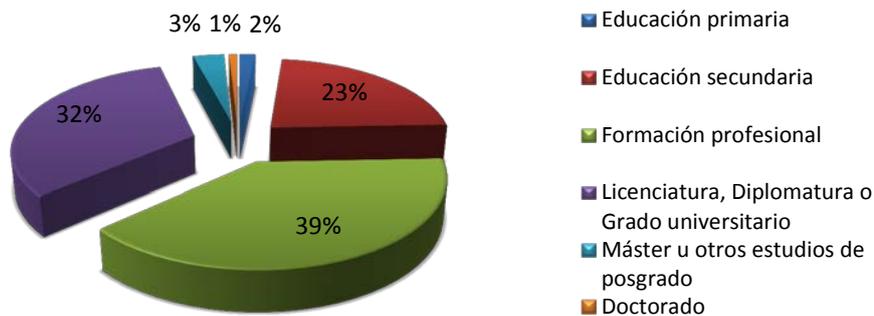
El 12% de la muestra se encuentra comprendido en el tramo de 18 a 35 años de edad. Este colectivo es el que debe garantizar el relevo generacional y catalizar la modernización, tanto de la oferta como de los métodos de gestión de los negocios, desarrollando inquietudes por identificar nuevos canales, nuevos clientes y nuevas técnicas para mejorar su rendimiento. Este porcentaje es significativamente inferior al

<sup>33</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Cifras oficiales de población resultantes de la revisión del Padrón municipal a 1 de enero de 2013. Resumen por Capitales de provincias. Población por capitales de provincia y sexo. 39075 Santander.

del tramo de edad más próximo a la jubilación, por lo que se presume un envejecimiento de la edad media de los propietarios/as y gerentes de este tipo de negocios.

Con respecto al nivel de estudios del propietario/a o gerente de la muestra de negocios estudiada, obtenemos la siguiente distribución:

Figura 30 Distribución de la muestra según el nivel de estudios del propietario/a o gerente.



El 39% de la muestra presenta estudios de formación profesional y el 32% estudios universitarios. A priori, disponer de esta formación favorece una actitud más abierta a los cambios y a la innovación, así como una predisposición a continuar formándose como medio para mejorar sus competencias, lo que es positivo de cara a la incorporación de nuevos modelos de gestión en el negocio.

En el siguiente apartado se muestran y analizan los principales resultados, tanto gráficos como numéricos, relacionados con el grado de implantación y con la importancia que otorgan los encuestados a diferentes elementos que pueden formar parte de un modelo de gestión. Las técnicas estadísticas utilizadas para el análisis de la información obtenida, se seleccionan en función de los objetivos planteados y de la naturaleza de los datos.

### 2.1.3 Resultados del estudio sobre las actividades de gestión empresarial que se realizan en microempresas de comercio minorista

En este apartado se presentan y analizan los resultados del estudio sobre:

- Las actividades de gestión empresarial que se realizan en microempresas de comercio minorista.
- Los modelos de gestión basados en referenciales (Modelo EFQM, ISO 9001, UNE 175001, BSC...) que se utilizan habitualmente en este tipo de empresas.
- Los factores de éxito.
- Aspectos a mejorar que consideran más importantes.

El cuestionario utilizado presenta dos bloques de preguntas. El primero incluye las variables de clasificación vistas en el apartado 2.1.2.5 cuyos resultados hemos utilizado para caracterizar la muestra y como variables ilustrativas en el Análisis de Componentes Principales. El segundo bloque de preguntas, cuyos resultados vamos a desgranar a continuación, recoge la opinión de los encuestados sobre los aspectos ya mencionados en el párrafo anterior desde dos perspectivas: el grado de implantación/realización de cada uno de los elementos mencionados y su grado de importancia. De este modo podemos obtener conclusiones sobre si determinadas actividades de gestión no se realizan porque no se consideran relevantes o porque no se dispone de recursos (tiempo, cualificación, apoyo...) para ello.

### 2.1.3.1 Importancia de disponer de un modelo de gestión para micropymes

Para conocer la opinión de los encuestados acerca de la importancia de disponer de un modelo de gestión que se adapte a las características de las micropymes y sus responsables, se utilizó la siguiente pregunta en cuyo enunciado se describe qué entendemos por modelo de gestión y qué características tiene para una micropyme:

- ¿Considera IMPORTANTE disponer de un modelo de gestión aplicable a micropymes?

Un modelo que permita a una microempresa, con sus propios recursos, definir su identidad, los logros que desea alcanzar, el camino para alcanzarlos y el medio para comprobar su avance y si esos objetivos siguen siendo adecuados. Todo ello redactado en un lenguaje sencillo, que permita su comprensión por personas no expertas en gestión organizacional y su implantación práctica sin un consumo elevado de recursos.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Selecciona un valor en el intervalo de 1, Nada importante, a 10, Muy importante, imprescindible.

Como podemos observar en las tablas de resultados correspondientes a la exploración descriptiva incluidas en el anexo VII, no se producen diferencias significativas entre los resultados de la muestra de comerciantes de la ciudad de Santander y los del grupo de encuestados ampliado<sup>34</sup>. El valor más seleccionado por los encuestados en ambos casos es 8. El valor central también es 8 en ambos casos y, la media (7,03 vs. 7,17) y la desviación típica (2,487 vs. 2,397) son muy semejantes. Tras observar el resto de estadísticos, consideramos que no existen diferencias relevantes entre ambas muestras.

Como hemos mencionado, la mediana<sup>35</sup> correspondiente a la muestra de empresas de Santander es 8, lo que supone una valoración muy alta de la importancia que otorga la muestra a disponer de un modelo de gestión aplicable a micropymes. El valor modal es 8 también (con el mismo número de selecciones que 10), lo que corrobora que es la

---

<sup>34</sup> Ver apartado 2.1.2.5

<sup>35</sup> Utilizamos este estadístico de posición central por ser poco sensible a los valores extremos y porque dado el tipo de variable nos aporta más información que la media

valoración más repetida entre los encuestados. Además, la desviación típica nos muestra una baja dispersión en las respuestas.

El histograma (incluido en el anexo VII) nos señala una asimetría hacia los valores más altos de la escala, en especial los valores 8 y 10 que presentan la misma frecuencia, muy por encima del resto (entre ambos valores prácticamente concentran el 50% de la frecuencia acumulada). Las valoraciones positivas (5 o más) presentan en todos los casos frecuencias superiores a las valoraciones entre 1 y 4.

Podemos concluir por tanto que la mayoría de los encuestados consideran *Muy importante, imprescindible* disponer de un modelo de gestión aplicable a micropymes que *permita a una microempresa, con sus propios recursos, definir su identidad, los logros que desea alcanzar, el camino para alcanzarlos y el medio para comprobar su avance y si esos objetivos siguen siendo adecuados. Todo ello redactado en un lenguaje sencillo, que permita su comprensión por personas no expertas en gestión organizacional y su implantación práctica sin un consumo elevado de recursos.*

### 2.1.3.2 Conocimiento y uso en micropymes de los principales modelos de gestión publicados

Para analizar la opinión de los encuestados sobre el conocimiento y la utilización de los principales modelos de gestión utilizados (ISO 9001, Modelo EFQM, UNE 175001, Cuadro de Mando Integral) que han sido analizados en la primera parte de esta tesis, se utilizaron las siguientes preguntas:

- ¿Conoce el CONTENIDO de alguno de los siguientes modelos de gestión?:

ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos	Modelo EFQM de Excelencia
UNE 175001 Calidad de servicio para pequeño comercio. Requisitos	Cuadro de Mando Integral
Ninguno de ellos	Otro:

- ¿UTILIZA habitualmente alguno de los siguientes modelos de gestión?:

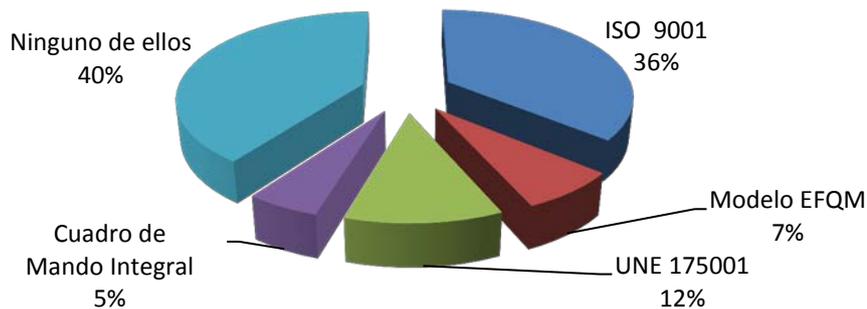
ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos	Modelo EFQM de Excelencia
UNE 175001 Calidad de servicio para pequeño comercio. Requisitos	Cuadro de Mando Integral
Ninguno de ellos	Otro:

- ¿Por qué?:

### ¿Conoce el CONTENIDO de alguno de los siguientes modelos de gestión?

Como se puede observar en la tabla de distribución de frecuencias incluida en el Anexo VII, la respuesta que aparece con mayor frecuencia es “Ninguno de ellos” (60) seguida por “ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos” (54). El resto de opciones presentan frecuencias muy bajas.

Figura 31 Distribución en base cien correspondiente a la muestra de empresas de Santander para la pregunta ¿Conoce el contenido de alguno de los siguientes modelos de gestión?



La mayor parte de los encuestados no conoce el contenido de los principales modelos de gestión publicados.

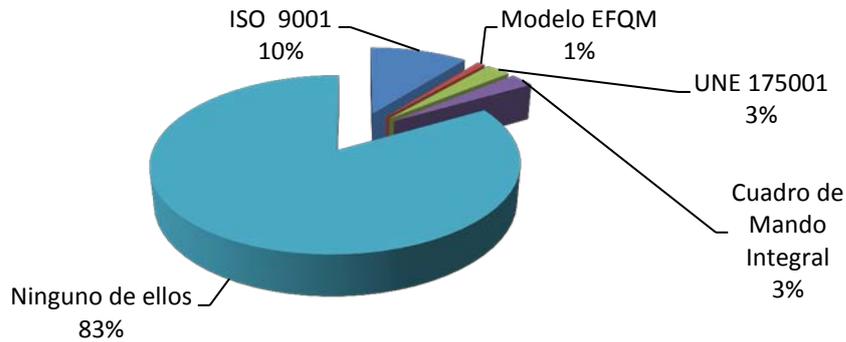
El modelo de gestión más conocido por la muestra es ISO 9001, seguido a mucha distancia por la UNE 175001. El Modelo EFQM y el Cuadro de Mando Integral tienen una presencia casi residual. Se evidencia que la norma ISO 9001 es el referencial más conocido (y utilizado) en nuestro entorno, máxime teniendo en cuenta que una norma como la UNE 175001, orientada específicamente al sector comercio que es al que hemos dirigido el estudio, es mucho menos conocida por este colectivo.

Podemos concluir por tanto que aunque como hemos visto en el epígrafe anterior *La mayoría de los encuestados consideran Muy importante, imprescindible disponer de un modelo de gestión aplicable a micropymes*, la mayor parte no conocen el contenido de los principales modelos de gestión, y los que conocen alguno, se orientan principalmente hacia ISO 9001.

### ¿UTILIZA habitualmente alguno de los siguientes modelos de gestión?

Como se puede observar en la tabla de distribución de frecuencias incluida en el Anexo VII, la respuesta que aparece con mayor frecuencia es “Ninguno de ellos” (95) seguida a gran distancia por “ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos” (12). El resto de opciones presentan frecuencias testimoniales.

Figura 32 Distribución en base cien correspondiente a la muestra de empresas de Santander para la pregunta ¿Utiliza habitualmente alguno de los siguientes modelos de gestión?



La gran mayoría de la muestra no utiliza habitualmente ninguno de los principales modelos de gestión estudiados, lo que unido a la afirmación de que la generalidad de ellos considera *Muy importante, imprescindible disponer de un modelo de gestión aplicable a micropymes*, confirma nuestra premisa de que **los modelos más ampliamente probados por todo tipo de organizaciones y que han demostrado su utilidad para implantar sistemas de gestión en las empresas, no son considerados por los responsables de micropymes como modelos válidos y por tanto se hace necesario desarrollar un modelo de gestión adaptado a las necesidades específicas de las microempresas.**

Es reseñable el hecho de que es muy superior el porcentaje de los encuestados que conoce alguno de los modelos de gestión señalados, respecto a quienes los utilizan.

La norma ISO 9001 es el modelo de gestión más seleccionado entre quienes afirman utilizar alguno, lo que refleja la realidad empresarial a nivel global, donde el referencial más utilizado como modelo de gestión es precisamente éste.

Preguntamos a los encuestados **¿Por qué?** Utiliza o no utiliza un modelo de gestión. Hemos clasificado las respuestas diferenciando entre quienes no utilizan modelos de gestión, quien utiliza ISO 9001 y quien utiliza Cuadro de Mando Integral. Posteriormente hemos agrupado los resultados<sup>36</sup> utilizando la técnica del diagrama de afinidad hasta obtener la información recogida en las siguientes tablas:

<sup>36</sup> Los comentarios se transcriben literalmente, sin modificar su contenido o redacción, salvo faltas de ortografía.

Tabla 14 Razones por las que los encuestados no utilizan habitualmente un modelo de gestión

No utilizan modelos de gestión		
DESCONOCIMIENTO / DIFICULTAD	DESINTERÉS / BAJA UTILIDAD	COSTE / FALTA DE RECURSOS
Desconocimiento	No los veo interesantes	Falta de recursos
Porque no los conozco	Creo que no es algo prioritario para mi negocio	Coste y tiempo de obtención accesibles al tipo de negocio
Falta de información sobre los mismos	No lo necesito	Nos vale con llegar a fin de mes
No lo conozco	Porque considero que la gestión y el éxito del pequeño comercio se basa fundamentalmente en dos pilares: calidad-precio del producto y servicio-atención-trato al cliente (trato familiar, confianza etc.) y estos aspectos no necesitan de un modelo específico de gestión. Añadiría el "boca a boca" que es una publicidad muy fiable	Por la complicada inversión de tiempo y cambios estructurales que se requieren para ello y el volumen de protocolos a realizar por el personal. Además, en este momento estamos realizando grandes tareas estructurales y de expansión que creemos prioritarias para nuestro modelo de negocio
No sé cómo se implanta	Es imprescindible controlar el almacén y los productos calientes a tiempo	Porque al final es otro gasto más
Considero difícil su implantación	No lo hemos encontrado necesario	Falta de fuerzas
No los conozco y no se ni como funciona esto	No lo considero necesario	Es una empresa muy joven, de menos de 1 año
No los conozco. Falta de información	El negocio no requiere un sistema de control tan elaborado	Porque su aplicación a un negocio tan pequeño como nuestro implicaría más costes
Porque no los conozco	Todo la gestión está centralizada en la base de la franquicia	Porque se precisa de mucho tiempo, que no tenemos
No les conozco	Franquicia	Por falta de ayuda
Los desconozco	Porque hace un año que he abierto y es una empresa pequeña y no creo que necesite nada de eso	En estos momentos es imposible realizar la inversión necesaria para instaurar estos modelos de gestión. En general son bastante caros y además hay que renovarlos anualmente
No los conozco	Porque todavía mi negocio no está consolidado. Se ha puesto en marcha hace 13 meses y de momento tengo otras prioridades como conseguir clientela y aumentar el número de ventas, entre otras	En la empresa anterior estubo implantado y no solamente resultó caro implantarlo sino que la auditoría anual también lo era. Considero que no es el momento de considerar este tipo de gastos
Falta de tiempo y falta de información	Me apoyo en un gestor asesor	No me lo he planteado, y estoy muy cansada
No los conozco, por lo que no los utilizo	Recopilamos nuestro propio modelo de calidad y gestión copia tal vez de otros, es mas simplificado, nuestro negocio es pequeño	
Ignoro su funcionamiento		
No sé		
Por desconocimiento		

<b>Grupo de encuestados no pertenecientes a la Población estudiada</b>		
<b>DESCONOCIMIENTO / DIFICULTAD</b>	<b>DESINTERÉS / BAJA UTILIDAD</b>	<b>COSTE / FALTA DE RECURSOS</b>
Por desconocimiento	No me son necesarios para mi actividad	Perquè el meu negoci és unipersonal
Es muy complejo implantar un sistema de calidad en una microempresa (1 solo trabajador y yo misma). Nuestros recursos en cuanto a tiempo disponible están actualmente orientados a otras actividades	No son necesarios para mis clientes	Necesitan mucho tiempo y dinero
No me parecieron modelos fácilmente aplicables a mi negocio ni estaba implantado entre mis proveedores	Tengo mi propio modo de llevar el negocio	
Por que no los conozco		
Falta de formación		
Demasiado complicados de implantar		
Demasiado complejos para una empresa con dos empleados		

Tabla 15 Razones por las que los encuestados utilizan habitualmente un modelo de gestión basado en ISO 9001

<b>Utiliza ISO 9001</b>		
Es muy importante manejar las herramientas que nos enseñan en los métodos de gestión de la calidad	Por tener alguna referencia	Por motivos de concursos
Sí porque es una manera de garantizar que la empresa sea fiable y de calidad		
En proceso de implementación		

Tabla 16 Razones por las que los encuestados utilizan habitualmente un modelo de gestión basado en CMI

<b>Utiliza Cuadro de Mando Integral</b>
Para tener una imagen rápida del negocio y poder tomar las decisiones adecuadas
<b>Grupo de encuestados no pertenecientes a la Población estudiada</b>
Sencillo y accesible
Utilizo cuadro de mando para ver la evolución del negocio

Como podemos observar, el mayor número de comentarios corresponden a los encuestados que no utilizan ningún modelo de gestión, ya que, como hemos visto, es el caso más frecuente. Tras varias rondas de agrupación por afinidad, hemos concluido estableciendo tres grandes grupos de razones por las que no utilizan modelos de gestión:

- Desconocimiento de los requisitos, dificultad en su interpretación e implantación.
- Falta de interés, poca utilidad para el negocio.
- Alto coste, falta de recursos.

El primer grupo es el que mayor número de respuestas presenta, y hace referencia a que no conoce el contenido de los modelos de gestión enunciados, no sabe cómo implantarlos, los ven difíciles, complejos para una microempresa... En definitiva, **no utilizan estos modelos porque piensan que son demasiado complicados para su tamaño y estructura.**

En algunos casos, el desconocimiento de su contenido puede hacer que parezcan más complejos de lo que en realidad son y produzcan un cierto “temor ante lo desconocido”, una aversión al cambio. En otros, la **complicada terminología** y la falta de concreción sobre **cómo llevar a la práctica** el contenido de las normas y modelos acrecienta esa sensación de complejidad y de inseguridad ante su implantación.

Como podemos observar en la tabla 17, el porcentaje de encuestados que utiliza los modelos de gestión propuestos es muy inferior al de los encuestados que los conocen, por lo que la falta de implantación de los mismos no obedece sólo al desconocimiento de los mismos.

Tabla 17 Conocimiento y uso de los principales modelos de gestión (distribución en base cien)

	Conoce el contenido %	Utiliza habitualmente %
ISO 9001	36%	10%
Modelo EFQM	7%	1%
UNE 175001	12%	3%
C.M.I.	5%	3%
Ninguno de ellos	40%	83%

El segundo grupo recoge aquellas respuestas que consideran que los modelos de gestión propuestos no son interesantes para su negocio, que su implantación va a ofrecer un pobre o nulo resultado. Piensan que deben centrar su atención sobre aspectos como la calidad-precio del producto, la atención al cliente, la gestión del almacén, incrementar el volumen de ventas, sin considerar que estos aspectos forman parte de lo que hemos descrito en la primera y en la tercera parte de esta tesis como un *modelo de gestión*. Algunos afirman haber desarrollado su propio modelo de gestión, su modo personal de “llevar el negocio”. Otros por el contrario delegan esta responsabilidad en terceros como la franquicia o el gestor/asesor.

Si tenemos en cuenta que, como hemos visto anteriormente la gran mayoría de los encuestados considera muy importante-imprescindible disponer de un modelo de gestión aplicable a micropymes, podemos concluir que esta percepción de que los modelos enunciados no son interesantes para su negocio o son poco útiles se debe a que **no los consideran adecuados a sus necesidades concretas, por lo que prefieren ignorarlos o desarrollar unos propios.**

El tercer grupo de respuestas incluye aquellos comentarios que hacen referencia al alto coste de la implantación y a la falta de recursos. Consideran que se requiere un alto coste económico, de tiempo, de cambios en su estructura, de mantenimiento... y que no están en condiciones de asumir este coste ni de rentabilizar una inversión de este tipo. Tradicionalmente, la implantación de modelos de gestión se asocia a la obtención de una certificación (con los costes derivados de asesoría externa, auditoría inicial y de mantenimiento, etc.), de un Sello o reconocimiento (que implica también asesoría externa, validadores, evaluaciones...), o el desarrollo de un complejo sistema de control y seguimiento (con asesores para su diseño, mucho tiempo para actualizar los datos, evaluar los indicadores, sistemas informáticos para su automatización...) por lo que se tiene una imagen de que se trata de una actividad cara desde todos los puntos de vista: económico, de tiempo, de conocimientos específicos...

Al tratarse de empresas pequeñas, con recursos tanto económicos como personales muy ajustados, cualquier actividad que pueda suponer un uso intensivo de éstos genera un coste de oportunidad muy difícil de asumir por una micropyme.

Una vez más se pone de manifiesto que los responsables de micropymes encuestados perciben los **modelos de gestión enunciados como poco adecuados a sus necesidades, en este caso por requerir muchos recursos** para su implantación y mantenimiento y ofrecer a cambio un resultado que consideran poco útil para las necesidades de su organización.

Tras haber determinado la importancia de contar con un modelo de gestión y haber concluido que los modelos publicados más utilizados no son considerados adecuados para la gestión de una micropyme, vamos a valorar la respuesta ofrecida por los encuestados sobre la *importancia* y el *uso* de una serie de características que, tras el análisis realizado en la primera parte de esta tesis, hemos considerado como relevantes para la gestión. Estas características son: la idea de negocio, los objetivos medibles, la sistemática de trabajo y los datos sobre la actividad.

### 2.1.3.3 Definición y comunicación de la idea de negocio

Para conocer la opinión de los encuestados acerca del grado de definición y comunicación de la idea de negocio, de la razón de ser de su empresa, se utilizaron las siguientes preguntas:

- ¿Ha DEFINIDO su idea de negocio, la razón de ser de su empresa?  
Nos referimos a una definición expresa, en la que figure qué necesidades del mercado o de sus potenciales clientes resuelve, a qué segmento de clientes se orienta.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Selecciona un valor en el intervalo de 1, Nada definido o especificado, a 10, Totalmente definido, especificado.

- ¿Considera **IMPORTANTE** definir su idea de negocio, la razón de ser de su empresa? Nos referimos a una definición expresa, en la que figure qué necesidades del mercado o de sus potenciales clientes resuelve, a qué segmento de clientes se orienta.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Selecciona un valor en el intervalo de 1, Nada importante, a 10, Muy importante, imprescindible.

- ¿Ha **COMUNICADO** explícitamente esta idea de negocio a sus colaboradores? Empleados, proveedores habituales...

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Selecciona un valor en el intervalo de 1, No está comunicado explícitamente, a 10, Comunicado explícitamente a todos los interesados.

- ¿Considera **IMPORTANTE** comunicar explícitamente esta idea de negocio a sus colaboradores? Empleados, proveedores habituales...

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Selecciona un valor en el intervalo de 1, Nada importante, a 10, Muy importante, imprescindible.

Tabla 18 Definición y comunicación de la Idea de Negocio. Ciudad de Santander

	Media	Mediana	Desv. Típica	Moda
Definido idea de negocio	7,7805	8	2,082	8/10*
Importancia idea negocio	8,3333	9	1,867	10
Comunicado idea negocio	7,7642	9	2,399	10
Importancia comunicar idea negocio	8,2846	9	2,197	10

\*El valor modal coincide para las respuestas 8 y 10

Figura 33 Definición e importancia de la Idea de Negocio. Ciudad de Santander



### ¿Ha **DEFINIDO** su idea de negocio, la razón de ser de su empresa?

Si comparamos las respuestas de la muestra de comerciantes de la ciudad de Santander con el Grupo de encuestados ampliado (Ver tablas en Anexo VII), podemos

comprobar que no se producen diferencias importantes. Los valores más seleccionados por los encuestados coinciden en todas las preguntas de ambas muestras. En cuanto a los valores centrales nos encontramos una pequeña diferencia en la pregunta ¿ha comunicado explícitamente la idea de negocio...? La mediana de la muestra de comerciantes de la ciudad de Santander es 9, ligeramente superior a la mediana del Grupo ampliado, que es 8. El valor modal en ambos casos es de 10. La dispersión es un poco mayor entre el Grupo de encuestados ampliado pero presenta valores muy similares. Puesto que ambos valores de la mediana se encuentran en el cuartil superior y tras observar el resto de estadísticos consideramos que esta diferencia no es relevante.

Observamos que la mediana (ver nota al pie 35) es 8. La desviación típica nos muestra que la dispersión de la muestra en esta pregunta es baja, por lo que la mayoría de los encuestados tiene una opinión similar.

Si analizamos el histograma (figura incluida en Anexo VII) podemos observar cómo presenta una clara asimetría hacia los valores más altos, presentando una frecuencia de respuesta mucho más alta en los valores 8, 9 y 10 que en el resto de valores de la variable. La moda en este caso es 8 y 10, ya que coincide en ambos valores de la variable. A efectos de nuestro estudio, cuando se produce una coincidencia de este estilo tomaremos el menor de los valores. El nivel de curtosis (0,800) nos indica un ligero apuntamiento lo que confirma que existe una concentración entre las respuestas de los encuestados.

Podemos concluir por tanto que **la mayoría de los encuestados considera que tienen muy definida su idea de negocio, la razón de ser de su empresa.**

### **¿Considera IMPORTANTE definir su idea de negocio, la razón de ser de su empresa?**

La mediana es 9. La desviación típica nos muestra que la dispersión de la muestra en esta pregunta es baja, por lo que la mayoría de los encuestados tiene una opinión similar.

Si analizamos el histograma podemos observar cómo presenta una fuerte asimetría hacia los valores más altos, presentando una frecuencia de respuesta mucho más alta en los valores 10, 8 y 9 que en el resto de valores de la variable. La moda en este caso es 10, el valor máximo de la escala, mientras que los valores por debajo de 6 apenas son elegidos.

El nivel de curtosis (1,263) nos indica un considerable apuntamiento lo que confirma la información aportada por la desviación típica acerca de que existe una amplia concentración entre las respuestas de los encuestados.

Podemos concluir que **la mayoría de los encuestados considera Muy importante, imprescindible, definir su idea de negocio, la razón de ser de su empresa.**

### ¿Ha COMUNICADO explícitamente esta idea de negocio a sus colaboradores?

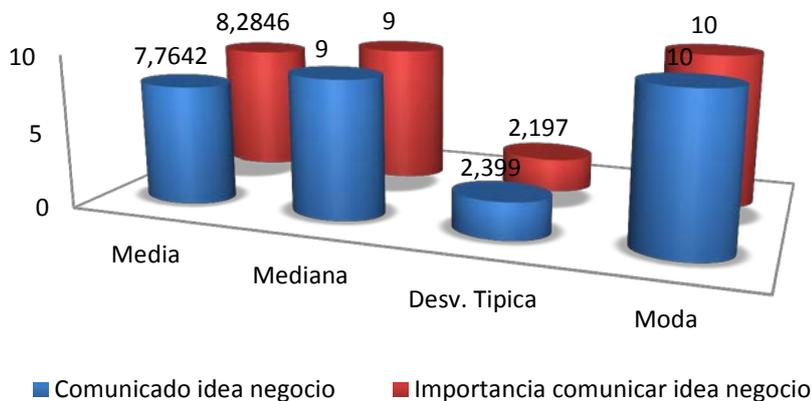
Podemos observar que la mediana es 9, presentando de nuevo un valor muy alto dentro de la escala. La desviación típica nos muestra que la dispersión en esta pregunta es aceptable aunque superior a la pregunta anterior; aún así, la mayoría de los encuestados tiene una opinión coincidente.

Si analizamos el histograma podemos observar de nuevo una fuerte asimetría negativa, presentando una frecuencia de respuesta mucho más alta en los valores 10, 9 y 8 que en el resto de valores de la variable. La moda vuelve a ser en este caso 10, el valor máximo de la escala, mientras que los valores por debajo de 3 apenas son elegidos.

El nivel de curtosis (0,407) nos indica un ligero apuntamiento lo que confirma la información aportada por la desviación típica acerca de que existe una aceptable concentración entre las respuestas de los encuestados.

Podemos concluir que **la mayoría de los encuestados afirma que ha comunicado explícitamente la idea de negocio a sus colaboradores (empleados, proveedores habituales...)**

Figura 34 Comunicación de la idea de negocio e Importancia otorgada a esta comunicación



### ¿Considera IMPORTANTE comunicar explícitamente esta idea de negocio a sus colaboradores?

La mediana en este caso es 9, por lo que la mitad de los individuos encuestados otorga a esta variable una puntuación de 10 o de 9. La desviación típica nos muestra que la dispersión en esta pregunta es baja, con valores similares a los de las preguntas anteriores por lo que la mayoría de los encuestados tiene una opinión coincidente.

Si analizamos el histograma podemos observar de nuevo una fuerte asimetría negativa, presentando una frecuencia de respuesta mucho más alta en el valor 10, seguido a cierta distancia por los valores 9 y 8; el resto de valores de la variable

presentan frecuencias mucho menores. La moda vuelve a ser en este caso 10, el valor máximo de la escala, mientras que los valores por debajo de 8 apenas son elegidos.

El nivel de curtosis (1,326) nos indica un claro apuntamiento lo que, una vez más, incide en la información aportada por la desviación típica acerca de que existe una estimable concentración entre las respuestas de los encuestados.

Podemos concluir que **la mayoría de los encuestados considera imprescindible comunicar explícitamente la idea de negocio a sus colaboradores (empleados, proveedores habituales...)**

#### 2.1.3.4 Definición de objetivos medibles para el negocio

Al objeto de conocer la opinión de los encuestados acerca del grado de definición de objetivos medibles del negocio, se utilizaron las siguientes preguntas:

- ¿DEFINE PERIÓDICAMENTE objetivos medibles para su negocio?

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Selecciona un valor en el intervalo de 1, No se definen o especifican, a 10, Totalmente definidos y cuantificados.

- Cada cuánto tiempo define objetivos medibles para su negocio

Nunca o casi nunca
Cada 6 meses
Cada año
Cada 3 años
Cada 5 años

- ¿Qué tipo de objetivos medibles define para su negocio?

Volumen de ventas	Beneficios
Cuota de mercado	Costes
Índices de satisfacción de clientes	Otro:

- ¿Considera IMPORTANTE definir periódicamente objetivos medibles para su negocio?

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Selecciona un valor en el intervalo de 1, Nada importante, a 10, Muy importante, imprescindible.

Tabla 19 ¿Define periódicamente objetivos medibles para su negocio? y ¿Considera importante definir periódicamente objetivos medibles para su negocio? Ciudad de Santander

	Media	Mediana	Desv. Típica	Moda
Define periódicamente Objetivos	6,8	7	2,512	8
Importancia definir Objetivos	8,2	9	2,016	10

Comparando las respuestas de la muestra de comerciantes de la ciudad de Santander con el Grupo de encuestados ampliado (ver anexo VII), observamos que no se

producen diferencias significativas. Los valores más seleccionados por los encuestados respecto a si se definen periódicamente objetivos medibles para el negocio y si considera importante definir objetivos medibles, coinciden en ambas muestras. En cuanto a los valores centrales nos encontramos una pequeña diferencia en la pregunta ¿Considera importante definir periódicamente objetivos medibles para su negocio? La mediana de la muestra de comerciantes de la ciudad de Santander es 9, ligeramente superior a la mediana del grupo ampliado, que es 8. El valor modal en ambos casos es de 10. La dispersión es un poco mayor entre la muestra de la ciudad de Santander pero presenta valores muy similares. Puesto que ambos valores de la mediana se encuentran en el cuartil superior y tras observar el resto de estadísticos consideramos que esta diferencia no es relevante.

### **¿DEFINE PERIÓDICAMENTE objetivos medibles para su negocio?**

En este caso la mediana es 7, que si bien es inferior a los resultados obtenidos en las preguntas anteriores, es un valor alto, ya que la mitad de la muestra se sitúa entre los valores siete y diez. La desviación típica nos muestra que la dispersión en esta pregunta es aceptablemente baja, aunque con valores un poco superiores a los de las preguntas anteriores.

Como vemos en el histograma (Anexo VII), se produce una concentración en torno a los valores más altos, especialmente al valor 8 y en menor medida al 10. Vemos de nuevo una apreciable asimetría negativa, presentando la cola de la distribución claramente en la parte izquierda de la gráfica; el resto de valores de la variable presentan frecuencias superiores a lo que nos hemos encontrado en las preguntas analizadas anteriormente, lo que provoca que haya mayor dispersión en las respuestas. Observamos como los valores 3 y 6 presentan frecuencias similares y muy próximas a las de los valores 7 y 9. Es especialmente llamativo el caso del valor 3, que se sitúa claramente por encima de todos los valores por debajo de 5, lo que parece indicar que una parte de la muestra, establece algún tipo de objetivos medibles, aunque no estén perfectamente definidos o cuantificados.

La moda toma el valor 8, siendo el segundo valor más elegido el 10 por lo que los encuestados seleccionan con mayor frecuencia los valores más altos de la tabla.

El nivel de curtosis (-0,678) es en este caso negativo, por lo que nos encontramos ante una distribución platicúrtica, que coincide con la información aportada por la desviación típica acerca de que existe una mayor dispersión entre las respuestas de los encuestados.

Podemos concluir que **buena parte de los encuestados define periódicamente objetivos medibles para su negocio, si bien existe un grupo a tener en cuenta que considera que sus objetivos no están suficientemente definidos o cuantificados.**

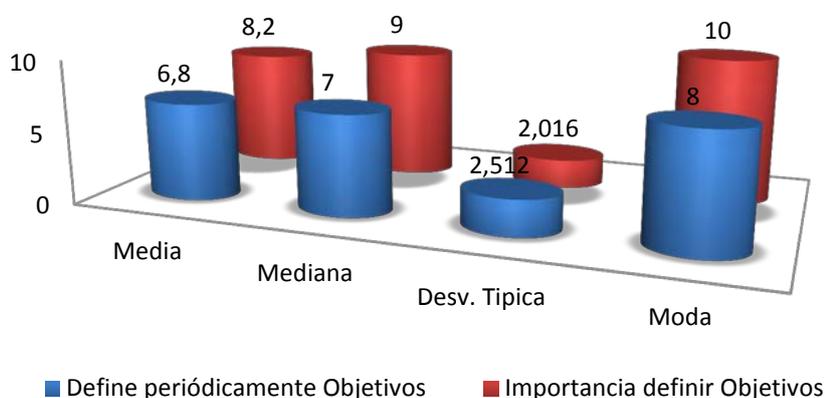
### ¿Considera **IMPORTANTE** definir periódicamente objetivos medibles para su negocio?

Las valoraciones correspondientes a esta pregunta presentan una concentración muy marcada en el valor máximo (10) presentando una mediana o valor central de 9, que es un valor muy alto, ya que implica que la mitad de la muestra se sitúa entre los valores nueve y diez de la escala. La desviación típica nos muestra que la dispersión en esta pregunta es pequeña, inferior por ejemplo a la pregunta anterior y el histograma refleja una amplia concentración de la opinión de los encuestados en los tres valores más altos de la escala, con una gran agrupación de las respuestas en el valor máximo (10) seguido a cierta distancia por los valores 8 y 9. El resto de valores presenta una frecuencia claramente inferior, especialmente los valores más bajos de la escala siendo destacable el hecho de que el valor 1 (nada importante) no ha sido seleccionado por ninguno de los encuestados y los valores 2, 3 y 4 apenas son seleccionados. En este caso podemos hablar de una marcada asimetría negativa (-1,314), presentando una fuerte concentración en los valores que se encuentran a la derecha del eje horizontal y una cola de la distribución claramente en la parte izquierda de la gráfica. El nivel de curtosis (1,227) es claramente positivo y se refleja en un apuntamiento de la gráfica, por lo que nos encontramos ante una distribución Leptocúrtica, que apoya la información aportada por la desviación típica acerca de que existe una fuerte concentración entre las respuestas de los encuestados.

La moda toma el valor 10 (Muy importante, imprescindible), el más alto de la escala por lo que los encuestados seleccionan con mayor frecuencia el valor más alto de la escala seguido por los valores 8 y 9 a una distancia considerable como ya hemos comentado.

Podemos concluir que **la gran mayoría de los encuestados considera imprescindible definir periódicamente objetivos medibles para su negocio y, por el contrario, no hay ningún encuestado que considere nada importante este aspecto** y son muy escasos los que lo consideran poco importante.

Figura 35 ¿Define periódicamente objetivos medibles para su negocio? y ¿Considera importante definir periódicamente objetivos medibles para su negocio? Ciudad de Santander



Como podemos observar en la Figura 35, las valoraciones otorgadas al *grado de importancia* son visiblemente superiores al *nivel de implantación* y además la concentración de las respuestas relativas a la importancia es también superior, por lo que, a pesar de considerar *la definición periódica de objetivos medibles como algo imprescindible*, existe un sector de la muestra a tener en cuenta que reconoce no definir estos objetivos de forma periódica. Podemos inferir que si consideran importante para su negocio definir periódicamente objetivos y no lo hacen es por falta de medios adecuados para ello (tiempo, herramientas, técnicas adecuadas...)

### ¿Cada cuánto tiempo define objetivos medibles para su negocio?

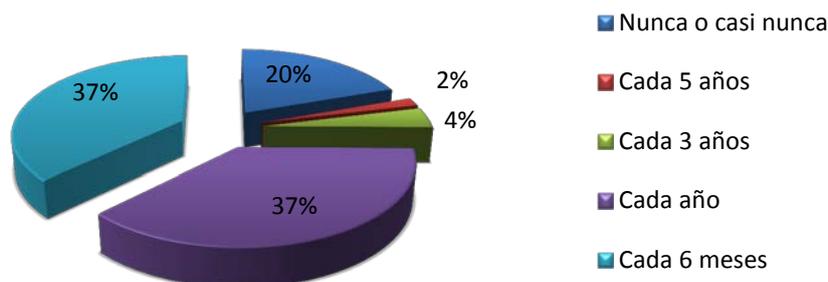
Como podemos advertir en las tablas del Anexo VII, no se aprecian diferencias entre la muestra correspondiente a la ciudad de Santander y el Grupo de encuestados ampliado. En ambos casos el valor modal es 4 (“Cada año”), si bien en la muestra correspondiente a Santander, la frecuencia de este valor coincide con la obtenida para el valor 5 (“cada 6 meses”). La desviación típica apenas varía unas centésimas entre ambas muestras, presentando un valor bajo que refleja la fuerte concentración de las respuestas.

La distribución de frecuencias de ambas muestras es similar presentando una alta concentración en los valores 4 (“cada año”) y 5 (“cada 6 meses”) que para el caso de Santander corresponden al 37,5% de la muestra para cada uno de ellos. Es destacable también que el 19,5% de los encuestados en Santander seleccionan la opción “nunca o casi nunca”.

Podemos concluir que **la mayoría de los encuestados (80%) define objetivos medibles para su negocio y buena parte de ellos (74,8%) hace este ejercicio de planificación en el ciclo corto** (un año o menos), mientras que quienes lo hacen a medio o largo plazo apenas suponen un 5,7%.

Por otra parte, existe **un grupo significativo de la muestra (19,5%) que reconoce no definir objetivos medibles para su negocio**, sin embargo, como hemos visto, no había nadie que considerase este aspecto “nada importante”, por lo que parece confirmarse que si no lo hacen es por falta de medios (tiempo, herramientas, formación...), no por desinterés.

Figura 36 Distribución en porcentaje de ¿Cada cuánto tiempo define objetivos medibles para su negocio? Ciudad de Santander

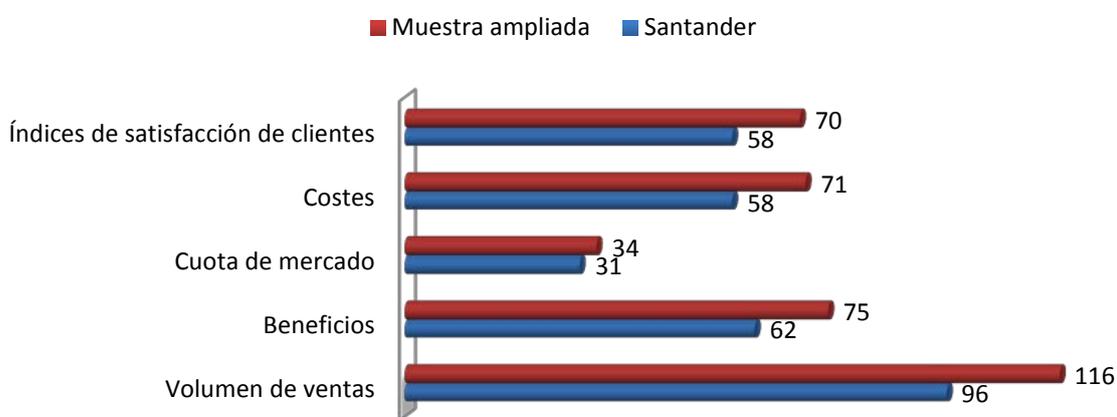


### ¿Qué tipo de objetivos medibles define para su negocio?

No se aprecian diferencias entre la muestra correspondiente a la ciudad de Santander y el Grupo de encuestados ampliado. En ambos casos el valor modal corresponde a “Volumen de Ventas”, ampliamente destacado sobre el resto de tipos de objetivos medibles.

La distribución de frecuencias de ambas muestras es similar presentando una alta concentración en el valor “Volumen de ventas”, seguido por el valor “Beneficios” y los valores “Costes” e “Índices de satisfacción de clientes” que en el caso de Santander presentan la misma frecuencia y en el Grupo ampliado tan sólo difieren en un caso.

Figura 37 Distribución de frecuencias de ¿Qué tipo de objetivos medibles define para su negocio? Ciudad de Santander y Grupo de encuestados ampliado



Podemos concluir que **la mayoría de los encuestados que define objetivos medibles para su negocio, establece el volumen de ventas** y, en menor medida, el *beneficio deseado*. Estos dos objetivos, sin duda importantes para la gestión del negocio y para garantizar la continuidad del mismo, presentan la característica de que son fácilmente medibles utilizando los datos derivados de la contabilidad, disponibles en la propia empresa. Es importante diferenciar entre estos dos conceptos, ya que altos niveles de ventas no garantizan beneficios y conviene comparar la evolución de ambos índices para identificar el rango óptimo de ventas, el suficiente para obtener el máximo beneficio. Si no se llega a este volumen de venta, no se maximizan beneficios, pero si se supera tampoco, ya que se incurre en costes adicionales que disminuirán la rentabilidad.

El objetivo de *coste*, que presenta la tercera mayor frecuencia, también es importante que esté controlado para que puedan ser contenidos y que además se identifiquen correctamente las fuentes del mismo para poder actuar sobre ellas y minimizarlo. Al igual que en los dos tipos de objetivo anteriores, los datos necesarios para medir el cumplimiento de este objetivo están disponibles en la contabilidad de la empresa, por lo que es relativamente fácil su extracción.

Los *Índices de satisfacción de clientes*, que presentan una frecuencia absoluta similar al objetivo anterior son, al igual que todos los mencionados, importantes para garantizar la supervivencia del negocio. Sin clientes no hay empresa y en los entornos

extremadamente competitivos en los que se desenvuelven las micropymes, es imprescindible obtener un nivel óptimo de satisfacción de los clientes, que permita por una parte fidelizarlos y prolongar su relación con la empresa y por otra que sirvan de prescriptores para la captación de nuevos clientes. En este caso, la obtención de datos para su seguimiento es más compleja que en los anteriores. Pueden calcularse directamente, a través de medidas de percepción, consultando a los propios clientes sobre su satisfacción con diferentes aspectos de la empresa. Para ello es necesario realizar encuestas, grupos focales, entrevistas... y analizar posteriormente la información recogida, lo que supone un importante esfuerzo para la empresa y requiere unos conocimientos explícitos así como disponer de las herramientas adecuadas. Se pueden inferir indirectamente a través de una serie de indicadores de rendimiento que aporten información sobre el número de clientes, su frecuencia de compra, el gasto medio por cliente, el número y tipo de reclamaciones, etc.

El ítem menos mencionado hace referencia a la *Cuota de mercado*. La información necesaria para estimar este valor con un mínimo de rigor es compleja de obtener. Se necesita disponer de datos fiables sobre la competencia y el sector, que no siempre están publicados y, cuando lo están, en muchos casos son genéricos, por lo que no se pueden trasladar al mercado objetivo de una micropyme concreta.

### 2.1.3.5 Definición de metodología o sistemática de trabajo y comprobación de su implementación

Para conocer la opinión de los encuestados acerca del grado de definición de alguna metodología o sistemática de trabajo y de la comprobación de su puesta en práctica, se utilizaron las siguientes preguntas:

- ¿Tiene DEFINIDA expresamente alguna metodología o sistemática de trabajo? Procedimientos, rutinas, modos de actuar ante determinadas contingencias...

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Selecciona un valor en el intervalo de 1, Nada definida, a 10, Totalmente definida, especificada.

- ¿Considera IMPORTANTE tener definida expresamente alguna metodología o sistemática de trabajo? Procedimientos, rutinas, modos de actuar ante determinadas contingencias...

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Selecciona un valor en el intervalo de 1, Nada importante, a 10, Muy importante, imprescindible.

- ¿COMPRUEBA de algún modo la manera en que realmente se desarrolla su actividad?

Ningún medio específico; el día a día me aporta suficiente información	Auditoría interna
Auditoría externa	Indicadores de actividad
Otro:	

- ¿Considera IMPORTANTE comprobar de algún modo la manera en que realmente se desarrolla su actividad?

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Selecciona un valor en el intervalo de 1, Nada importante, a 10, Muy importante, imprescindible.

Comparando las respuestas de la muestra de comerciantes de la ciudad de Santander con el Grupo de encuestados ampliado (ver anexo VII), se aprecia una coincidencia completa en los principales estadísticos: las medianas coinciden en todos los casos, las medias apenas difieren unas centésimas, y las modas también coinciden, con la salvedad de que para la pregunta ¿Considera IMPORTANTE comprobar de algún modo la manera en que realmente se desarrolla su actividad? El Grupo ampliado presenta dos modas, 8 y 10. Este último valor coincide con la moda de la muestra de Santander. La dispersión de la muestra tampoco presenta diferencias reseñables. Por tanto concluimos que no existen diferencias relevantes entre los resultados de ambas muestras.

**Tabla 20 ¿Tiene definida expresamente alguna metodología o sistemática de trabajo? y ¿Considera importante tener definida expresamente alguna metodología o sistemática de trabajo? Ciudad de Santander**

	Media	Mediana	Desv. Típica	Moda
Define Sistemática de trabajo	7,54	8	2,345	8
Importancia definir Sistemática de trabajo	8,24	9	2,106	10

**¿Tiene DEFINIDA expresamente alguna metodología o sistemática de trabajo? Procedimientos, rutinas, modos de actuar ante determinadas contingencias...**

La mediana y la moda para esta pregunta coinciden en el valor 8. La desviación típica indica una baja dispersión de la muestra. Como en ocasiones anteriores, las respuestas se concentran en el cuartil superior de la escala.

Del histograma se desprende una marcada asimetría (-1,271) hacia los valores más altos, presentando una frecuencia de respuesta mucho mayor en los valores 8 (moda), 9 y 10 que en el resto, especialmente que en los valores más bajos de la escala. El nivel de curtosis (1,028) confirma un apuntamiento, una amplia concentración entre las respuestas de los encuestados.

En conclusión, **la mayoría de los encuestados afirma tener definida expresamente una metodología o sistemática de trabajo para desarrollar su actividad.**

**¿Considera IMPORTANTE tener definida expresamente alguna metodología o sistemática de trabajo? Procedimientos, rutinas, modos de actuar ante determinadas contingencias...**

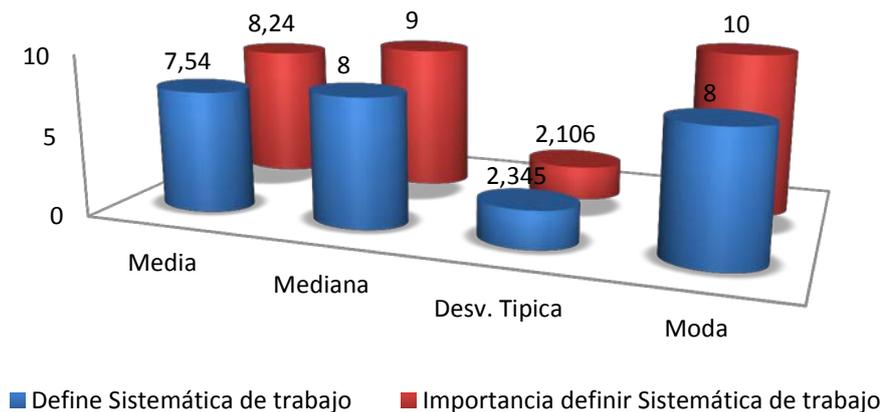
Con respecto a la importancia que otorga la muestra consultada a tener definida una metodología de trabajo, la mediana ocupa el valor 9, lo que significa que la mitad de los encuestados han seleccionado los valores 9 o 10, los dos más altos de la escala. El valor modal es 10, por tanto, la valoración más repetida coincide con el máximo

valor de la escala, lo que nos da idea de la importancia que otorgan a este ítem. La desviación típica confirma la baja dispersión en las respuestas.

El histograma (disponible en el anexo VII) nos muestra la concentración de respuestas en los tres valores superiores de la escala, siendo especialmente destacado el valor 10. El resto de valores, desde el siete hasta el dos, apenas son elegidos y el valor 1 no tiene presencia en este caso. Este análisis visual se ve confirmado por los datos de asimetría (-1,406) y de curtosis (1,214) que reflejan la fuerte asimetría negativa hacia los valores más altos y el considerable apuntamiento de la gráfica.

En conclusión, **una amplísima mayoría de los encuestados considera muy importante, imprescindible tener definida expresamente alguna metodología o sistemática de trabajo** a través de procedimientos, rutinas, modos de actuar ante contingencias... No hay ningún encuestado que considere *Nada importante* este ítem, y tiene una presencia residual los que lo consideran simplemente *importante y/o poco importante*.

Figura 38 ¿Tiene DEFINIDA expresamente alguna sistemática de trabajo? y ¿Considera IMPORTANTE tener definida expresamente alguna sistemática de trabajo? Ciudad de Santander

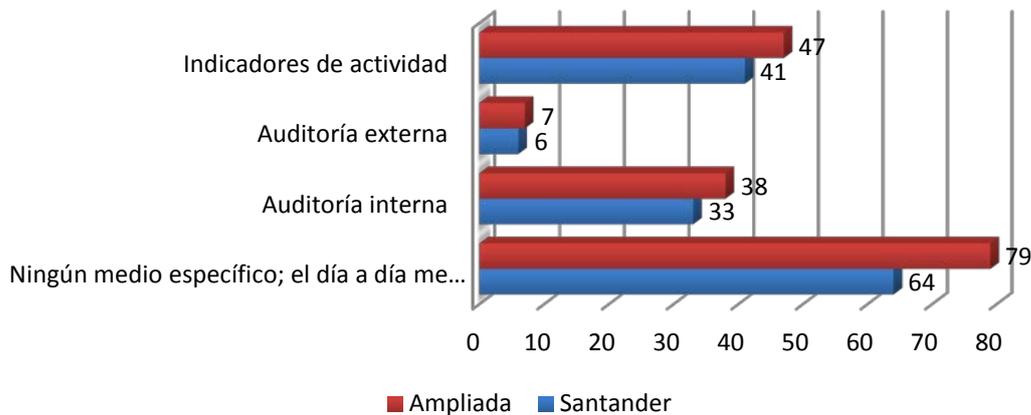


Como observamos en la figura 38, las valoraciones otorgadas a la importancia son superiores a las correspondientes al grado de definición y presentan además una menor dispersión, por lo que consideran la definición de alguna metodología de trabajo como algo imprescindible, y sobre lo que aún pueden mejorar su desempeño.

### ¿Comprueba de algún modo la manera en que realmente se desarrolla su actividad?

No se aprecian diferencias entre la distribución de la muestra correspondiente a la ciudad de Santander y el Grupo de encuestados ampliado. En ambos casos el valor modal corresponde a “Ningún medio específico; el día a día me aporta suficiente información”, ampliamente destacado sobre el resto de formas de comprobar el modo en que se desarrolla la actividad. Le siguen los valores “Indicadores de actividad” y “Auditoría interna”. La opción “Auditoría externa” apenas es utilizada.

Figura 39 Distribución de frecuencias de ¿Comprueba de algún modo la manera en que realmente se desarrolla su actividad? Ciudad de Santander y Grupo de encuestados ampliado



La mayor parte de los encuestados no utiliza ninguna herramienta específica para comprobar cómo se desarrolla su actividad. En el ítem anterior de la encuesta, veíamos que consideraban imprescindible tener definida alguna metodología de trabajo; sin embargo, parece entretenerse que la mayoría de ellos no comprueba si esta metodología se implanta realmente y de implantarse, si se hace adecuadamente.

Los que afirman hacer un seguimiento, lo hacen mayoritariamente a través de indicadores de actividad y, como hemos visto en el apartado 2.1.3.4, habitualmente se miden aspectos relacionados con el *volumen de ventas*, lo que no permite comprobar realmente cómo se está desempeñando la actividad. Se da mucha importancia a los resultados, como es natural, pero parece no darse la misma importancia a asegurar un correcto desarrollo de las actividades de la empresa, que permita minimizar errores e ineficiencias.

**¿Considera IMPORTANTE comprobar de algún modo la manera en que realmente se desarrolla su actividad?**

Tabla 21 ¿Considera IMPORTANTE comprobar de algún modo la manera en que realmente se desarrolla su actividad? Ciudad de Santander

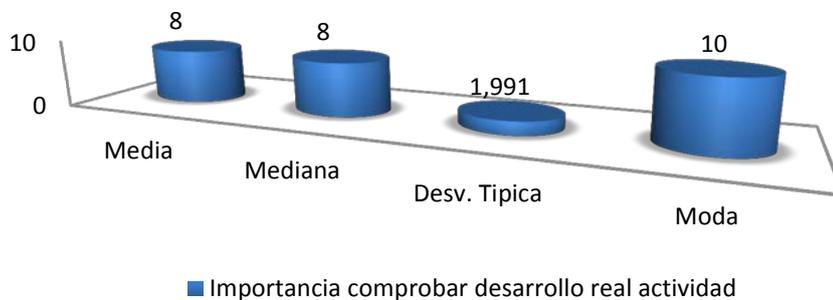
	Media	Mediana	Desv. Típica	Moda
Importancia comprobar desarrollo real actividad	8	8	1,991	10

Respeto a la importancia que otorga la muestra consultada a comprobar el modo en que se desarrolla la actividad, la mediana ocupa el valor 8, lo que significa que la mitad de los encuestados han seleccionado de nuevo los valores más altos de la escala. El valor modal es 10, por tanto, la valoración más repetida coincide con el máximo valor de la escala, lo que refleja la importancia que otorgan a este ítem. La desviación típica nos muestra una dispersión en las respuestas muy baja.

El histograma (disponible en el anexo VII) nos confirma la concentración de respuestas en los tres valores superiores de la escala (10, 8 y 9), siendo especialmente destacado el valor 10. El resto de valores, desde el siete hasta el dos, apenas son elegidos y el valor 1 de nuevo no tiene presencia. Este análisis visual se ve ratificado por los datos de Asimetría (-1,024) y de Curtosis (0,397) que reflejan la asimetría negativa hacia los valores más altos y el ligero apuntamiento de la gráfica.

Podemos concluir que la **gran mayoría de los encuestados considera muy importante, imprescindible comprobar la manera en que realmente se desarrolla la actividad**. De nuevo, ningún encuestado considera Nada importante este ítem, y tienen una presencia residual los que lo consideran simplemente importante y/o poco importante.

Figura 40 ¿Considera **IMPORTANTE** comprobar de algún modo la manera en que realmente se desarrolla su actividad? Ciudad de Santander



Estos resultados contrastan con los del ítem anterior, ya que aunque los encuestados manifiestan mayoritariamente que es imprescindible comprobar el modo en que se desarrolla la actividad, en este momento no utilizan ningún medio específico para ello; utilizan la información percibida en el día a día. Podemos inferir por tanto que no disponen de una herramienta adecuada para realizar este seguimiento.

### 2.1.3.6 Disponibilidad de datos, análisis y soporte en la toma de decisiones

Para conocer la opinión de los encuestados acerca de los datos disponibles sobre el resultado de su actividad, del análisis que realiza sobre los mismos y de su uso como soporte en la toma de decisiones, se utilizaron las siguientes preguntas:

- ¿Dispone de DATOS FIABLES y actualizados sobre el resultado de su actividad?  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Selecciona un valor en el intervalo de 1, Ningún dato disponible, a 10, Datos contrastados y actualizados totalmente disponibles.
- ¿Qué tipo de DATOS FIABLES maneja sobre el resultado de su actividad?

No necesito muchos datos, basta con mi percepción personal y mi experiencia	Volumen de ventas
Cuota de mercado	Costes detallados
Índices de satisfacción de clientes	Índices de satisfacción de empleados
Otro:	

- ¿Considera **IMPORTANTE** disponer de datos fiables y actualizados sobre el resultado de su actividad?

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Selecciona un valor en el intervalo de 1, Nada importante, a 10, Muy importante, imprescindible.

- ¿ANALIZA los **DATOS** e información disponibles?

Rara vez o nunca
Esporádicamente, cuando encuentro un momento
Periódicamente, a intervalos definidos

- ¿Considera **IMPORTANTE** analizar los datos e información disponibles?

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Selecciona un valor en el intervalo de 1, Nada importante, a 10, Muy importante, imprescindible.

- La toma de decisiones que afectan a su negocio se realizan en base a:

Su experiencia profesional	Su intuición para el negocio
El análisis de datos internos	El análisis de información externa
Otro:	

Comparando las respuestas de la muestra de comerciantes de la ciudad de Santander con el Grupo de encuestados ampliado (anexo VII), observamos que no se producen diferencias significativas. Los valores más seleccionados por los encuestados respecto a la importancia de disponer de datos fiables sobre el resultado de la actividad y a la importancia de analizar estos datos, coinciden en ambas muestras. En relación a la disponibilidad de datos fiables hay una diferencia, ya que en la ciudad de Santander la moda es 10, seguida muy de cerca por el valor 8, mientras que en el Grupo ampliado la moda es 8, seguida muy de cerca por el valor 10. Puesto que la diferencia entre la frecuencia absoluta de ambos valores (8 y 10) es de tan sólo una unidad en ambas muestras, no consideramos esta variación como un hecho relevante. En cuanto a los valores centrales no aparece ninguna diferencia. La dispersión presenta valores muy similares también entre ambas muestras. Tras observar el resto de estadísticos consideramos que la diferencia de resultados de ambas muestras no es importante.

Tabla 22 ¿Dispone de **DATOS FIABLES** y actualizados sobre el resultado de su actividad? y ¿Considera **IMPORTANTE** disponer de **DATOS** ...? Ciudad de Santander

	Media	Mediana	Desv. Típica	Moda
Dispone de datos fiables	7,67	8	2,167	10
Importancia disponer datos fiables	8,37	9	1,993	10

### ¿Dispone de **DATOS FIABLES** y actualizados sobre el resultado de su actividad?

La mediana para esta pregunta toma el valor 8 y la moda el valor 10 (con una frecuencia muy similar al valor 8). La desviación típica indica una baja dispersión de la

muestra. Una vez más, las respuestas se concentran en el cuartil superior de la escala.

Del histograma se desprende una asimetría (-1,024) hacia los valores más altos, presentando una frecuencia de respuesta mucho mayor en los valores 10 (moda) y 8 que en el resto. Los valores 9 y 6 presentan una frecuencia similar, superior a los siguientes, aunque a una distancia significativa de los dos anteriores. El nivel de curtosis (0,002) indica un comportamiento muy similar al de una distribución normal.

En conclusión, **la mayoría de los encuestados afirma disponer de datos fiables y actualizados sobre el resultado de su actividad.**

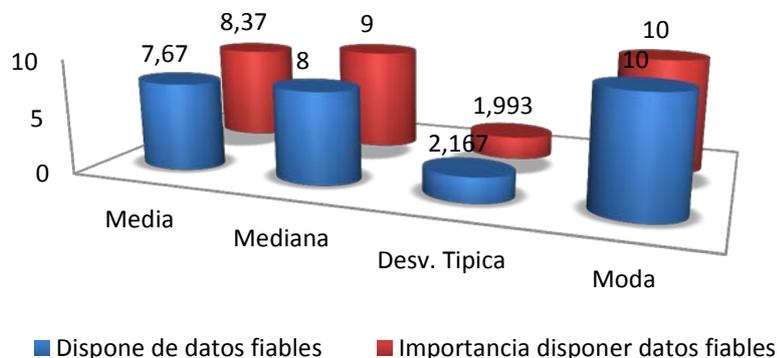
### ¿Considera **IMPORTANTE** disponer de datos fiables y actualizados sobre el resultado de su actividad?

La mediana para esta pregunta toma el valor 9 y la moda el valor 10 con una fuerte concentración de respuestas en este valor, cuya frecuencia prácticamente dobla al siguiente valor (9) y triplica al tercero (8). Los valores por debajo de 5 apenas son seleccionados por la muestra. La desviación típica ratifica esta concentración en las respuestas con una baja dispersión de la muestra. De nuevo, las respuestas se concentran en el cuartil superior de la escala.

Del histograma se desprende en este caso una marcada asimetría (-1,236) hacia los valores más altos, presentando una frecuencia de respuesta mucho mayor en el valor 10 (moda) que en el resto. El nivel de curtosis (0,635) indica un pronunciado apuntamiento de la gráfica, debido a la gran concentración en las respuestas.

En conclusión, **los encuestados afirman casi unánimemente que es muy importante, imprescindible disponer de datos fiables y actualizados sobre el resultado de su actividad.**

Figura 41 ¿Dispone de **DATOS FIABLES** y actualizados sobre el resultado de su actividad? y ¿Considera **IMPORTANTE** disponer de datos fiables y actualizados sobre el resultado de su actividad? Ciudad de Santander

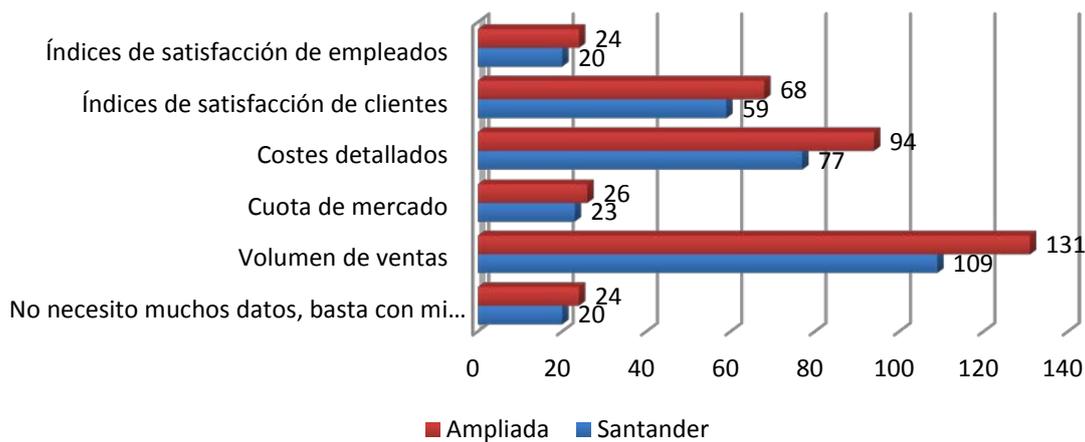


Como observamos en la figura 41, de nuevo las valoraciones otorgadas a la importancia son superiores a las del desempeño, por lo que los encuestados transmiten la idea de que aún queda trabajo por hacer respecto a la disponibilidad de datos fiables para lograr el nivel que consideran necesario.

### ¿Qué tipo de DATOS FIABLES maneja sobre el resultado de su actividad?

No existen diferencias en los resultados entre la muestra correspondiente a la ciudad de Santander y el Grupo de encuestados ampliado. En ambos casos el valor modal corresponde a *Volumen de ventas*, ampliamente destacado sobre el resto de datos manejados, seguido por el valor *Costes detallados* e *Índices de satisfacción de clientes*.

Figura 42 Distribución de frecuencias de ¿Qué tipo de datos fiables maneja sobre el resultado de su actividad? Ciudad de Santander y muestra ampliada



La mayor parte de los encuestados utiliza los datos de *Ventas*, que es un indicador fiable sobre la evolución de su actividad y cuyos datos están fácilmente disponibles para el responsable de la actividad. Ocurre algo semejante con *Costes detallados*. Los datos de las principales fuentes de coste están disponibles desde la propia contabilidad (aunque ésta sea simplificada) y sirven para contrastar la eficiencia de la actividad, ya que si un incremento de ventas lleva aparejado un incremento porcentual superior de costes, significa que hemos superado el óptimo de producción y nuestra eficiencia disminuye al igual que nuestro ratio de beneficio sobre ventas. La empresa, especialmente las micropymes, debe estar vigilante ante las ineficiencias que causa la sobreactividad.

El índice de *satisfacción de clientes* permite a la empresa anticipar la evolución futura de sus ventas. Si la satisfacción es alta, las ventas previsiblemente se mantendrán o incrementarán a través de la repetición y/o incremento de compras por los usuarios actuales y de la prescripción ante nuevos usuarios. Si la satisfacción es baja, las ventas previsiblemente decrecerán.

Cuando consultábamos a los encuestados sobre el *tipo de objetivos que definía* percibíamos una alta concentración en el valor *Volumen de ventas*, seguido por el valor *Beneficios* y los valores *Costes* e *Índices de satisfacción de clientes* que, como vemos coincide plenamente con los *datos fiables que manejan*, lo que nos indica que hay una gran consistencia y coherencia en las respuestas.

Por el lado contrario, son pocos los encuestados que miden el grado de *satisfacción de sus empleados*. No debemos olvidar que se trata de empresas con entre 0 y 9

empleados, por lo que en algunos casos no habrá a quién medir y en otros, el contacto entre empleado y empleador es tan continuo y cercano que se prescinde de métodos formales para medir esta satisfacción.

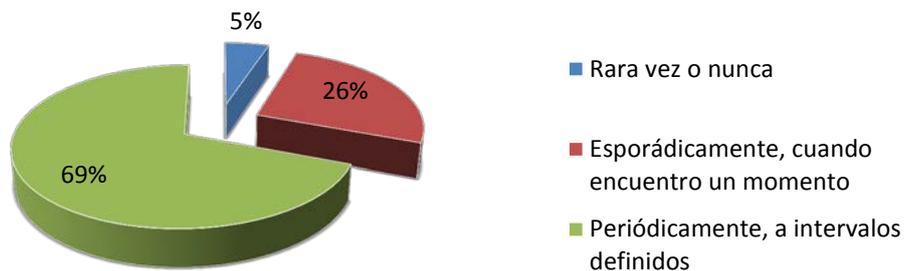
Afortunadamente también son pocos los encuestados que utilizan sólo su *percepción personal o su experiencia* como fuente de información.

### ¿ANALIZA los DATOS e información disponibles?

Los resultados de la muestra correspondiente a la ciudad de Santander coinciden con los del Grupo de encuestados ampliado (Ver anexo VII) y en ambos casos el valor modal es *Periódicamente, a intervalos definidos* con una amplia concentración de respuestas en este resultado (69% para la muestra de Santander). Los encuestados que afirman analizar los datos *rara vez o nunca* apenas suponen el 5% de la muestra.

Es importante distinguir entre aquellos que analizan los datos de modo periódico, sistemático y los que lo hacen de vez en cuando. La falta de sistematización y rigor en esta tarea provoca una frecuencia cada vez menor en estos análisis lo que generará una importante pérdida de información.

Figura 43 Distribución en porcentaje de ¿Analiza los DATOS e información disponibles? Ciudad de Santander

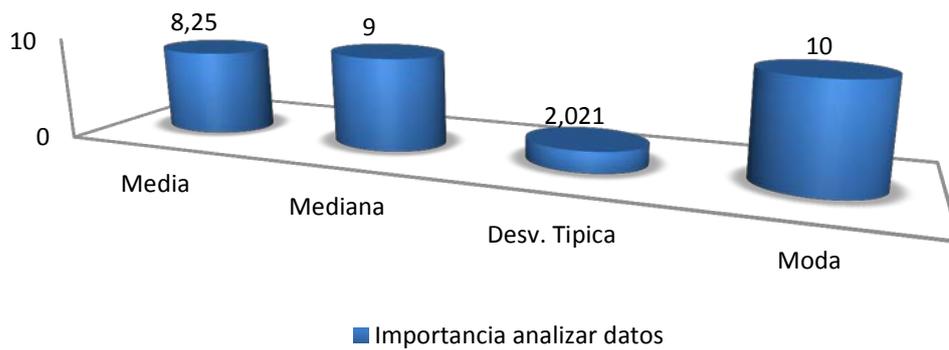


Podemos concluir que la práctica totalidad de los encuestados analiza los datos e información disponibles y la gran mayoría de ellos realiza este análisis de forma periódica, a intervalos definidos.

### ¿Considera IMPORTANTE analizar los datos e información disponibles?

Los resultados de las muestras de la ciudad de Santander y del Grupo de encuestados ampliado (ver anexo VII) son coincidentes. En ambos casos, la mediana corresponde al valor 9 de la escala y la moda al valor 10.

Figura 44 ¿Considera importante analizar los datos e información disponibles? Ciudad de Santander



Como podemos observar, de nuevo la mayor parte de las valoraciones se sitúan en los valores más altos de la escala, siendo el valor 10 el más mencionado, seguido a distancia por los valores 9 y 8. El resto de valores tiene una presencia muy poco significativa.

La desviación típica confirma esta concentración en las respuestas recibidas.

El histograma (anexo VII) nos muestra una fuerte asimetría negativa, hacia los valores más altos (-1,364) y un notable apuntamiento debido a la concentración de respuestas (1,378).

Concluimos por tanto que **la gran mayoría de los encuestados considera muy importante, imprescindible analizar los datos e información disponibles.**

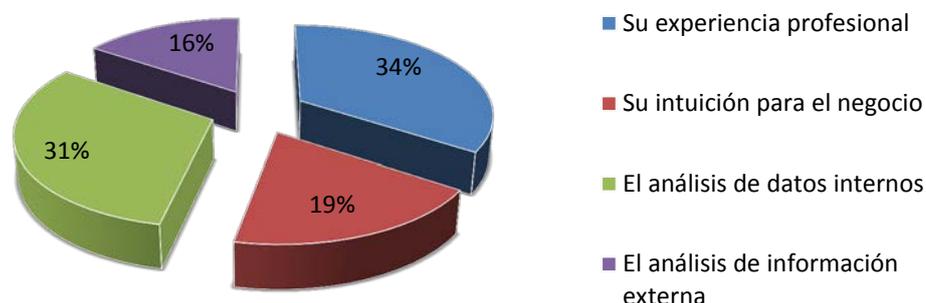
#### **La toma de decisiones que afectan a su negocio se realizan en base a:**

La Distribución de frecuencias correspondientes a la muestra de Santander y al Grupo de encuestados ampliado para esta pregunta no presenta diferencias tal como podemos ver en el anexo VII.

La respuesta más mencionada en ambos casos es *Su experiencia profesional*, seguida por *El análisis de datos internos*. Este resultado es coincidente con la importancia que han otorgado los encuestados a analizar los datos e información disponibles.

*El análisis de información externa* presenta la frecuencia más baja de respuestas. Como ya hemos mencionado a lo largo de esta tesis, las micropymes presentan dificultades para acceder a información externa de calidad acerca de su sector, su mercado, su competencia y su propia actividad. La información accesible suele ser demasiado genérica y no se adapta a sus necesidades ni a su capacidad y herramientas de análisis. Por el contrario, la información depurada y personalizada supone un coste generalmente alto para este tipo de empresas.

Figura 45 Distribución en porcentaje de La toma de decisiones que afectan a su negocio se realiza en base a. Ciudad de Santander



Podemos concluir a la vista de estos resultados que la mayoría de los encuestados toma sus decisiones en base a su experiencia profesional y al análisis de los datos internos de que dispone. Tan sólo una minoría analiza información procedente de fuentes externas para apoyar la toma de decisiones.

### 2.1.3.7 Principales factores de éxito

Con la intención de conocer la opinión de los encuestados acerca de los principales factores de éxito de su negocio, se utilizó una pregunta abierta con la siguiente redacción:

¿Cuáles considera que son los principales FACTORES DE ÉXITO de su negocio?

Al objeto de tratar e interpretar la gran cantidad de información cualitativa obtenida, hemos agrupado los resultados<sup>37</sup> utilizando la técnica del *diagrama de afinidad* hasta obtener la información recogida a continuación.

Para desarrollar el diagrama de afinidad, en primer lugar procedimos a imprimir todos los comentarios recibidos de los encuestados, dividiendo aquellos párrafos en los que se incluían frases que hacían referencia a distintos factores.

Mediante sucesivas rondas de agrupación, se ha procedido a ordenar los comentarios por temas comunes y afinidad de su contenido, identificando las características comunes a las que hacían referencia obteniendo una agrupación de primer nivel.

Continuamos el proceso de agrupación identificando los aspectos del negocio a los que hacían referencia las características comunes identificadas en el primer nivel, obteniendo así un segundo nivel de agrupación.

<sup>37</sup> Los comentarios se transcriben literalmente, sin modificar su contenido o redacción, salvo faltas de ortografía. Cuando en un mismo comentario se hace referencia a diferentes factores, hemos procedido a separar las frases para que sean convenientemente agrupados durante el análisis.

La transcripción literal de todos los comentarios recibidos, así como las imágenes de las diferentes fases de agrupación seguidas hasta obtener el diagrama de afinidad se encuentran recogidas en el Anexo VIII de esta tesis.

Para finalizar, desarrollamos un tercer nivel de agrupación en el que se agruparon los aspectos del negocio identificados en la fase anterior según los factores a los que hacían referencia.

De este modo hemos logrado hacer manejable y comprensible la gran cantidad de información recibida y observamos que los encuestados hacen referencia a cuatro factores principales (el producto, el modo de trabajo, el establecimiento y el cliente) como determinantes del éxito de su negocio.

Tabla 23 Agrupación de resultados correspondientes a los Factores de Éxito del negocio

Agrupación de 1º nivel	Agrupación de 2º nivel	Agrupación de 3º nivel
Relación calidad-precio	Posicionamiento	Producto
Calidad de producto		
Precio ajustado		
Rotación y variedad de producto	Oferta disponible	
Producto adecuado a la demanda		
Diferenciación, especialización, exclusividad		
Buen servicio		
Satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Cliente
Atención personalizada	Contacto con el cliente	
Buena atención		
Trato directo y bueno		
Fiabilidad, seriedad	Actitud ante el negocio	Modo de trabajo
Competencia y cualificación profesional		
Constancia en el trabajo		
Sistema de gestión: planificación y costes	Organización	
Experiencia y conocimiento del mercado		
Promoción: prescripción clientes; Redes Sociales y publicidad		
Exposición, decoración	Imagen	Establecimiento
Limpieza		
Ubicación	Accesibilidad	
Horarios		
Otros		

Cuando se refieren al **producto** destacan la importancia del *posicionamiento* en el mercado a través del precio, de la calidad y de la relación calidad-precio que va a determinar tanto la percepción del público respecto al negocio como su posición relativa respecto a la competencia. Destacan también la importancia de adecuar la *oferta de productos* a las necesidades de sus clientes objetivo, diferenciándose de la competencia como medio de obtener ventajas competitivas y con una oferta suficientemente amplia y actualizada para resultar atractiva.

Respecto al **modo de trabajo**, destacan la importancia de la *actitud ante el negocio*, del compromiso, y del *modo en que organizan* la empresa. Según se desprende de los comentarios recibidos, la *actitud* correcta ante el negocio exige ofrecer fiabilidad y seriedad en la respuesta al cliente; cumplir lo que se promete tanto en la venta como en los servicios accesorios ofreciendo un resultado completo y satisfactorio. Para alcanzar este resultado se requiere una adecuada competencia y cualificación personal que permitirá ofrecer una respuesta profesional. Esta exigencia es extensiva a todos los miembros del equipo, tanto al propietario o responsable como al personal a su cargo. Es igualmente necesaria la constancia, la continuidad en la respuesta adecuada al cliente. Se trata de una labor continua, un trabajo día a día que termina siendo apreciado por clientes y mercado. Se desprende un gran sentimiento de esfuerzo y autoexigencia como elemento clave para alcanzar el éxito en el negocio.

Cuando se hace referencia a aquellos aspectos relacionados con el *modo en que se organiza* la empresa, destacan el valor de la planificación, de tener un proyecto pensado y definido, así como unos procesos establecidos. Otorgan gran importancia también a controlar los costes de la actividad como medio de mejorar el margen obtenido. Consideran básico contar con experiencia en el mercado para interpretar las variables que van a condicionar esta planificación. Reconocen la necesidad de realizar una promoción adecuada mediante publicidad, presencia en las redes sociales, y especialmente mediante la prescripción de los propios clientes, que consideran como su mejor carta de presentación y arma contra la competencia.

Con respecto al **Establecimiento**, los comentarios recibidos se centran en la *imagen* y en la *facilidad para acceder* al mismo. Como imagen, destacan la importancia de contar con una adecuada decoración que permita presentar los productos conforme al posicionamiento del establecimiento, cuidando especialmente la sala de ventas. Resaltan la importancia del orden, la limpieza, la higiene que ayuda a transmitir la idea de profesionalidad y de exigencia que comentábamos anteriormente. En cuanto a la accesibilidad inciden en la importancia de la ubicación, adecuada a las necesidades del cliente aunque ello suponga un mayor coste para el establecimiento. Hacen referencia también a la necesidad de adecuar los horarios a los hábitos de sus clientes. En definitiva, transmiten la idea de que el negocio debe estar próximo a las necesidades de los compradores, sin olvidar el esfuerzo tanto personal como económico que esta flexibilidad requiere.

El factor que recibe más menciones y que la práctica totalidad consideran básico para el éxito del negocio es el **cliente**. Esta identificación del factor cliente, que parece una obviedad, ya que sin cliente termina por no haber negocio, nos parece fundamental.

Cuando realizamos análisis de este tipo, los responsables de las organizaciones se afanan por encontrar factores internos que determinen el éxito o el fracaso del negocio olvidando la importancia de orientar la empresa al cliente, que es la razón de ser de la misma. Así pues es muy satisfactorio ver cómo el colectivo de empresas encuestadas no sólo han identificado al cliente como un factor clave para el éxito sino que lo hacen desde una doble perspectiva: cómo interactúa la empresa con el cliente (lo que hacemos) y cómo percibe el cliente la respuesta que se le ofrece.

Respecto al *contacto con el cliente*, destacan la importancia de una atención personalizada y cercana a cada cliente que responda a sus necesidades. Cuanto mejor sea esta atención, más fidelización se logrará de los clientes y por tanto se establecerán mayores barreras frente a la competencia. El trato debe ser cercano, amable, con respeto, inspirador de confianza.

Como resultado de todo lo expuesto anteriormente, se obtendrán unos *clientes satisfechos* que son la mejor garantía de éxito para el negocio ya que provocan la repetitividad de las compras, la prescripción positiva frente a terceros, etc.

#### **2.1.3.8 Principales aspectos a mejorar en la gestión de las microempresas**

Solicitamos a los encuestados su opinión acerca de aquellos aspectos relacionados con la gestión de las micropymes que a su juicio deben ser mejorados. Para ello, utilizamos la siguiente pregunta abierta:

*¿Cuáles considera que son los principales ASPECTOS A MEJORAR en la gestión de las microempresas?*

Al igual que en la pregunta anterior, hemos agrupado los resultados para permitir el tratamiento y la interpretación de la gran cantidad de información cualitativa obtenida. Utilizamos la técnica del *diagrama de afinidad*<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> La transcripción literal de todos los comentarios recibidos, así como las imágenes de las diferentes fases de agrupación seguidas hasta obtener el diagrama de afinidad se encuentran recogidas en el Anexo IX de esta tesis.

Tabla 24 Agrupación de resultados correspondientes a Aspectos a Mejorar en la Gestión

Agrupación de 1º nivel	Agrupación de 2º nivel	Agrupación de 3º nivel	
Reducir trabas administrativas	Apoyo público	Mejorar la rentabilidad	
Menor carga fiscal			
Más ayudas públicas			
Reducir costes	Más liquidez		
Financiación para crecer			
Promoción y comunicación	Contacto con el cliente	Implantar sistema de gestión	
Atención al cliente			
Análisis indicadores internos	Análisis datos		
Información sobre mercado y competencia			
Gestión y planificación	Gestión profesional		
Formación en gestión			
No sabe			

De este modo hemos logrado hacer manejable y comprensible la gran cantidad de información recibida y observamos que los encuestados hacen referencia a dos aspectos principales, *implantar un sistema de gestión* y *mejorar la rentabilidad*, como elementos a mejorar.

En lo referente a **implantar un sistema de gestión**, identifican carencias en aspectos como *analizar los datos* de los que dispone el responsable de una micropyme, *profesionalizar la gestión* de modo complementario al desempeño de la actividad y optimizar las ocasiones en las que se producen *contactos con el cliente*.

Cuando se refieren al *análisis de datos*, aluden a la necesidad de mejorar tanto el acceso como el análisis a los datos de carácter interno (indicadores sobre la actividad de la empresa) del tipo ventas, costes, satisfacción de clientes, etc. como a los datos externos sobre el mercado y la competencia disponibles a través de estudios, bases de datos...

Respecto a *profesionalizar la gestión*, consideran que se dedica mucho tiempo al trabajo diario y poco a las tareas propias de gestión, haciendo gran hincapié en la necesidad de *planificar* y controlar el negocio con una visión global y contando con algún soporte informático de apoyo. Reclaman insistentemente *formación* continua sobre aspectos relacionados con la gestión y la empresa, la implantación de sistemas de calidad, pero adaptada al tamaño y las características de sus negocios.

También identifican áreas de mejora en los *contactos con el cliente*. Creen que se debe mejorar la *comunicación* mejorando la presencia pública y los canales utilizados, así como la *promoción*, trabajando el marketing del establecimiento, especialmente

una de las “5p”, la publicidad. Del mismo modo, destacan como factor de mejora la *atención al cliente*, entendida de un modo global, cuidando tanto el trato, como la atención personalizada, la calidad del producto o el precio.

El que una de las dos principales áreas de mejora identificadas por los encuestados haya sido la necesidad de implantar un sistema de gestión, respalda la cuestión de base de esta tesis sobre la necesidad de disponer de un sistema de gestión para micropymes.

Por otra parte, destacan como aspecto a optimizar, la **mejora de la rentabilidad** de los negocios y para ello solicitan más *apoyo público* para agilizar los trámites y abaratar los costes administrativos y *más liquidez* para poder acometer inversiones y crecer.

Los aspectos a mejorar relacionados con el *apoyo público*<sup>39</sup> se refieren a *reducir las trabas administrativas* y la complejidad de las obligaciones contables y tributarias que requieren ayuda externa para su cumplimiento con el sobre coste que conlleva, *minorar la carga fiscal* que consideran excesiva y asfixiante desde los diferentes niveles de la Administración e *incrementar las ayudas públicas* por contratar y generar empleo o por establecerse como autónomos, marcando diferencias con las grandes superficies y los formatos comerciales establecidos en la periferia y en naves comerciales.

Los factores de mejora referidos a obtener una *mayor liquidez*, se encaminan hacia la *reducción de costes* a través de la optimización de gastos generales pero sin disminuir la calidad del servicio y *controlar el coste* de las materias primas, utilizando por ejemplo las compras conjuntas. De otra parte, demandan más *financiación para poder crecer*, aumentando la disponibilidad de crédito para contratar personal, aumentar la dimensión del negocio, salir al exterior y mejorar las instalaciones.

Queremos destacar también un conjunto de respuestas que hemos agrupado bajo el epígrafe *No sabe*. Teniendo en cuenta que se trata de una pregunta abierta, que requiere el “esfuerzo” adicional de escribir una respuesta para expresar la opinión del encuestado, encontrarnos con un grupo de respuestas que menciona expresamente frases como *no lo sé, lo desconozco, tengo muchas dudas*, y similares denota una visible preocupación por no tener claro cómo mejorar la gestión de la microempresa. Si simplemente no hubiesen considerado importante responder, hubiesen dejado este apartado en blanco, pero el hecho de molestarse en redactar una respuesta, implica interés en este asunto, preocupación, aunque no tienen clara cuál puede ser la respuesta.

---

<sup>39</sup> No debemos olvidar que las encuestas realizadas en la ciudad de Santander han sido remitidas desde el Servicio de Mercados y Comercio del Ayuntamiento de Santander, por lo que los encuestados han utilizado este medio para enviar sus demandas al propio Ayuntamiento. Aún con este sesgo, los comentarios recibidos nos parecen muy adecuados y útiles para nuestra investigación.

### 2.1.3.9 Análisis de Componentes Principales

Con objeto de sintetizar la información y reducir el número de dimensiones perdiendo la menor información posible, hemos utilizado el Análisis de Componentes Principales (ACP). Se trata de un método factorial apropiado para el análisis de variables métricas. Una característica de los métodos factoriales es que siempre producen resultados más o menos interpretables y éstos no son una simple descripción, sino que ponen de manifiesto la estructura existente entre los datos (Landaluce *et al.*, 2002).

Tabla 25 Nomenclatura utilizada en el análisis para las variables activas

IDEA	¿Ha definido su idea de negocio, la razón de ser de su empresa?...
IMPIDEA	¿Considera importante definir su idea de negocio, la razón de ser de su empresa?...
COMIDEA	¿Ha comunicado explícitamente esta idea de negocio a sus colaboradores?
IMPCOM	¿Considera importante comunicar explícitamente esta idea de negocio a sus colaboradores?
DEFOBJ	Define periódicamente objetivos medibles para su negocio?
IMPOBJ	¿Considera importante definir periódicamente objetivos medibles para su negocio?
METODO	¿Tiene definida expresamente alguna metodología o sistemática de trabajo?
IMPMET	¿Considera importante tener definida expresamente alguna metodología o sistemática de trabajo?
IMPCOM (2)	¿Considera importante comprobar de algún modo la manera en que realmente se desarrolla su actividad?
DATOSFIA	¿Dispone de datos fiables y actualizados sobre el resultado de su actividad?
IMPDATOS	¿Considera importante disponer de datos fiables y actualizados sobre el resultado de su actividad?
IMPANAL	¿Considera importante analizar los datos e información disponibles?
IMPMODELO	¿Considera importante disponer de un modelo de gestión aplicable a micropymes?

Tabla 26 Matriz de correlaciones

Matrice des corrélations													
	IDEA	IMPIDEA	COMIDEA A	IMPCOM	DEFOBJ	IMPOBJ	METODO	IMPMET	IMPCOM	DATOSFI A	IMPDATA S	IMPANAL	IMPMOD ELO
IDEA	1,00												
IMPIDEA	0,69	1,00											
COMIDEA	0,67	0,69	1,00										
IMPCOM	0,51	0,72	0,75	1,00									
DEFOBJ	0,58	0,47	0,59	0,37	1,00								
IMPOBJ	0,63	0,78	0,57	0,60	0,58	1,00							
METODO	0,54	0,44	0,53	0,39	0,63	0,51	1,00						
IMPMET	0,51	0,61	0,41	0,54	0,45	0,63	0,71	1,00					
IMPCOM	0,48	0,59	0,42	0,56	0,44	0,67	0,55	0,76	1,00				
DATOSFIA	0,39	0,46	0,38	0,43	0,48	0,53	0,52	0,61	0,68	1,00			
IMPDATOS	0,48	0,64	0,47	0,60	0,42	0,69	0,54	0,76	0,87	0,74	1,00		
IMPANAL	0,47	0,55	0,41	0,52	0,41	0,63	0,47	0,63	0,76	0,60	0,77	1,00	
IMPMODELO	0,31	0,48	0,34	0,46	0,31	0,50	0,16	0,36	0,46	0,38	0,41	0,48	1,00

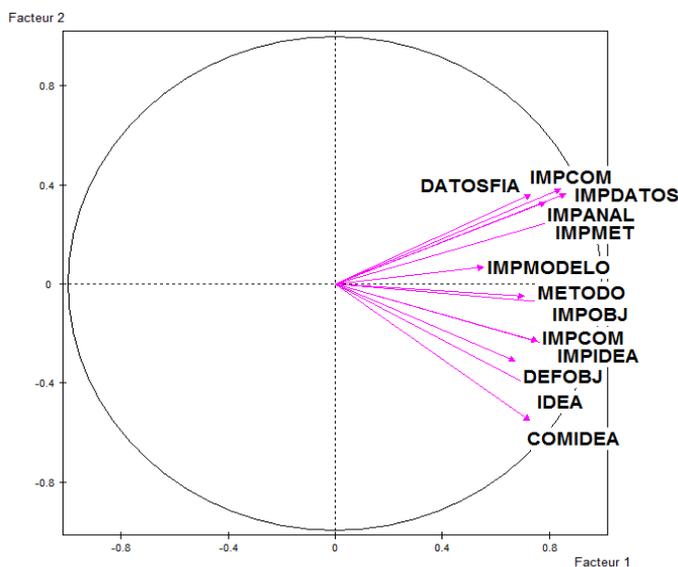
Hemos podido observar a lo largo del análisis descriptivo que se produce una fuerte coherencia en las respuestas aportadas por los encuestados. Los resultados de esta matriz de correlaciones, acentúan esta percepción.

Comprobamos en la matriz de correlaciones cómo todas son positivas (el individuo que valora mucho una variable, valora también el resto). A continuación se expone una interpretación de las mayores correlaciones:

- *Considera importante disponer de datos fiables sobre el resultado de la actividad y Considera importante comprobar la manera en que se desarrolla la actividad (0,87)* Los individuos que consideran importante comprobar la manera en que se desarrolla la actividad de su negocio, consideran también importante disponer de datos fiables sobre el resultado de la actividad, que serán la fuente utilizada para realizar el análisis.
- *Considera importante definir su idea de negocio y Considera importante definir periódicamente objetivos (0,78)* Si es importante definir la razón de ser de la empresa, la idea de negocio, las necesidades del mercado y del cliente que resuelve, a qué clientes se dirigen... es lógico que consideren importante definir objetivos sobre estos aspectos, que dirijan sus actividades.
- *Considera importante disponer de datos fiables sobre su actividad y Considera importante analizar los datos disponibles (0,77)* Disponer de información y datos no aporta valor en sí mismo. Lo que aporta valor es analizar estos datos y extraer conclusiones, por lo que es igualmente importante disponer de los datos que analizar los mismos.
- *Considera importante tener definida alguna metodología de trabajo y Considera importante comprobar de algún modo la manera en que desarrolla su actividad (0,76)* Tener definidos procedimientos, rutinas, modos de actuar ante contingencias no garantiza que se vayan a aplicar, por lo que es importante además comprobar cómo se está actuando, si se están aplicando estas metodologías de trabajo.
- *Considera importante tener definida alguna metodología de trabajo y Considera importante disponer de datos fiables sobre su actividad (0,76)* Una de los medios más habituales para comprobar la eficiencia de los procedimientos implantados es mediante indicadores. Para poder medir estos indicadores es importante disponer de datos fiables sobre la actividad.
- *Considera importante analizar los datos disponibles y Considera importante comprobar de algún modo la manera en que se desarrolla la actividad (0,76)* Como ya hemos comentado, la simple toma de datos no aporta valor (al contrario, supone un coste). Si se otorga importancia a comprobar cómo se realizan las actividades, es igualmente importante analizar los datos sobre las mismas que tengamos disponibles.
- *Ha comunicado explícitamente la idea de negocio a sus colaboradores y Considera importante comunicar explícitamente la idea de negocio (0,75)* Aquellos que han comunicado su idea de negocio a sus empleados, proveedores habituales es porque consideran importante que la conozcan para que todos trabajen en la misma dirección y apoyen las políticas definidas por la dirección.

Como se aprecia en la Figura 46, todas las variables analizadas mediante el Análisis de Componentes Principales están muy bien explicadas por los dos primeros factores ya que se encuentran muy próximas al círculo exterior (correlación máxima) y correlacionadas positivamente ya que se posicionan muy próximas entre sí. La variable peor representada por estos factores sería *Importancia de disponer de un modelo de gestión para micropymes*. El Factor 1 nos indica que los individuos que valoran positivamente una de las variables, valoran positivamente el resto de variables y cuando toma valores altos en una característica, también obtiene valores altos en las otras. Quienes tienen definida su idea de negocio, han comunicado esta idea, han definido sus objetivos, su metodología de trabajo, disponen de datos fiables sobre su actividad, y consideran importante realizar estas actividades.

Figura 46 Representación de las variables activas sobre el Plano Principal (Factores 1 y 2)



El Factor 2 nos indica que los sujetos que disponen de datos fiables, consideran importante: comprobar el modo en que se desarrolla la actividad, disponer de datos fiables y actualizados sobre el resultado de su actividad, analizar los datos e información disponibles, tener definida expresamente alguna metodología o sistemática de trabajo y disponer de un modelo de gestión aplicable a micropymes.

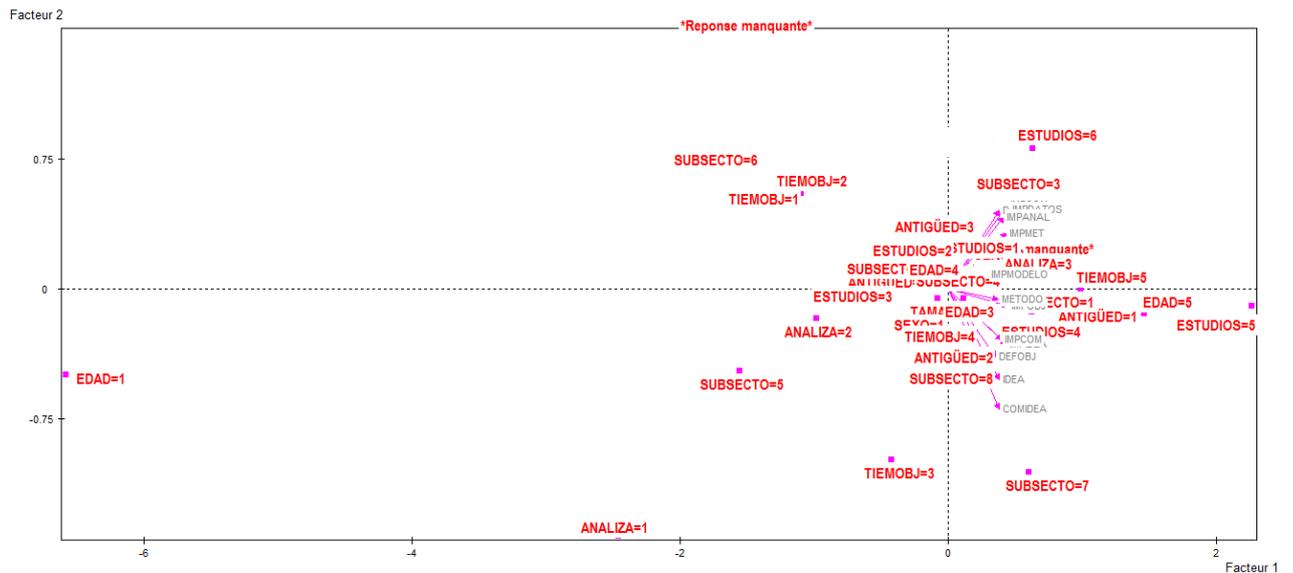
Por otra parte, los encuestados que tienen definida expresamente alguna metodología o sistemática de trabajo, definen periódicamente objetivos medibles para su negocio, definen su idea de negocio, la razón de ser de su empresa y la comunican explícitamente; estos individuos consideran importante: definir periódicamente objetivos medibles para su negocio, definir su idea de negocio, la razón de ser de su empresa comunicar explícitamente esta idea de negocio a sus colaboradores.

Tabla 27 tabla de valores propios

Tableau des valeurs propres			
Trace de la matrice:		13.00000	
Numéro	Valeur propre	Pourcentage	Pourcentage cumulé
1	7,5578	58,14	58,14
2	1,2846	9,88	68,02
3	1,0609	8,16	76,18
4	0,6748	5,19	81,37
5	0,5105	3,93	85,30
6	0,4280	3,29	88,59
7	0,3685	2,83	91,42
8	0,3347	2,57	94,00
9	0,2251	1,73	95,73
10	0,1880	1,45	97,18
11	0,1522	1,17	98,35
12	0,1211	0,93	99,28
13	0,0939	0,72	100,00

Podemos observar en la tabla 27 de valores propios, cómo los tres primeros factores tienen valores propios superiores a 1. El primer factor explica el 58,14% de la variabilidad de los datos y acumulando los dos primeros factores, está representado un 68,02%. Si tenemos en cuenta que disponemos de trece dimensiones, es muy destacable que con sólo las dos primeras ya estemos resumiendo el 68% de la información inicial.

Figura 47 Representación gráfica de las variables ilustrativas en el plano principal



Para completar la interpretación de los factores obtenidos a través del ACP se proyectan sobre los mismos un conjunto de variables de caracterización con carácter ilustrativo (figura 47).

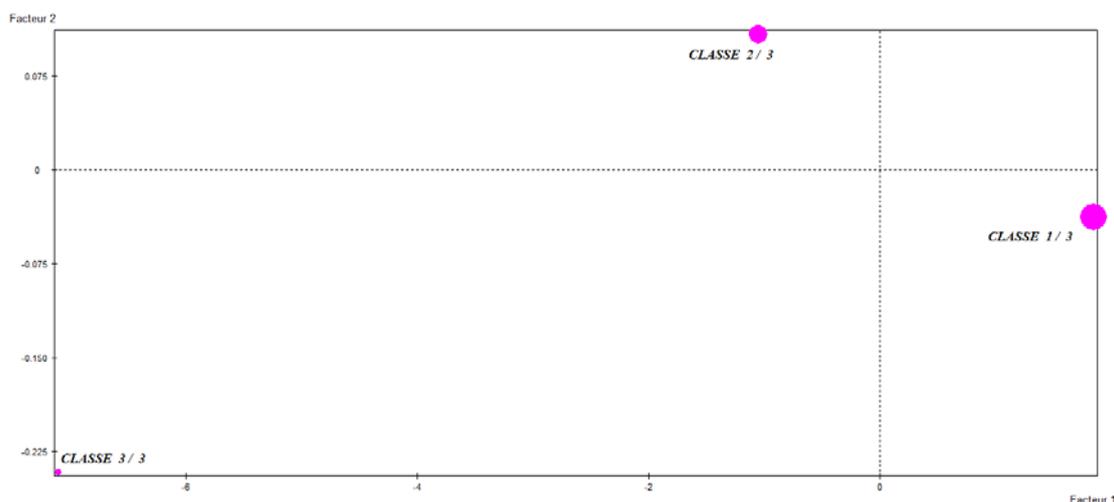
Tabla 28 Nomenclatura de las variables ilustrativas (de caracterización)

TAMAÑO	Tamaño del negocio. Número de trabajadores
ANTIGÜEDAD	Antigüedad del negocio. Número de años
SUBSECTOR	Subsector de antigüedad
SEXO	Sexo. Del propietario/a o gerente
EDAD	Edad del propietario/a o gerente. Número de años
ESTUDIOS	Nivel de estudios

El número de individuos integrantes de la muestra resulta escaso para extraer conclusiones destacables de un análisis como éste<sup>40</sup>. La posición que ocupan los diferentes grupos no queda claramente definida por su representación gráfica en el plano. Se produce una amplia concentración de las distintas tipologías de variables.

No obstante merece la atención comportamientos peculiares como los correspondientes al grupo de empresarios con edad inferior a los 18 años (situada en el tercer cuadrante), los que tienen Estudios de posgrado (cuarto cuadrante), Analizan los datos rara vez o nunca (tercer cuadrante), Subsector farmacia artículos médicos y ortopédicos (cuarto cuadrante).

Figura 48 Plano Principal de la clasificación



A partir de los factores del ACP (tabla 29) se obtiene una clasificación de los encuestados, obteniendo tres tipologías de opinión: la Clase 1 (integrada por 64 observaciones) que se caracteriza porque todas las variables presentan valores promedio por encima de la media general; la Clase 2 (integrada por 45 observaciones) que se caracteriza por tener las medias de las ocho variables señaladas en la tabla disponible a continuación inferiores a las medias generales; la Clase 3 (integrada tan

<sup>40</sup> Ver apartados 2.1.2.1 y 2.1.2.5

sólo por 10 observaciones) que presenta unas medias de todas las variables muy por debajo de la media general.

Los individuos de la Clase 1 se caracterizan por analizar los datos e información disponibles periódicamente, a intervalos definidos y por definir objetivos medibles para su negocio cada seis meses.

Los individuos de la Clase 2 se caracterizan por Analizar los datos e información disponibles esporádicamente, cuando encuentran un momento y por no definir nunca o casi nunca objetivos medibles para su negocio.

Tabla 29 Caracterización de las clases por las variables activas

<b>Caractérisation par les variables continues des classes de la partition</b>					
<b>Coupure 'a' de l'arbre en 3 classes</b>					
<b>CLASSE 1/ 3 (Poids = 64.00 Effectif = 64 )</b>					
<b>Variables caractéristiques</b>	<b>Moyenne dans la classe</b>	<b>Moyenne générale</b>	<b>Ecart-type dans la classe</b>	<b>Ecart-type général</b>	<b>Valeur-Test</b>
IMPDATOS	9,607	8,333	0,634	2,003	7,25
DEFOBJ	8,219	6,748	1,625	2,525	6,83
IMPCOM	9,159	8,043	1,042	1,993	6,51
COMIDEA	9,063	7,731	1,446	2,421	6,44
IMPANAL	9,391	8,308	1,245	2,006	6,39
IDEA	8,875	7,782	1,269	2,099	6,10
DATOSFIA	8,781	7,669	1,515	2,175	6,02
IMPOBJ	9,234	8,193	1,027	2,030	6,01
IMPMET	9,323	8,222	0,963	2,125	5,92
METODO	8,719	7,555	1,452	2,368	5,76
IMPCOM	9,359	8,277	1,440	2,223	5,70
IMPIDEA	9,188	8,336	1,184	1,880	5,31
IMPMODELO	7,688	6,866	2,277	2,653	3,63
<b>CLASSE 2/ 3 (Poids = 45.00 Effectif = 45 )</b>					
<b>Variables caractéristiques</b>	<b>Moyenne dans la classe</b>	<b>Moyenne générale</b>	<b>Ecart-type dans la classe</b>	<b>Ecart-type général</b>	<b>Valeur-Test</b>
IMPCOM	7,644	8,277	2,013	2,223	-2,41
IMPCOM	7,432	8,043	1,528	1,993	-2,56
DATOSFIA	7,000	7,669	1,665	2,175	-2,57
IMPANAL	7,651	8,308	1,461	2,006	-2,69
IDEA	7,089	7,782	1,749	2,099	-2,80
IMPDATOS	7,512	8,333	1,619	2,003	-3,39
COMIDEA	6,689	7,731	2,209	2,421	-3,65
DEFOBJ	5,467	6,748	2,296	2,525	-4,30
<b>CLASSE 3/ 3 (Poids = 10.00 Effectif = 10 )</b>					
<b>Variables caractéristiques</b>	<b>Moyenne dans la classe</b>	<b>Moyenne générale</b>	<b>Ecart-type dans la classe</b>	<b>Ecart-type général</b>	<b>Valeur-Test</b>
IMPMODELO	3,300	6,866	1,100	2,653	-4,42
DEFOBJ	3,100	6,748	0,831	2,525	-4,75
COMIDEA	3,900	7,731	1,868	2,421	-5,21
IMPCOM	4,200	8,277	1,166	2,223	-6,04
IDEA	3,900	7,782	1,868	2,099	-6,08
DATOSFIA	3,500	7,669	1,285	2,175	-6,31
METODO	2,900	7,555	1,044	2,368	-6,47
IMPANAL	4,200	8,308	1,327	2,006	-6,74
IMPDATOS	4,100	8,333	1,136	2,003	-6,97
IMPCOM	3,700	8,043	1,005	1,993	-7,17
IMPOBJ	3,600	8,193	1,200	2,030	-7,44
IMPMET	3,300	8,222	0,900	2,125	-7,63
IMPIDEA	3,800	8,336	0,872	1,880	-7,94

## 2.2 Estudio de campo para desarrollar el contenido de la publicación *De la mano del cliente; Estado de situación y herramientas de planificación y mejora en el sector de peluquerías de Burgos*

Para desarrollar el contenido de la publicación *De la mano del cliente; Estado de situación y herramientas de planificación y mejora en el sector de peluquerías de Burgos* se realizaron una serie de estudios tanto cuantitativos como cualitativos en los clientes y en los empresarios del sector a lo largo del año 2004.

Entre estos estudios, el equipo consultor creador de la publicación dirigido por el autor de esta tesis, realizó entrevistas personalizadas a representantes de veinte establecimientos de peluquería de la ciudad de Burgos. Estas entrevistas se realizaron en la sede de cada peluquería, hasta donde se desplazaron equipos de dos consultores, para facilitar la participación de los peluqueros. Todas las empresas participantes son micropyme (menos de 10 trabajadores) por lo que sus opiniones son un ejemplo perfecto para nuestra investigación.

Puesto que el objetivo del proyecto era definir una metodología para establecer planes estratégicos en este tipo de micropyme, parte de la entrevista trató de identificar las líneas estratégicas más habituales entre ellas.

El resultado fue el siguiente:

**LÍNEAS ESTRATÉGICAS:** *Seleccione de entre las siguientes alternativas las que considera que marcarán su evolución en los próximos 2-3 años:*

Tabla 30 Vías de crecimiento seleccionadas

CRECIMIENTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
mercado																				
productos																				
negocio																				
clientes																				

Con respecto al **crecimiento**, doce de los veinte empresarios estudiados (60%) seleccionaron la vía de aumentar clientes con su establecimiento y su oferta actual como su forma de crecer durante los próximos años.

Cinco (25%) identificaron la vía del crecimiento a través de la incorporación de nuevos productos a su cartera actual.

Uno (5%) estableció la vía de la entrada en nuevos negocios como modo de crecimiento de su empresa.

Ninguno de las empresas participantes en el estudio seleccionó la vía de la apertura de nuevos mercados como estrategia de crecimiento de su negocio.

Seis empresas (30%) no seleccionaron ninguna vía de crecimiento porque estimaron que su negocio no crecería en el futuro.

Como podemos observar, este tipo de micropyme no identifica la vía del crecimiento como una de sus prioridades para incrementar la rentabilidad de su negocio, ni tampoco para mejorar sus oportunidades de supervivencia. Aquellos que deciden crecer, lo hacen en su mayoría pensando en tener más clientes en el mismo establecimiento y con la misma oferta de productos.

La opción de implantar su negocio en nuevos mercados no es seleccionada por ninguno de los entrevistados y la de entrar en nuevos negocios tan sólo es elegida por uno. Se desprende una aversión hacia nuevas inversiones y hacia lo “desconocido”. No disponen de herramientas que les permitan valorar el riesgo que les supondría crear estos nuevos establecimientos y/o negocios ni calcular el beneficio potencial de los mismos. Por tanto su decisión ha de basarse en la intuición y la experiencia, lo que les lleva a estrategias de crecimiento del propio negocio vía incremento de clientes o incremento de las ventas por cliente entre los que ya tienen.

Tabla 31 Vías de mejora de la rentabilidad seleccionadas

RENTABILIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
la reducción de costes			Jubilación																			
incrementar o mantener los márgenes											*											
invertir o desinvertir en activos																						
variar la estructura de costes																						
incrementar la liquidez																						
incrementar el fondo de maniobra/cash flow																						
mejorar la solvencia financiera																						

\* Optimización de costes no reducción

Cuando se les consulta sobre cómo prevén mejorar la **rentabilidad** de su negocio, seis empresas (el 30%) seleccionan incrementar o mantener los márgenes pero sin tomar medidas como reducir los costes, invertir o desinvertir activos, etc. Por lo que este incremento de márgenes estará asociado a un incremento de los precios de los servicios para mejorar la rentabilidad de los mismos. Esta estrategia, si no va acompañada de una aportación de valor para el cliente que permita que esté dispuesto a pagar más por el servicio va a provocar el efecto inverso, ya que previsiblemente se disminuirá el número de clientes con lo que la rentabilidad global no aumentará.

Dos de los entrevistados (10%) han optado por variar la estructura de costes como medio de mejorar su rentabilidad. Teniendo en cuenta el tamaño de estas empresas, los principales costes están asociados al derecho de ocupación del local (compra o

alquiler) y al personal. Reducir costes en cualquiera de estos dos elementos afecta directamente al servicio prestado por lo que se debe hacer de un modo planificado y evaluando las consecuencias de la acción y el ahorro real a conseguir.

Otros dos empresarios (10%) han seleccionado la opción de mejorar la solvencia financiera. Los gastos financieros derivados del endeudamiento que requiere financiar la inversión y el funcionamiento del negocio representan un problema mucho mayor cuanto menor es el tamaño de la organización y su capacidad para generar facturación.

Tabla 32 Vías de mejora de la excelencia operativa seleccionadas

EXCELENCIA OPERATIVA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
mejorar la calidad percibida por las clientes			jubilación																		
automatizar procesos																					
mejorar la calidad y la eficiencia en los procesos																					

Cuando se les pide opinión sobre las alternativas que consideran que marcarán su evolución en los próximos 2-3 años con respecto a su **modo de trabajar**, dieciocho de los entrevistados (el 90%) dice querer mejorar la calidad percibida por las clientes pero no llegan a concretar cómo hacerlo. Perciben que es importante para el futuro de su empresa que los clientes valoren el servicio que reciben como bueno y de ese modo les capten y les fidelicen.

Siete de los entrevistados (35%) piensan mejorar la calidad y la eficiencia en los procesos lo que les permitirá ser más eficientes y mejor valorados por sus clientes.

Sin embargo sólo dos (10%) optan por automatizar procesos. Asocian el concepto de automatizar con el de que sean realizados por máquinas, por lo que consideran que no es viable en su caso ya que es un sector trabajo-intensivo, o de serlo requiere mucha inversión. No valoran la posibilidad de estandarizar sus procesos como medio de automatizarlos y de garantizar un nivel de servicio óptimo y uniforme.

Tabla 33 Alternativas de evolución respecto a los intangibles

VALOR DE LOS INTANGIBLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
mejorar la calidad del equipo humano			jubilación																		
mejorar los conocimientos y la técnica																					
investigar y desarrollar nuevas soluciones o nuevos servicios																					
potenciar la imagen de marca																					
desarrollar alianzas estratégicas																					

Al consultar su opinión sobre las alternativas que consideran que marcarán su evolución en los próximos 2-3 años con respecto a los **intangibles** de su negocio,

diecisiete (85%) optarán por mejorar los conocimientos y la técnica y catorce (70%) mejorarán la calidad del equipo humano. Es evidente que consideran a las personas como el factor fundamental de su negocio y quieren mejorar este recurso. Teniendo en cuenta que se trata de microempresas, muchas de ellas con uno o dos trabajadores incluido el empresario, vemos cómo seleccionan un recurso que requiere menos inversión sin entrar a valorar otros condicionantes futuros.

Nueve empresas (45%) han decidido investigar y desarrollar nuevas soluciones o nuevos servicios para mejorar en el futuro. Esta inquietud por innovar es una de las opciones que pueden garantizar su supervivencia en el tiempo siempre que sean capaces de crear y mantener auténticas ventajas competitivas que les diferencien del resto y les permitan competir aún teniendo menor tamaño. Sin embargo la aversión a introducirse en nuevos mercados o en nuevos negocios que hemos identificado anteriormente lastra esta capacidad de innovación.

Cuando se consulta a las empresas participantes en el estudio sobre las posibles estrategias para que el sector sea más competitivo responden lo siguiente:

Tabla 34 Estrategias para mejorar la competitividad del sector

Mejora de la competitividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
mayor especialización en diferentes servicios											**									
mejor calidad de servicio																				
mayor asociacionismo para fines comunes					*											***				
mayor innovación tecnológica																				

\* Más implicación de los asociados

\*\* Trato al cliente más personalizado, al estilo de consulta médica.

\*\*\* Crear un local o "academia" común para dar formación y conseguir personal para las empresas participantes.

Dieciocho de los entrevistados (el 90%) creen en el asociacionismo para lograr fines comunes como una de las opciones a seguir. El tamaño es importante para negociar con proveedores, Administración y para realizar acciones promocionales y de captación de clientes. También permite a estas empresas disponer de herramientas tecnológicas y de gestión a las que de modo individual no podrían acceder. Por último pueden disponer de modo conjunto de asesores y consultores a los que acudir, al igual que lo hacen organizaciones de mayor tamaño.

Doce empresas (el 60%) seleccionaron la vía de una mayor especialización en diferentes servicios para mejorar la competitividad del sector. Teniendo en cuenta que este tipo de microempresas ha identificado la competencia de las grandes cadenas (Dania, Marco Aldani) como su principal problema, han de encontrar un medio para diferenciarse de ellas, ya que competir en precio no es una opción válida a futuro.

Diez empresas (50%) han seleccionado mejorar la calidad de servicio como medio para hacer a estas empresas más competitivas. Todos ellos comprenden la importancia de ofrecer un buen servicio como medio para mejorar su competitividad,

pero muchos aún creen que pensar en mejorar es sinónimo de que lo hacen mal. No comprenden la importancia de la mejora continua como estrategia de cambio y de supervivencia. Opinan que como ya lo hacen bien, no tienen que mejorar.

Cinco empresas (25%) han optado por la mayor innovación tecnológica para mejorar la competitividad. La mayoría no cree que invertir en nuevas técnicas y en nuevos instrumentos vaya a mejorar el servicio que ofrecen ni a atraer a suficientes clientes como para rentabilizar su inversión.

A la vista de los resultados anteriores y en relación con los *aspectos a mejorar* identificados en el apartado 2.1.3.8 de esta tesis, se confirma la falta de herramientas para la toma de decisiones de gestión. Por tanto sus decisiones se basan en la intuición y la experiencia. No aprecian la importancia de la mejora continua como estrategia de cambio y de supervivencia. Piensan mejorar la calidad y la eficiencia en los procesos lo que les permitirá ser más eficientes, aunque no valoran la posibilidad de estandarizar sus procesos. (*Gestión profesional*)

Los gastos financieros representan un problema mucho mayor cuanto menor es el tamaño de la organización y su capacidad para generar facturación. Los principales costes están asociados al derecho de ocupación del local (compra o alquiler) y al personal sin embargo reducir costes en cualquiera de estos dos elementos afecta directamente al servicio prestado. (*Más liquidez*)

Es importante para el futuro de la empresa que los clientes valoren el servicio que reciben como bueno, por lo que se pretende mejorar la calidad percibida por los clientes. Consideran a las personas que trabajan en la organización como el factor fundamental de su negocio, por lo que tratan de mejorar los conocimientos y la técnica para mejorar la calidad del equipo humano. (*Contacto con el cliente*)

Han identificado la competencia de las grandes cadenas como su principal problema, por lo que promueven una mayor especialización en diferentes servicios para mejorar la competitividad. Como el tamaño es importante para negociar, creen en el asociacionismo para lograr fines comunes. (*Análisis de datos*)

Tras identificar estos aspectos, consideramos que un modelo de gestión para micropymes debe aportar información basada en datos para facilitar la identificación de áreas de mejora en el desarrollo de las actividades, en las competencias del personal y para apoyar la toma de decisiones. Ha de facilitar la identificación y estandarización de la *mejor práctica*. Debe tener en cuenta la percepción de los clientes sobre el servicio recibido y la evolución del entorno de la organización.



# El modelo propuesto Estructura y elementos

El modelo propuesto  
Estructura y elementos

### 3 Tercera parte

Tras interpretar y valorar la información recogida en los dos apartados anteriores, determinando la importancia de las micropymes para la economía, la necesidad de contar con un modelo de gestión aunque se disponga de una estructura simple y las principales fortalezas y debilidades de los sistemas de gestión analizados, planteamos una propuesta de modelo de gestión propio, utilizable por micropymes, así como los contenidos y estructura que debe incluir este modelo de gestión.

#### 3.1 Justificación y presentación del modelo de gestión de micropymes propuesto

Una vez analizado el contenido, objetivos y modo de implementación de los modelos de gestión de calidad mencionados<sup>41</sup> - *Modelo EFQM de Excelencia, ISO 9001, UNE 175001* y de dirección estratégica como el *Cuadro de Mando Integral*- y después de valorar si las herramientas o modelos expuestos permiten a una microempresa implantar un modelo de gestión de modo sencillo y económico, establecemos como **tesis la necesidad de desarrollar un modelo de gestión adaptado a las características específicas de las microempresas.**

Del análisis de resultados del trabajo de campo realizado podemos observar que el 83% de la muestra no utiliza habitualmente ninguno de los principales modelos de gestión estudiados lo que unido a que la mayoría de ellos considera *Muy importante, imprescindible disponer de un modelo de gestión aplicable a micropymes*, confirma nuestra premisa de que los modelos más ampliamente probados por todo tipo de organizaciones y que han demostrado su utilidad para implantar sistemas de gestión en las empresas, no son considerados por los responsables de micropymes como modelos válidos.

Respecto al contenido de dicho modelo, el estudio realizado nos ofrece la siguiente información:

La mayoría de los encuestados considera *Muy importante, imprescindible* definir su idea de negocio, la razón de ser de su empresa así como definir periódicamente objetivos medibles para su negocio y, por el contrario, no hay ningún encuestado que lo considere *Nada importante*.

Una amplísima mayoría de los encuestados considera *muy importante, imprescindible* tener definida expresamente alguna metodología o sistemática de trabajo a través de procedimientos, rutinas, modos de actuar ante contingencias... No hay ningún encuestado que considere *Nada importante* este aspecto.

---

<sup>41</sup> Ver información ampliada en el apartado 1.3 *Modelos de gestión publicados* incluido en la *Primera Parte* de este documento, así como el listado completo de *Fortalezas y Debilidades de los sistemas de gestión analizados* incluidos en la tabla 9 del apartado 1.3.7 del presente documento.

Así mismo, consideran muy importante, imprescindible comprobar la manera en que realmente se desarrolla la actividad. De nuevo, ningún encuestado considera *Nada importante* este ítem. Sin embargo, la mayor parte de los encuestados no utiliza ninguna herramienta específica para comprobar cómo se desarrolla su actividad.

Los encuestados afirman casi unánimemente que es muy importante, imprescindible disponer de datos fiables y actualizados sobre el resultado de su actividad y analizar los datos e información disponibles.

Destacan dos aspectos a mejorar en la gestión de las micropymes: *implantar un sistema de gestión y mejorar la rentabilidad*. En lo referente a implantar un sistema de gestión, identifican carencias en aspectos como analizar los datos de los que dispone el responsable de una micropyme, profesionalizar la gestión (consideran que se dedica mucho tiempo al trabajo diario y poco a las tareas propias de gestión, haciendo gran hincapié en la necesidad de planificar y controlar el negocio con una visión global) de modo complementario al desempeño de la actividad y optimizar las ocasiones en las que se producen contactos con el cliente.

A consecuencia de las limitaciones mostradas, se hace necesario desarrollar un modelo que permita a una micropyme, con sus propios recursos, definir su identidad, las necesidades del mercado a las que ofrece respuesta, los logros que desea alcanzar, el camino que debe seguir para alcanzarlos, el medio para comprobar su avance y si esos objetivos siguen siendo adecuados en cada momento.

El modelo debe utilizar un lenguaje sencillo, comprensible para personas que no son expertos en gestión y dirección de empresas, sino que son excelentes profesionales en su campo de actividad y que han optado por dirigir su propia organización. Debe facilitar herramientas que guíen paso por paso las actividades a realizar, para dar respuesta a cada uno de los puntos expuestos en el párrafo anterior sin que requieran un tiempo excesivo ni un consumo elevado de otro tipo de recursos.

Parte de los contenidos de este modelo reinterpretarán y aclararán algunos de los requisitos de la Norma ISO 9001, de los elementos a considerar del Modelo EFQM, o de las dimensiones del Cuadro de Mando Integral, para que, además de resultar comprensibles, aporten un metodología clara y concreta que permita al responsable de la micropyme conocer qué tiene que hacer en cada momento y qué preguntas debe responderse para definir sus siguientes pasos. Otros elementos, sin embargo, requieren un desarrollo completo.

Las organizaciones promotoras de los modelos y referenciales estudiados están haciendo un esfuerzo porque en sus sucesivas revisiones sean más fácilmente comprensibles y aplicables a todo tipo de organizaciones. La versión 2013 del Modelo EFQM simplifica el marco de gestión, haciendo que sea más fácil entenderlo e implementarlo. Se insiste en la necesidad de modificar el Modelo para que sea aplicable a empresas "*pequeñas y sencillas*", en la necesidad de "*simplificar los*

*términos*” y en enfocar el contenido del Modelo a los “*directivos, no a los expertos en el Modelo*”.

Esta necesidad identificada por la propia EFQM de hacer el Modelo más accesible, apoya nuestra tesis en el sentido de que la actual formulación no es adecuada para una microempresa, ya que tanto la terminología utilizada como el alcance de un proceso de autoevaluación exigen unos conocimientos y recursos de los que no disponen la mayoría de organizaciones de este tamaño.

Las revisiones de la norma ISO 9001 (desde 1987 hasta la versión 2015) pretenden igualmente que la norma sea aplicable a toda clase de productos (incluidos los servicios), de sectores y de tamaños de empresa; dotarla de mayor claridad en los textos, más comprensibles y simples; que se requiera menos documentación del Sistema de Calidad; incorporar de manera explícita la Mejora Continua y la satisfacción del cliente; y por último, dotarla de mayor compatibilidad con otras normas de requisitos de sistemas de gestión como la norma ISO 14001.

### **3.2 El modelo: su estructura y elementos**

Como afirma la EFQM en su publicación “Modelo EFQM de Excelencia 2010” (European Foundation for Quality Management, 2009) *para alcanzar el éxito, las organizaciones –independientemente de su sector, tamaño, estructura o madurez– necesitan establecer un sistema de gestión apropiado.*

Puesto que nuestro objetivo es proporcionar un *modelo de gestión para micropymes*, comencemos por determinar a qué nos referimos cuando hablamos de *modelo* y de *gestión*:

*Modelo*: representación simplificada de una realidad.

*Gestión*: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización (ISO, 2005);

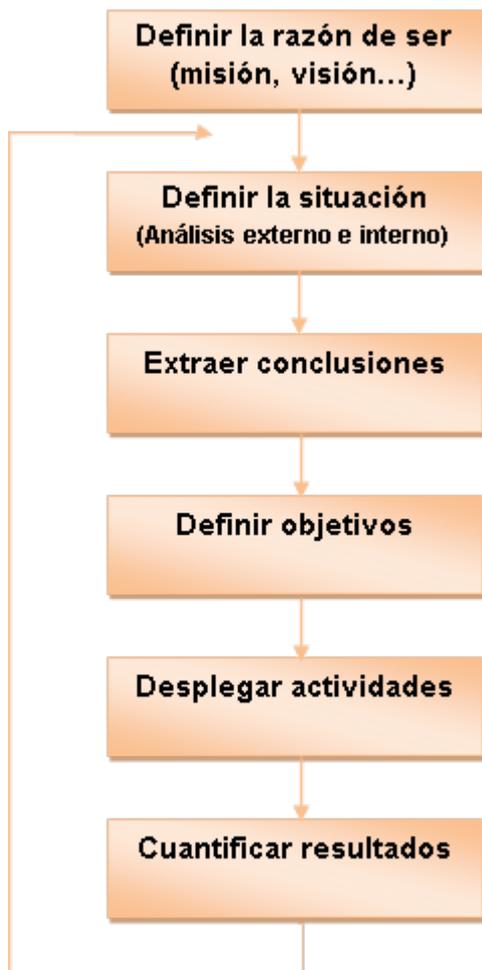
Desarrollo de una serie de actividades, previamente planificadas, para alcanzar los objetivos definidos (Pérez, 2009).

Por tanto, nuestro modelo debe permitir la sostenibilidad de una micropyme facilitando el desarrollo de las siguientes acciones:

- concretar el/los objetivo/s a alcanzar con su actividad,
- planificar una serie de actividades para alcanzar ese/os objetivo/s,
- desarrollar las actividades planificadas dentro de un sistema de trabajo que permita realizar la actividad ordinaria de la empresa,
- comprobar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados y corregir las desviaciones que se vayan produciendo.

Los diferentes Sistemas de Gestión analizados en la primera parte de esta tesis presentan una serie de elementos comunes resumidos en la figura siguiente, que conforman el punto de partida de nuestro modelo.

Figura 49 Elementos comunes en los diferentes sistemas de gestión



El modelo propuesto, que hemos denominado **IRACA**, se divide en cuatro apartados que recogen estos elementos comunes a los diferentes sistemas de gestión estudiados (figura 50):

- El primero, orientado a definir y comunicar la **idea de negocio**.

Debe definir claramente a qué necesidades quiere dar respuesta la organización. Tiene que incluir en la definición de esta idea el concepto de Mejora-Adaptación. No se puede pretender ofrecer respuestas adecuadas a un mercado en constante cambio con una oferta estática e invariable de una cartera de productos y servicios. Por eso es fundamental que en el momento de definir la idea de negocio, no se enfoque hacia qué productos/servicios se desea ofertar, sino a qué necesidades se trata de dar respuesta, ya que si se incorpora un segundo concepto en la definición como es el de Innovación,

favorecerá el que se plantee periódicamente de qué otro modo puede ofrecerse una respuesta al mercado favoreciendo la generación de nuevos productos o servicios que permitan a la organización sostenerse en el tiempo y responder a los nuevos retos del mercado.

De acuerdo a los análisis realizados sobre los Modelos publicados, este apartado debe permitir establecer de modo claro y simple la misión, la visión, los valores, la política de calidad y los objetivos específicos de la organización, los factores clave de éxito, de modo que guíen las actividades de la empresa y se puedan comunicar a empleados, proveedores y clientes de modo sencillo y comprensible.

- El segundo, orientado a definir y planificar los **recursos** necesarios para cumplir con la *idea* de negocio –materiales, personas ...-.

La puesta en práctica de cualquier actividad y proceso lleva asociada una utilización y consumo de recursos. Para minimizar el impacto de este consumo en los resultados de la organización y mejorar la eficiencia, es necesario analizar qué recursos (humanos, materiales, financieros...) son los más adecuados, en qué momento van a necesitarse (sistema de trabajo), en qué cantidad... y programar adecuadamente el aprovisionamiento y/o la disponibilidad de los mismos (planificar actividades).

Siguiendo los Modelos analizados, este apartado debe permitir gestionar el aprovisionamiento (gestión de proveedores, compras), las políticas de recursos humanos (contratación, formación, seguridad e higiene...), la definición de los procedimientos de trabajo, la adquisición y mantenimiento de la infraestructura y equipos, la gestión de recursos económico-financieros y la gestión de la información.

- El tercer apartado está orientado a **implantar y comprobar** el sistema de trabajo definido para poner en práctica la idea de negocio (*actividades y control*).

Se desarrollarán las actividades propias de la organización (diseño, comercialización, producción, entrega y posventa) y una vez desarrolladas, deben realizarse actividades de control que informen sobre si las mismas se ajustan a lo planificado y si han producido los resultados esperados.

Siguiendo los Modelos publicados, este apartado debe permitir implantar y actualizar los procedimientos de trabajo, desarrollar las actividades planificadas en el apartado anterior y establecer y medir indicadores de rendimiento. También se medirán indicadores de percepción de los diferentes grupos de interés, reclamaciones... Habitualmente se utilizan herramientas como indicadores de actividad y de rendimiento, comprobaciones o auditorías internas, reclamaciones, sugerencias, encuestas y entrevistas...

- El cuarto y último apartado de nuestro modelo está orientado a **Analizar los resultados** del sistema de trabajo implantado.

En el caso concreto de una micropyme, serán importantes los resultados económicos, los de actividad, y los de satisfacción, tanto de clientes –que permiten mantener la actividad en el tiempo- como de empleados si se dispone de ellos –que son quienes van a desarrollar las actividades-. También debe conocerse qué ocurre fuera de la organización (competencia, entorno PEST...).

Siguiendo los Modelos analizados, este apartado debe permitir realizar un análisis de datos y una dinámica de mejora a través de la aplicación de acciones correctivas y preventivas, identificar las relaciones causa-efecto de los resultados obtenidos, establecer tendencias y comparaciones con la competencia.

Figura 50 Modelo de gestión para micropymes IRACA



Fuente: Elaboración propia

Cada uno de estos cuatro apartados contiene:

- Una explicación inicial, una introducción, acerca de su utilidad para la gestión de una micropyme -¿para qué sirve?-
- Unas pautas sobre cómo dar respuesta al apartado en una micropyme. Cuestiones a plantearse; aspectos a definir y/o documentar; qué comunicar, cómo y a quién...
- Una escala de valoración que permita al responsable de la organización determinar en qué situación se encuentra respecto a la *definición* e

*implantación* de cada uno de los apartados del modelo. De este modo, a lo largo de sucesivas autovaloraciones se podrá establecer el avance o retroceso en la definición e implantación de cada uno de los elementos del modelo propuesto.

- Una descripción sintética de su relación con los Modelos publicados analizados. Dónde y cómo se trata en cada uno de ellos el apartado en cuestión.

Tabla 35 Escala de valoración genérica sobre la definición e implantación del modelo

<b>Grado de definición de las cuestiones a plantearse</b>				
Insuficiente descripción de las cuestiones a abordar	Se han descrito la mayoría de las cuestiones a abordar	<b>Todas</b> las cuestiones a abordar están descritas	Todas las cuestiones descritas están <b>interrelacionadas</b> y promueven sinergias entre sí  Se han <b>comunicado</b> y son conocidas por las personas de la organización	Todas las cuestiones descritas de modo integrado y adecuadamente comunicadas, se <b>revisan</b> periódicamente para identificar mejoras
0-20	21-40	41-60	61-80	81-100
<b>Grado de Implantación de las cuestiones definidas</b>				
No se implantan de modo habitual las cuestiones definidas	Se implantan de modo <b>habitual</b> la <b>mayoría</b> cuestiones definidas	<b>Todas</b> las cuestiones definidas se implantan de modo <b>sistemático</b>	Todas las cuestiones definidas que se implantan se hacen de modo <b>coordinado</b> , global, buscado mejorar los <b>resultados globales</b> de la organización	Todas las cuestiones definidas, implantadas de modo sistemático y coordinado, se <b>miden sistemáticamente</b> para valorar su eficiencia
0-20	21-40	41-60	61-80	81-100

### **3.2.1 Definir y comunicar la Idea de negocio**

*Debe definir claramente a qué necesidades quiere dar respuesta la organización. Tiene que incluir en la definición de esta idea el concepto de Mejora-Adaptación. No se puede pretender ofrecer respuestas adecuadas a un mercado en constante cambio con una oferta estática e invariable de una cartera de productos y servicios. Por eso es fundamental que en el momento de definir la idea de negocio, no se enfoque hacia qué productos/servicios se desea ofertar, sino a qué necesidades se trata de dar respuesta, ya que si incorporamos un segundo concepto en nuestra definición como es el de Innovación, favorecerá el que se plantee periódicamente de qué otro modo puede ofrecerse una respuesta al mercado favoreciendo la generación de nuevos productos o servicios que permitan a la micropyme sostenerse en el tiempo y responder a los nuevos retos del mercado.*

Se debe definir claramente a qué necesidades quiere dar respuesta la organización. Cuál es la razón de ser de la empresa.

Esta idea, que parece obvia, no lo es tanto en la práctica. Las organizaciones suelen tener identificado el producto/servicio (o la cartera de ellos) que pretenden producir o comercializar, pero no tanto la necesidad o la demanda del mercado a la que sirve ese producto/servicio. Es importante identificar la utilidad del producto/servicio a ofertar. Al llegar a la esencia, a la necesidad (expresada por el cliente o latente) que va a satisfacer, será más sencillo diseñar una oferta de productos/servicios que resulten atractivos para el público y definir el público objetivo al que se dirigen.

Si se realiza un análisis de cómo está respondiendo el mercado a esa necesidad, qué ofrece la competencia, estaremos en disposición de proporcionar una respuesta personalizada que incorpore las mejores propuestas actuales del resto de empresas adaptadas a nuestras capacidades, más una serie de propuestas propias que respondan de un modo diferente a esas necesidades y que constituyan nuestra ventaja respecto a la competencia.

Debe incluirse en la definición de idea de negocio el concepto de *Mejora-Adaptación*. Se debe adaptar la respuesta que ofrece la empresa (su cartera de productos y servicios, su puesta a disposición, etc.) a las cambiantes necesidades del mercado, evolucionando, al menos, a la misma velocidad que el entorno.

Para que esta idea de negocio termine por definirse, se debe avanzar desde lo genérico a lo específico. Una vez establecido claramente **qué** necesidad del mercado es la que se va a satisfacer, se diseñará **cómo** satisfacerla definiendo una serie de objetivos cuantificables. Es en este momento donde serán determinados los productos/servicios a ofertar y los objetivos concretos que se plantean respecto a ellos (cuánto se estima vender, a través de qué canales, en qué plazos...).

Mientras que la idea de negocio permanecerá en el tiempo, los productos/servicios y los objetivos serán revisados y redefinidos periódicamente (por ejemplo, una vez al

año). La idea de negocio va a actuar a modo de filtro para ayudar a tomar decisiones relacionadas con el negocio: ¿incorporo este nuevo producto a mi catálogo? ¿realizo determinada inversión? ¿cómo enfoco mi publicidad?... A cada una de estas preguntas se le pasa por el filtro ¿me ayuda a dar respuesta a las necesidades de mis clientes; está en línea con lo que he definido como mi negocio, aquello a lo que me dedico? En caso afirmativo ¡Adelante! En caso negativo habría que plantearse si es adecuado ampliar o modificar la idea de negocio que se había establecido. No es algo que deba modificarse frecuentemente, ya que genera inestabilidad y desconcierto, tanto en los clientes como en la propia organización. Sin embargo, en determinados momentos y tras una reflexión profunda, puede ser conveniente un cambio de actividad de este tipo.

Un ejemplo de esta transformación es la que sufrió IBM a principios de este siglo. Se trata de una empresa que cuenta con más de cien años de actividad y una marca tradicionalmente conocida en todo el mundo por la producción de ordenadores y hardware. Tras ser líder durante años en su sector, a partir de 2003 decide modificar su modelo de negocio (*business core* según la denominación de la compañía) y orientarse hacia la prestación de servicios y el desarrollo de soluciones de tecnologías de la información (TI), porque según sus apreciaciones era lo que demandaba el mercado. Así, vende su unidad de desarrollo de PC a Lenovo, la de fabricación de impresoras a Lexmark y la de producción de discos duros a Cisco. Actualmente, es la compañía más grande de outsourcing, consultoría y servicios de recuperación de datos empresariales contra desastres. En 2011, el 57% de sus ingresos ya procedían de la industria de TI y es líder en este mercado.

¿A qué se dedica entonces IBM? Pues según sus propias palabras, *“en IBM nos esforzamos por ser líderes en la investigación, desarrollo y fabricación de las tecnologías de la información más avanzadas del sector, incluyendo sistemas informáticos, software, redes, sistemas de almacenamiento y microelectrónica. Transformamos estas avanzadas tecnologías en algo valioso para nuestros clientes a través de nuestras soluciones y servicios profesionales en todo el mundo”*<sup>42</sup>.

Las organizaciones son a menudo lo que desean ser y deben distinguir entre intenciones (que se describen de un modo impreciso) y objetivos (definidos, cuantificables, medibles en el tiempo...).

### **Cuestiones a considerar:**

Se debe reflexionar y responder a las preguntas:

¿Cuál es el propósito de nuestra empresa, a qué nos dedicamos realmente?

¿Qué necesidades queremos satisfacer?

¿En qué se distingue nuestra organización?

¿En qué podemos llegar a ser los mejores?

---

<sup>42</sup> Fuente: En línea, Ref. de 28 de febrero de 2014. Disponible en Internet: <http://www.ibm.com/es/es/>

¿Se lo podría contar a otra persona? ¿Cómo lo diría?

¿A quién sirve?

¿Qué usuarios, clientes?

¿Cómo lo haríamos?

¿Qué productos/servicios ofreceremos?

¿Qué ofrece la competencia?

¿Qué es lo que nos hará diferentes de los demás, qué ofrecemos diferente?

¿De qué otro modo puedo responder a esa necesidad?

¿Cuánto tengo que vender este año para mantenerme o crecer?

¿Qué canales de venta voy a utilizar?

¿En qué nos gustaría que se convirtiera nuestra organización, qué queremos llegar a ser?

¿Cuál creemos que es el camino para convertir ese deseo en realidad?

¿Cuáles son los principios de comportamiento en los que nos vamos a basar?

**Escala de autovaloración de la definición e implantación de este apartado del modelo:**

<b>Grado de definición de la Idea de negocio</b>				
Insuficiente descripción de la necesidad de mercado a satisfacer, los usuarios, la propuesta de la competencia	Se han descrito la mayoría de las cuestiones relacionadas con la necesidad de mercado a satisfacer, los usuarios, la propuesta de la competencia	<b>Todas</b> las cuestiones están descritas: la necesidad de mercado a satisfacer, los usuarios, la propuesta de la competencia	Todas las cuestiones descritas (la necesidad de mercado a satisfacer, los usuarios, la propuesta de la competencia) están <b>interrelacionadas</b> .  Se han <b>comunicado</b> y son conocidas por las personas de la organización	Todas las cuestiones (la necesidad de mercado a satisfacer, los usuarios, la propuesta de la competencia) descritas de modo integrado y adecuadamente comunicadas, se <b>revisan</b> periódicamente para identificar mejoras
0-20	21-40	41-60	61-80	81-100

Grado de Implantación de la Idea de negocio				
No se define y comunica de modo habitual la oferta que responde al propósito de la organización: Producto/servicio, cantidad a vender, canales, plazos	Se define y comunica de modo <b>habitual</b> la <b>mayor parte</b> de la oferta que responde al propósito de la organización: Producto/servicio, cantidad a vender, canales, plazos	<b>Todas</b> las cuestiones definidas (Producto/servicio, cantidad a vender, canales, plazos) se comunican y detallan de modo <b>sistemático</b>	Todas las cuestiones definidas (Producto/servicio, cantidad a vender, canales, plazos) que se comunican, se hacen de modo coordinado, global, buscado mejorar los resultados globales de la organización	Todas las cuestiones definidas (Producto/servicio, cantidad a vender, canales, plazos), comunicadas de modo sistemático y coordinado, se miden sistemáticamente para valorar su eficiencia
0-20	21-40	41-60	61-80	81-100

### Relación con los Modelos analizados.

Siguiendo los Modelos publicados analizados, este apartado debe permitir establecer de modo claro y simple la misión, la visión, los valores, la política de calidad, los objetivos específicos de la organización, los factores claves de éxito, de modo que guíen las actividades de la empresa y se puedan comunicar a empleados, proveedores y clientes de modo sencillo y comprensible.

Si bien la terminología utilizada varía, todos los modelos analizados coinciden en la importancia de definir adecuadamente la razón de ser de la organización, el objetivo que persigue con su actividad, el valor que aporta a los diferentes grupos de interés.

El primer concepto fundamental de excelencia, versión Modelo EFQM 2010 (European Foundation for Quality Management, 2009) denominado “Lograr resultados equilibrados” comienza su enunciado del siguiente modo: *Las Organizaciones Excelentes hacen realidad su **misión** y avanzan hacia su **visión** mediante la planificación y el logro de un conjunto equilibrado de resultados...* haciendo hincapié en su desarrollo en la importancia de definir adecuadamente la estrategia, de adecuar sus objetivos a los cambios, y de que los líderes de la organización tomen decisiones basadas en información fiable sobre el futuro de la organización. En la versión 2013 cambia su denominación por “Mantener en el tiempo resultados sobresalientes” y en su enunciado resalta la importancia de interpretar adecuadamente las expectativas y necesidades de los clientes: *Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades.* Para ello propone que la organización *identifique sus distintos grupos de clientes, tanto los que ya existen como los potenciales, y anticipan sus distintas necesidades y expectativas; que transforme las necesidades, expectativas y los potenciales requisitos en propuestas de valor atractivas y*

sostenibles para clientes actuales y potenciales; y que innoven y creen valor para sus clientes, implicándoles, cuando conviene, en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios y experiencias.

El tercer concepto fundamental, denominado “Liderar con visión, inspiración e integridad” (versiones 2010 y 2013) incide en la importancia de que los líderes de la organización establezcan y comuniquen la dirección y orientación estratégica, y que sean capaces de tomar decisiones basadas en la información disponible, su experiencia y su capacidad de análisis. Para ello les pide que *Establezcan y comuniquen una clara dirección y orientación estratégica; logren unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad la Misión, Visión y los objetivos de la organización; que sean flexibles; demuestren su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basadas en la información disponible y su experiencia y conocimiento, y considerando su impacto potencial; que reconozcan que la ventaja sostenida depende de su capacidad de aprender rápidamente y responder con prontitud cuando es necesario; y que fomenten una cultura que apoya la generación de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización.*

Tabla 36 Relación del apartado *Definir y comunicar la idea de negocio* con los modelos publicados analizados

Modelo EFQM	Subcriterio	
	1a.	Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia
	1e.	Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz
	2a.	La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno
	5b.	Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes
ISO 9001:2008	Apartado	
	5	Responsabilidades de la dirección
	5.1	Compromiso de la dirección
	5.2	Enfoque al cliente
	5.3	Política de calidad
	5.4	Planificación
UNE 175001-1: 2013	Apartado	
Cuadro de Mando Integral	Perspectiva	
		Financiera
		Del cliente

### **3.2.2 Definir y planificar los recursos necesarios -materiales, personas, financieros...- para cumplir con la idea de negocio**

*La puesta en práctica de cualquier actividad lleva asociada una utilización y consumo de recursos. Para minimizar el impacto de este consumo en los resultados de la organización y mejorar la eficiencia, es necesario analizar qué recursos (humanos, materiales, financieros...) son los más adecuados, en qué momento van a necesitarse (sistema de trabajo), en qué cantidad... y programar adecuadamente el aprovisionamiento y/o la disponibilidad de los mismos (planificar actividades).*

Una vez establecida la idea de negocio y el mix comercial (producto/servicio, canales de venta, usuarios objetivo) y antes de comenzar a ejecutar las actividades propias de la empresa, se debe definir CÓMO desarrollar la actividad.

La gestión y mejora de procesos, las alianzas con proveedores y otros socios y la gestión de recursos (factores técnicos TQM) influyen directamente en los resultados (Calvo-Mora *et al.*, 2014).

Se comenzará por definir el **sistema de trabajo**, las actividades a desarrollar para dar respuesta a las necesidades de los clientes y la secuencia a seguir en su puesta en marcha. Es lo que en los modelos de gestión se denomina definir los procesos de trabajo. Para llegar a controlar un proceso, primero se debe planificar, luego diseñar y finalmente implementar, por lo que la organización debe primero realizar dichas tareas antes de contar con procesos controlables (Saldías, 2008). En el caso de una micropyme no tiene por qué ser necesario documentar estos procesos, ya que el reducido tamaño facilita la comunicación interna y el control de las actividades. Lo que sí es recomendable es que se reflexione sobre cómo ejecutar las diferentes tareas, teniendo presente qué es lo que esperan los clientes de la organización y de qué recursos se dispone para ofrecerles respuesta. Una vez identificado el que a priori es el mejor modo de realizar las tareas (su puesta en práctica irá identificando aspectos a mejorar) ya estará definida lo que denominamos “la mejor práctica”. Ahora se debe sistematizar su uso, es decir, procurar que ante una determinada situación o demanda, se ofrezca siempre la mejor respuesta. Para ello se debe informar a los responsables de ejecutar esas actividades sobre cómo deben desempeñar sus tareas y por qué es importante que lo hagan de este modo. En este momento es en el que se debe decidir si es conveniente o no **documentar** los procesos. Esta documentación sirve para comunicar el modo en que deben desempeñarse las tareas y asegurar que siempre se utiliza la “mejor práctica”. En caso de que no estén de acuerdo con el modo de actuar propuesto, habrá que analizar las razones y valorar si conviene cambiar el proceso definido, ya que no podemos olvidar que quien más información tiene sobre una actividad es quien la ejecuta a diario.

No se debe confundir esta sistematización de las actividades con encorsetar el modo de actuar o con frenar la innovación. Lo que se pretende es eliminar la variabilidad en

la respuesta a los clientes. Sin embargo, como lo que se busca es la “mejor práctica”, en el momento que se identifique cualquier mejora que pueda introducirse en el modo de desarrollar una tarea (por ofrecer mejor respuesta al cliente, por consumir menos recursos...) habrá de cambiarse el modo de actuar en este sentido y sistematizar estas nuevas actividades.

A continuación se identificarán los **recursos** necesarios para el desarrollo de estas actividades y para ofrecer un nivel de servicio acorde con el posicionamiento que se haya decidido para la empresa. Deben estimarse:

- las instalaciones necesarias para las distintas fases de la cadena de valor (almacenamiento, producción, venta...),
- los medios más adecuados (maquinaria, utillaje, mobiliario, equipos de medida, programas y equipos informáticos...),
- las personas necesarias para desarrollar la actividad (número, formación, otras habilidades...),
- los recursos financieros para poner en marcha las actividades y para garantizar su continuidad durante un período suficiente de tiempo,
- la información que debe circular por la organización para el correcto desempeño de las actividades (destinada a la propia organización, a los proveedores, a los clientes...),
- los proveedores que garanticen el suministro en tiempo y forma de las materias primas y de otros suministros (energía, comunicaciones...),
- los requisitos administrativos, de seguridad, medioambientales, etc. que deben satisfacerse para desarrollar la actividad en el marco de la legalidad y minimizar el impacto negativo en el entorno.

Para finalizar se estimará el **coste** de estas actividades y recursos y se comprobará que es adecuado al modelo de negocio definido (expectativas de los clientes, posicionamiento en precio, comportamiento de la competencia, productos sustitutivos...). En este momento se incorpora el concepto de **eficiencia** (conseguir los objetivos con el mínimo consumo de recursos) para buscar la solución óptima que permita minimizar el consumo de recursos con una doble (y obvia) finalidad: maximizar los resultados para la empresa y ofrecer una propuesta atractiva para el cliente que permita atraerlo y fidelizarlo.

Una vez establecidas las actividades y los recursos necesarios para desarrollar la actividad, se analizará **cómo podría hacerse de otra forma** consiguiendo el mismo resultado pero con un consumo (de tiempo, de materiales, de trabajo...) menor. Para ello es importante una vez más fijarse en qué están haciendo a nuestro alrededor. Ver cómo otras organizaciones (similares a la nuestra o de otros sectores) han implantado soluciones diferentes y si éstas pueden resultar más eficientes o más satisfactorias para los clientes, analizar cómo adaptarlas a la propia organización (no basta con copiar lo que hacen otros, ya que cada organización tiene su propia personalidad y

características diferenciadoras, por lo que siempre se requieren ajustes y adaptaciones para optimizar cualquier solución a implantar).

Lo que estamos haciendo, en definitiva, es desplegar los objetivos que definimos en el apartado anterior y planificar y presupuestar la puesta en marcha de las actividades.

### **Cuestiones a considerar:**

Se debe reflexionar y responder a las preguntas:

¿Cuál es la secuencia de actividades que permite dar respuesta a nuestra idea de negocio?

(Ej.: promoción comercial → compra de materia prima → almacén → recepción de pedidos de clientes → elaboración del producto → transporte y entrega del producto → facturación → servicio posventa)

¿Cómo vamos a desarrollar nuestras actividades?

¿Cuándo ejecutar cada tarea? (Ej.: cuando recibo un pedido del cliente)

¿Qué es lo que hay que hacer? (Ej.: grabar los datos e informar al cliente de que lo hemos recibido y al almacén para que preparen el material)

¿Cómo hacerlo? (Ej.: introducir las posiciones del pedido en el sistema informático. Enviar albarán al responsable del almacén. Enviar correo al cliente confirmando la recepción y los datos)

¿Quién debe hacerlo? (Ej.: El gerente - director comercial cuando cierra una venta personalmente y el administrativo cuando se recibe un pedido directamente del cliente en la oficina)

¿Por qué hacerlo de este modo? (Ej.: para el cliente es importante confirmar que hemos recibido su pedido y que hemos comprendido todo lo que nos pide. Para el almacén es importante conocer cuanto antes qué material hace falta para servir un pedido para reservarlo o reponerlo en caso de haga falta. Para administración es importante que los pedidos estén grabados en la aplicación para poder comprobar la entrega al cliente y efectuar la facturación...)

¿Qué recursos son necesarios?

¿Qué instalaciones se requieren?

¿Qué medios se requieren?

¿Qué y cuántas personas son necesarias?

¿Cuántos recursos financieros son necesarios?

¿Qué proveedores pueden suministrar las materias primas y servicios?

¿Qué requisitos (administrativos, de seguridad, medioambientales, etc.) debe cumplir la actividad, las instalaciones, los medios, las personas, los proveedores?

¿Cuál es el coste de estas actividades?

¿Cómo podemos mejorar nuestras actividades?

¿Cómo podríamos dar mejor respuesta a nuestros clientes?

¿Cómo podríamos reducir los recursos consumidos en cada actividad?

¿Cómo lo está haciendo la competencia?

¿Cómo lo están haciendo otros sectores que tengan actividades comparables con las nuestras? (Ej.: las empresas de cualquier sector facturan a sus clientes, realizan actividad de promoción comercial; muchas tienen almacenes...)

**Escala de autovaloración de la definición e implantación de este apartado del modelo:**

<b>Grado de definición y planificación del sistema de trabajo</b>				
Insuficiente descripción de las actividades a realizar y de su secuencia	Se han descrito la mayoría de las actividades a realizar y su secuencia	<b>Todas</b> las actividades a realizar y su secuencia están descritas	Todas las cuestiones descritas (actividades a realizar y su secuencia) están <b>interrelacionadas</b> y promueven sinergias entre sí  Se han <b>comunicado</b> y son conocidas por las personas de la organización	Todas las cuestiones descritas (actividades a realizar y su secuencia) de modo integrado y adecuadamente comunicadas, se <b>revisan</b> periódicamente para identificar mejoras
0-20	21-40	41-60	61-80	81-100

Grado de definición y planificación de los recursos necesarios				
No se identifican los recursos necesarios, el coste, las oportunidades de mejora	Se identifican de modo <b>habitual</b> la <b>mayoría</b> de los recursos necesarios, el coste, las oportunidades de mejora	<b>Todas</b> las cuestiones definidas (los recursos necesarios, el coste, las oportunidades de mejora) se planifican de modo <b>sistemático</b>	Todas las cuestiones definidas (los recursos necesarios, el coste, las oportunidades de mejora) que se planifican se hacen de modo <b>coordinado</b> , global, buscado mejorar los <b>resultados globales</b> de la organización	Todas las cuestiones definidas (los recursos necesarios, el coste, las oportunidades de mejora), planificadas de modo sistemático y coordinado, se <b>miden sistemáticamente</b> para valorar su eficiencia
0-20	21-40	41-60	61-80	81-100

### Relación con los Modelos analizados.

Siguiendo los Modelos publicados, este apartado debe permitir identificar la capacidad de respuesta de la organización en función de los recursos de que dispone: gestionar el aprovisionamiento (gestión de proveedores, compras, los requisitos de evaluación de proveedores...), las políticas de recursos humanos (contratación, formación, seguridad e higiene, perfiles de puestos de trabajo...), la adquisición y mantenimiento de la infraestructura y equipos, la gestión de recursos económico-financieros, la gestión de la información, la definición y en su caso documentación de los procesos de trabajo.

Tabla 37 Relación del apartado *Definir y planificar los recursos necesarios* con los modelos analizados

Modelo EFQM	Subcriterio	
	2b.	La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades
	3a.	Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización
	3e.	Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización
	4a.	Gestión de <i>partners</i> y proveedores para obtener unos beneficio sostenible
	4b.	Gestión de recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido
	4c.	Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales
	4d.	Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia
	5a.	Los Procesos de diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés

ISO 9001:2008	Apartado	
	4.1	Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos generales
	4.2	Control de la documentación
	5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación
	6	Determinar los recursos
	6.1	Provisión de recursos
	6.2	Competencia, formación y toma de conciencia
	6.3	Infraestructura
	6.4	Ambiente de trabajo
	7.1	Planificación de la realización del producto
UNE 175001-1: 2013	Apartado	
	3.2., 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7,	La dirección establece las pautas de comportamiento respecto a: cortesía, fiabilidad y credibilidad, capacidad de respuesta, comprensión del cliente, comunicación, seguridad
	4.1, 4.2, 4.3, 4.4	Se establecen los requisitos de los elementos tangibles respecto a instalaciones, equipos y mobiliario, envases y embalajes, productos
	5.2.	Definición de funciones y responsabilidades de cada puesto
Cuadro de Mando Integral		

### ***3.2.3 Implantar y comprobar el sistema de trabajo definido para poner en práctica la idea de negocio.***

*Se desarrollarán las actividades propias de la organización (diseño, comercialización, producción, entrega y posventa) y una vez desarrolladas, deben realizarse actividades de control que informen sobre si las mismas se ajustan a lo planificado y si han producido los resultados esperados.*

Una vez establecido y comunicado el propósito de la organización (apartado 1 del modelo), y definidos los recursos necesarios y el modo de desarrollar la actividad (apartado 2 del modelo), llega el momento de la puesta en práctica, el denominado “momento de la verdad”. Se suele decir que “el papel lo aguanta todo” para referirse a que pueden diseñarse negocios estupendos sobre el papel, definir procesos que van a ser muy eficientes, etc. Pero hasta que no sean puestos en práctica, no se podrá comprobar si realmente los clientes responden como se había pronosticado, si los recursos necesarios estaban bien estimados y se comportan como era de esperar, si

las actividades se pueden desarrollar como estaban definidas o hay que adaptar aspectos que no estaban previstos...

En este apartado vuelve a ser fundamental **el comportamiento del responsable** de la micropyme. Es lo que en la literatura especializada se denomina “el líder” de la organización. Su comportamiento, sus acciones, su modo de trabajar debe ser acorde con la idea de negocio que se ha transmitido y con el modo de actuar que se ha establecido. Es la referencia para los empleados (si se dispone de ellos), para proveedores y subcontratistas y personaliza la imagen de la empresa de cara a los clientes. Pero además de dar ejemplo con sus acciones, ha de reconocer los esfuerzos y los logros del resto de personas que colaboran con la organización. Sólo así se conseguirá ese efecto arrastre que hace que toda la empresa avance en la misma dirección. Esto no se logra con palabras ni con documentos, sino con la práctica diaria.

Será necesario:

- Adquirir y poner a disposición los recursos financieros, físicos y tecnológicos que apoyen el desarrollo de la actividad.
- Proporcionar formación y entrenamiento a las personas para que alcancen el nivel de habilidades, competencias y rendimiento que se ha previsto.
- Promocionar los productos y servicios entre los clientes y grupos de usuarios a los que se dirigen.
- Producir y distribuir los productos y servicios conforme a lo ofertado y procurando superar las expectativas de los clientes.
- Proteger los productos y servicios para evitar daños relacionados con la salud, la seguridad o el medioambiente.
- Controlar y medir las actividades que se realizan.

Mejorar los procesos y hacerlos robustos (a prueba de errores) permite disminuir las probabilidades de fallo por lo que se mejoran los resultados tanto a nivel económico como de imagen ante el cliente. Por ello es fundamental que todos los miembros de la organización compartan la necesidad de mejorar continuamente, identificando y comunicando aspectos a perfeccionar (productos, procesos, marketing, estructura de la organización, modelo organizativo...) y aceptando los cambios como algo natural y necesario para seguir siendo competitivos. Las micropymes necesitan aprender rápidamente y responder con prontitud a las cambiantes demandas del mercado.

El hecho de que la calidad sea un factor fundamental de la estrategia, objetivos y éxito empresarial, obliga a diseñar sistemas de información y de control adecuados orientados en este sentido (Tamborino, 2007).

Establecer y medir indicadores de proceso (sencillos, tanto en la recogida de datos, como en el cálculo e interpretación de los resultados) nos va a permitir conocer de un modo objetivo qué estamos haciendo y con qué resultado. Podremos medir el

número y coste de fallos internos y externos, cuantificar los ahorros, reconocer los resultados al equipo de trabajo...

Consultar a los clientes sobre si se ofrece respuesta a sus requisitos y expectativas permite confirmar que los procesos son adecuados para satisfacer sus demandas y conocer si los productos y servicios están correctamente orientados a cada grupo de usuarios. Es muy importante disponer de canales de información adecuados para que esta información llegue sin distorsiones al responsable de la micropyme.

### **Cuestiones a considerar:**

Se debe reflexionar y responder a las preguntas:

¿Qué ha pedido el cliente?

Tipo de producto o servicio y precio

Cantidad y formato de embalaje

Plazo y lugar de transporte y entrega

¿Requiere diseño, montaje o instalación?

Obligaciones relacionadas con la seguridad, salud, medioambiente, etc. que afectan al pedido

¿Qué necesita la organización para dar respuesta al cliente?

Qué recursos se van a adquirir (materias primas, suministros, formación para el personal, TICs, financiación, publicidad...)

Qué actividades se subcontratarán

Qué proveedores suministran de modo eficiente

¿En qué condiciones?: plazo, precio, lugar...

Comprobar la recepción del pedido y las existencias

¿Cómo se está desarrollando la actividad?

¿Se están desarrollando las tareas conforme se habían definido?

¿Los productos y/o servicios cumplen los requisitos planificados y prometidos al cliente?

¿El consumo de recursos se ajusta a las estimaciones?

¿Las entregas al cliente cumplen las condiciones pactadas?: calidad del producto/servicio, plazo, precio, entrega, preservación, etc.

¿Qué información recibe la organización sobre sus actividades?

Reclamaciones de clientes: ¿Qué no les satisface de lo que se les ofrece, de cómo se les ofrece y sirve...? Solución de la reclamación. ¿Qué no se les está ofreciendo y estarían dispuestos a adquirir?

Propuestas del personal de la empresa: ¿Qué cambios-mejoras en el modo de trabajar, en los medios usados, en los productos-servicios comercializados, en la comercialización, etc. se pueden introducir?

**Escala de autovaloración de la definición e implantación de este apartado del modelo:**

<b>Grado de dotación de recursos del sistema de trabajo</b>				
Insuficiente adquisición y puesta a disposición de recursos, de formación y entrenamiento, de promoción comercial	Se han adquirido y puesto a disposición la mayoría de los recursos, de la formación y entrenamiento, de promoción comercial	<b>Todos</b> los medios de trabajo están disponibles	Todos los medios de trabajo descritos están <b>interrelacionados</b> y promueven sinergias entre sí  Se han <b>comunicado</b> y son conocidos por las personas de la organización	Todos los medios de trabajo descritos se <b>revisan</b> periódicamente para identificar mejoras
0-20	21-40	41-60	61-80	81-100
<b>Grado de Implantación del sistema de trabajo</b>				
No se implanta de modo habitual el sistema de trabajo: producción y distribución, protección del producto y servicio, recogida de información	Se implanta de modo <b>habitual</b> la <b>mayor parte</b> del sistema de trabajo definido: producción y distribución, protección del producto y servicio, recogida de información	<b>Todo</b> el sistema de trabajo definido se implanta de modo <b>sistemático</b>	Todo el sistema de trabajo definido que se implanta se hacen de modo <b>coordinado</b> , global, buscado mejorar los <b>resultados globales</b> de la organización	Todo el sistema de trabajo definido, implantado de modo sistemático y coordinado, se <b>mide sistemáticamente</b> para valorar su eficiencia e identificar mejoras
0-20	21-40	41-60	61-80	81-100

**Relación con los Modelos analizados.**

Siguiendo los Modelos publicados, este apartado debe permitir implantar y actualizar los procedimientos de trabajo, desarrollar las actividades planificadas en el apartado anterior y establecer y medir indicadores de rendimiento. También se medirán indicadores de percepción de los diferentes grupos de interés así como reclamaciones. Habitualmente se utilizan herramientas como indicadores de actividad y de

rendimiento, comprobaciones o auditorías internas, reclamaciones, sugerencias, encuestas y entrevistas...

**Tabla 38** Relación del apartado *Implantar y comprobar el sistema de trabajo* con los modelos publicados analizados

Modelo EFQM	Subcriterio	
	1d	Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización
	2d.	La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan
	3b.	Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas
	3c.	Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad
	5c.	Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente
	5d.	Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan
	5e.	Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran
<b>ISO 9001:2008</b>	<b>Apartado</b>	
	6	Proporcionar y mantener recursos
	6.1	Provisión de recursos
	6.2	Competencia, formación y toma de conciencia
	6.3	Infraestructura
	6.4	Ambiente de trabajo
	7	Realización del producto
<b>UNE 175001-1: 2013</b>	<b>Apartado</b>	
	3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7	Se implantan los Requisitos del servicio relativos a Cortesía, Fiabilidad y credibilidad, capacidad de respuesta, comprensión del cliente, comunicación, seguridad
	5.3	Competencia del personal
	6.	Servicios complementarios
<b>Cuadro de Mando Integral</b>	<b>Perspectiva</b>	
		De los procesos

### **3.2.4 Analizar los resultados del sistema de trabajo implantado.**

*Si estamos refiriéndonos a una micropyme, serán importantes los resultados económicos, los de actividad y los de satisfacción, tanto de clientes –que permiten mantener la actividad en el tiempo- como de empleados si se dispone de ellos –que son quienes van a desarrollar las actividades-. También debe conocerse qué ocurre fuera de la organización (competencia, entorno PEST...).*

El futuro de la empresa depende de sus resultados, por lo que un sistema de gestión que aplique la Mejora Continua debe contribuir a la mejora de los mismos. Un modo de mejorar estos resultados es la optimización de costes. Por ello la organización debe asegurarse de que se hace aquello que añade valor, entendiendo el resto de actividades que no aportan valor como un despilfarro y por tanto como algo que se debe reducir para mejorar la eficiencia. Se han de analizar las actividades realizadas en la organización y lo que aporta cada una de ellas (lo que en la literatura especializada se denomina Análisis de la cadena de valor), incluyendo proveedores, para optimizarlas desde una perspectiva global. Ha de tenerse presente que los procesos son inductores de costes por lo que deben ser racionalizados y “vigilados” continuamente. Siempre que sea posible, se promoverá la flexibilidad a través de equipos y personas polivalentes y de una estructura organizativa lo más plana posible.

Prestar la máxima atención a la transparencia de los objetivos y la prevención y evaluación sistemática de la mejora continua, proporciona resultados operativos y económicos sorprendentes incluso en organizaciones con potencial muy limitado en cuanto a incentivos y recompensas para el personal (Poli *et al.*, 2014).

Se debe analizar detenidamente “la voz del cliente”, la información que facilitan por varios medios los usuarios, para desencadenar proyectos de mejora (a partir del análisis de las causas de un determinado tipo de reclamaciones, por ejemplo) y para diseñar nuevas propuestas de valor (a partir de una serie de consultas o pedidos de los clientes no atendidos por falta de capacidad o de productos/servicios adecuados, por ejemplo). Pero también se debe considerar la opinión de lo que la literatura especializada denomina “grupos de interés”, que incluye, cuando procede, a los empleados, los inversores, la sociedad, los *partner*...

Además de mirar hacia el interior de la organización, también es importante conocer qué sucede alrededor de la misma. Qué cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos (PEST), legislativos, de los competidores... están sucediendo o se prevé que van a suceder próximamente que puedan afectar a los productos/servicios que se ofertan, al modo en que se trabaja, a las expectativas de los usuarios. Si la organización es capaz de definir escenarios posibles (no se trata de hacer un ejercicio de adivinación), podrá prever cómo enfrentarse a los mismos en el caso de que finalmente se cumplan (lo que en la literatura especializada se denomina gestión de riesgos, y que ha tomado una presencia explícita en la versión 2015 de la Norma ISO 9001). Este modo proactivo de actuar va a permitir a una micropyme ganar un tiempo

precioso en el momento que tenga que adaptarse a determinado cambio, lo que va a aumentar su flexibilidad y su capacidad de respuesta ante las variaciones del mercado que, como hemos visto a lo largo de la primera parte de esta tesis, es una característica diferenciadora de este tipo de organizaciones y lo que es más importante, una de las que le permite competir en mercados turbulentos frente a organizaciones de mayor tamaño y con más recursos.

En el caso de una micropyme es, una vez más, su responsable quien debe asumir el reto de analizar los resultados obtenidos y utilizar esta información para tomar decisiones sobre el futuro de la organización. El exceso de información es tan paralizante como la ausencia de ella, por lo que debe seleccionar un conjunto de resultados que le permita seguir la evolución de la organización sin que el coste de este análisis sea superior a los resultados que obtendrá de él. Ha de tener presente en todo momento el objetivo de recoger información y analizarla, que no es otro que el de fundamentar las decisiones en información fiable, por lo que aquella información que no ayude a decidir, o que no sea suficientemente fiable, debe ser descartada (promoviendo también aquí la eficiencia a través de un consumo óptimo de recursos).

La comunicación dentro de la organización debe ser fluida y continua. El hecho de que una organización sea pequeña, no garantiza que la información fluya adecuadamente. Es importante que las personas de la organización comprendan y puedan demostrar su contribución a los resultados, sus mejores prácticas, etc. para que la mejora continua sea una labor de equipo.

Es en este momento en el que el responsable de la organización debe plantearse si la Idea de negocio que se definió en el primer apartado del Modelo sigue siendo válida o requiere ser modificada para adaptarla a las nuevas circunstancias del mercado y/o de la propia empresa.

Se debe recuperar el concepto de Innovación que mencionábamos en el primer apartado y utilizar la información recogida y el análisis realizado en este momento para adaptar la oferta de productos/servicios y el modo de desarrollar las actividades. En caso de identificar oportunidades de innovación, y/o de mejora, se deben hacer realidad en un tiempo adecuado. Si se demora la toma de decisiones o su posterior puesta en marcha, la ventaja que se podría haber obtenido se habrá diluido también.

De este modo se cierra el ciclo de la gestión, ya que se ha pasado de nuevo al primer apartado del modelo, re-definiendo la idea de negocio, lo que conllevará una actualización de los procesos y recursos necesarios (segundo apartado), una puesta en práctica y control de las actividades (tercer apartado), seguido del correspondiente análisis de resultados (cuarto apartado)...

### **Cuestiones a considerar:**

Se debe reflexionar y responder a las preguntas:

¿Qué productos/servicios ofrezco realmente?:

Nº (familias y/o productos), antigüedad, evolución de ventas por tipo de producto, posibles sustitutivos, alternativas de la competencia, evolución del coste y del precio, tiempos medios de entrega de pedidos

¿Qué opinan los clientes de mis productos/servicios?

Variedad, profundidad, fiabilidad, actualización, diseño, coste, dificultad de uso, posventa, valor residual...

¿Qué opinan los clientes de mi negocio?

Imagen, confianza, accesibilidad, conocimiento de la marca, reputación, prescripción...

¿Qué reclamaciones recibo?

Número, tipo, frecuencia, repetitividad, coste, tiempo de respuesta, evolución del número de clientes: Análisis, causas del desacuerdo, acciones para que no vuelva a producirse en el futuro

¿Qué opinan las personas que trabajan en la organización?

Tienen suficiente autonomía, tienen información adecuada, el responsable es accesible, tienen medios y formación adecuados para desarrollar su trabajo

¿Cómo trabajan las personas de la organización?

Rotación, antigüedad, propuestas de mejora, participación en formaciones, evolución de las ventas por empleado, absentismo

¿Las actividades se desarrollan conforme las habíamos definido en el apartado 2?

Qué se puede mejorar, cómo lo hace la competencia, por qué se desarrollan de este modo

¿Qué resultados tiene la organización?

Evolución ventas (global, por familia, por producto), número de clientes, frecuencia de compra, gasto medio por compra, margen beneficio, evolución de los costes (compras, suministros, personal, administrativos...)

¿Se prevé algún cambio normativo que afecte a la actividad de mi organización?

¿Existe alguna corriente de opinión favorable o adversa a mis productos/servicios?

¿Se está desarrollando o comercializando algún producto/servicio alternativo que pueda sustituir a los que ofrece nuestra organización?

**Escala de autovaloración de la definición e implantación de este apartado del modelo:**

<b>Grado de definición de los Resultados a analizar</b>				
Insuficiente descripción de los resultados a analizar	Se han descrito la mayoría de los resultados a analizar	<b>Todos</b> los resultados a analizar están descritos	Todos los resultados a analizar están <b>interrelacionados</b> y promueven sinergias entre sí  Se han <b>comunicado</b> y son conocidos por las personas de la organización	Todos los resultados a analizar descritos de modo integrado y adecuadamente comunicados, se <b>revisan</b> periódicamente para identificar mejoras/actualizaciones
0-20	21-40	41-60	61-80	81-100
<b>Grado de Implantación del Análisis de resultados</b>				
No se analizan de modo habitual los resultados definidos	Se analizan de modo <b>habitual</b> la <b>mayoría</b> de los resultados definidos	<b>Todos</b> los resultados definidos se analizan de modo <b>sistemático</b>	Todos los resultados definidos que se analizan, se hacen de modo <b>integrado</b> , global, buscado mejorar los <b>logros globales</b> de la organización	Todos los sistemas de medición de resultados definidos, implantados de modo sistemático y coordinado, se <b>valoran sistemáticamente</b> para evaluar su eficiencia
0-20	21-40	41-60	61-80	81-100

**Relación con los Modelos analizados.**

Siguiendo los Modelos publicados, este apartado debe permitir realizar un análisis de datos e información y una dinámica de mejora a través de la aplicación de acciones correctivas y preventivas, identificar las relaciones causa-efecto de los resultados obtenidos, establecer tendencias y comparaciones con la competencia.

Tabla 39 Relación del apartado *Analizar los resultados del sistema de trabajo implantado con los modelos publicados analizados*

Modelo EFQM	Subcriterio	
	1b.	Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento
	1c.	Los líderes se implican con los grupos de interés externos
	2c.	La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan
	3d.	Las personas se comunican eficazmente en la organización
	4e.	Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización
	6a.	Percepciones (Resultados en los clientes)
	6b.	Indicadores de rendimiento (Resultados en los clientes)
	7a.	Percepciones (Resultados en las personas)
	7b.	Indicadores de rendimiento (Resultados en las personas)
	8a.	Percepciones (Resultados en la sociedad)
	8b.	Indicadores de rendimiento (Resultados en la sociedad)
	9a.	Resultados Clave de la Actividad
	9b.	Indicadores de Clave de Rendimiento de la Actividad
<b>ISO 9001:2008</b>	<b>Apartado</b>	
	5.6	Revisión por la dirección
	8	Medición análisis y mejora
	8.1	Planificar el seguimiento y medición
	8.2	Seguimiento y medición
	8.4	Análisis de datos
	8.5	Mejora
<b>UNE 175001-1: 2013</b>	<b>Apartado</b>	
	7, 7.2 y 7.3	Requisitos de la mejora continua: Identificar áreas de mejora; implantar y seguir acciones de mejora
<b>Cuadro de Mando Integral</b>	<b>Perspectiva</b>	
		Del aprendizaje y crecimiento

Incluimos a continuación un cuadro resumen con los apartados del modelo de gestión para micropymes IRACA y las cuestiones a considerar en cada uno de ellos.

Tabla 40 Cuadro resumen del modelo de Gestión IRACA

Apartado	Cuestiones a considerar
Definir y comunicar la idea de negocio	<p>¿Cuál es el propósito de nuestra empresa, a qué nos dedicamos realmente?                      ¿Qué necesidades queremos satisfacer?                      ¿En qué se distingue nuestra organización?                      ¿En qué podemos llegar a ser los mejores?                      ¿Se lo podría contar a otra persona? ¿Cómo lo diría?</p> <p>¿A quién sirve?                      ¿Qué usuarios, clientes?</p> <p>¿Cómo lo haríamos?                      ¿Qué productos/servicios ofreceremos?                      ¿Qué ofrece la competencia?                      ¿Qué es lo que nos hará diferentes de los demás, qué ofrezco diferente?                      ¿De qué otro modo puedo responder a esa necesidad?                      ¿Cuánto tengo que vender este año para mantenerme o crecer?                      ¿Qué canales de venta voy a utilizar?</p> <p>¿En qué nos gustaría que se convirtiera nuestra organización, qué queremos llegar a ser?                      ¿Cuál creemos que es el camino para convertir ese deseo en realidad?                      ¿Cuáles son los principios de comportamiento en los que nos vamos a basar?</p>
Definir y planificar los recursos necesarios	<p>¿Cuál es la secuencia de actividades que permite dar respuesta a nuestra idea de negocio?                      ¿Cómo vamos a desarrollar nuestras actividades?                      ¿Cuándo ejecutar cada tarea?                      ¿Qué es lo que hay que hacer?                      ¿Cómo hacerlo?                      ¿Quién debe hacerlo?                      ¿Por qué hacerlo de este modo?</p> <p>¿Qué recursos son necesarios?                      ¿Qué instalaciones se requieren?                      ¿Qué medios se requieren?                      ¿Qué y cuántas personas son necesarias?                      ¿Cuántos recursos financieros son necesarios?                      ¿Qué proveedores pueden suministrar las materias primas y servicios?                      ¿Qué requisitos (administrativos, de seguridad, medioambientales, etc.) debe cumplir la actividad, las instalaciones, los medios, las personas, los proveedores?</p> <p>¿Cuál es el coste de estas actividades?                      ¿Cómo podemos mejorar nuestras actividades?                      ¿Cómo podríamos dar mejor respuesta a nuestros clientes?                      ¿Cómo podríamos reducir los recursos consumidos en cada actividad?                      ¿Cómo lo está haciendo la competencia?                      ¿Cómo lo están haciendo otros sectores que tengan actividades comparables con las nuestras?</p>

Apartado	Cuestiones a considerar
Implantar y comprobar el sistema de trabajo	<p>¿Qué ha pedido el cliente?                      Tipo de producto o servicio y precio                      Cantidad y formato de embalaje                      Plazo y lugar de transporte y entrega                      ¿Requiere diseño, montaje o instalación?                      Obligaciones relacionadas con la seguridad, salud, medioambiente, etc. que afectan al pedido</p> <p>¿Qué necesita la organización para dar respuesta al cliente?                      Qué recursos se van a adquirir (materias primas, suministros, formación para el personal, TICs, financiación, publicidad...)                      Qué actividades se subcontratarán                      Qué proveedores suministran de modo eficiente                      ¿En qué condiciones?: plazo, precio, lugar...                      Comprobar la recepción del pedido y las existencias</p> <p>¿Cómo se está desarrollando nuestra actividad?                      ¿Se están desarrollando las tareas conforme se habían definido?                      ¿Los productos y/o servicios cumplen los requisitos planificados y prometidos al cliente?                      ¿El consumo de recursos se ajusta a las estimaciones?                      ¿Las entregas al cliente cumplen las condiciones pactadas?: calidad del producto/servicio, plazo, precio, entrega, preservación, etc.</p> <p>¿Qué información recibe la organización sobre sus actividades?                      Reclamaciones de clientes: ¿Qué no les satisface de lo que les ofrecemos, de cómo se lo ofrecemos y servimos...? Solución de la reclamación. ¿Qué no les estamos ofreciendo y estarían dispuestos a adquirir?                      Propuestas del personal de la empresa: ¿Qué cambios-mejoras en el modo de trabajar, en los medios usados, en los productos-servicios comercializados, en la comercialización, etc. se pueden introducir?</p>

Apartado	Cuestiones a considerar
Analizar los resultados	<p>¿Qué productos/servicios ofrezco realmente?:                      Nº (familias y/o productos), antigüedad, evolución de ventas por tipo de producto, posibles sustitutos, alternativas de la competencia, evolución del coste y del precio, tiempos medios de entrega de pedidos</p> <p>¿Qué opinan los clientes de mis productos/servicios?                      Variedad, profundidad, fiabilidad, actualización, diseño, coste, dificultad de uso, posventa, valor residual...</p> <p>¿Qué opinan los clientes de mi negocio?                      Imagen, confianza, accesibilidad, conocimiento de la marca, reputación, prescripción...</p> <p>¿Qué reclamaciones recibo?                      Número, tipo, frecuencia, repetitividad, coste, tiempo de respuesta, evolución del número de clientes. Análisis, causas del desacuerdo, acciones para que no vuelva a producirse en el futuro.</p> <p>¿Qué opinan las personas que trabajan en la organización?                      Tienen suficiente autonomía, tienen información adecuada, el responsable es accesible, tienen medios y formación adecuados para desarrollar su trabajo</p> <p>¿Cómo trabajan las personas de la organización?                      Rotación, antigüedad, propuestas de mejora, participación en formaciones, evolución de las ventas por empleado, absentismo</p> <p>¿Las actividades se desarrollan conforma las habíamos definido en el apartado 2?                      Qué se puede mejorar, cómo lo hace la competencia, por qué se desarrolla de este modo</p> <p>¿Qué resultados tiene la organización?                      Evolución ventas (global, por familia, por producto), número de clientes, frecuencia de compra de clientes, gasto media por compra, margen beneficio, evolución de los costes (compras, suministros, personal, administrativos...)</p> <p>¿Se prevé algún cambio normativo que afecte a la actividad de mi organización?</p> <p>¿Existe alguna corriente de opinión favorable o adversa a mis productos/servicios?</p> <p>¿Se está desarrollando o comercializando algún producto/servicio alternativo que pueda sustituir a los que ofrece nuestra organización?</p>



# Cuarta parte Conclusiones y Futuras líneas de investigación

Conclusiones

Futuras líneas de investigación

## **4 Cuarta parte**

### **4.1 Conclusiones**

A continuación, pasamos a enumerar las principales conclusiones extraídas de esta tesis doctoral, ordenadas en cuatro bloques que se corresponden con la estructura de la investigación.

En el primer bloque se incluyen las relacionadas con la importancia de la micropymes para el tejido empresarial español y en consecuencia para el crecimiento económico y el sostenimiento del empleo de nuestro país.

En el segundo bloque, se recogen aquellas relacionadas con la aplicabilidad de los principales modelos de gestión (incluyendo modelos de gestión de calidad, dirección estratégica y calidad de servicio) en una micropyme.

El tercer bloque resume las principales conclusiones obtenidas del estudio de opinión de responsables de micropymes sobre modelos de gestión aplicables a este tipo de organizaciones.

El cuarto bloque incluye las conclusiones relacionadas con las principales características del Modelo IRACA.

Por último, se enumeran una serie de futuras líneas de investigación identificadas a partir de este trabajo que permitirán profundizar en el conocimiento de las necesidades de las micropymes para mejorar su eficiencia y sostenibilidad, así como para avanzar en la propuesta de herramientas y metodologías que optimicen su gestión.

#### **4.1.1 Importancia de las micropymes**

La importancia que las micropymes tienen en la economía por su gran contribución a la creación de empleo y al progreso económico y social, no se ve reflejada en el número de investigaciones publicadas sobre su competitividad.

Las micropymes son el tipo de empresa más abundante en nuestro entorno. Las empresas con menos de 10 trabajadores suponen el 95,43% del total de empresas españolas en el ejercicio 2012<sup>43</sup>. Las microempresas, dan empleo al 30,2% del total de trabajadores. En el período 2008-2013 las microempresas de entre 1 y 9 trabajadores se han visto muy afectadas por la crisis económica, con reducciones de empleo próximas al 20%.

Una de las características más destacadas de este tipo de empresas es su falta de estructura debido a su pequeño tamaño y a la dificultad para acudir a los mercados financieros. Su supervivencia depende de la capacidad para adecuarse a las necesidades del mercado en cada momento y de realizar un crecimiento controlado.

---

<sup>43</sup> En el ejercicio 2009 suponían el 94,48% y en 2014 el 95,82% por lo que su importancia se mantiene a lo largo del tiempo

El sector comercio es plenamente representativo de la tipología micropyme, ya que supone el sector sin agrupaciones con mayor peso en cuanto a número de empresas en nuestro país y más del 96% de las empresas de este sector tienen nueve o menos trabajadores. Del total de microempresas, el sector comercio es también el más numeroso y le corresponde el mayor número de empresas tanto creadas como destruidas en nuestro país.

Como características definitorias de este tipo de empresas, las principales investigaciones recogidas han registrado las siguientes: la identidad entre propiedad y dirección de la empresa; la fuerte relación entre la familia y la empresa; el carácter personalizado de las relaciones con los clientes y la disponibilidad limitada de medios financieros; la simplicidad inherente tanto a su estructura organizativa (más plana) como a nivel de los procesos de gestión, donde la delegación de poderes y funciones es prácticamente inexistente; la escasez de recursos y la consiguiente dificultad para acceder a tecnologías y sistemas de gestión, así como a personal especializado (que exige elevada remuneración); el bajo poder para negociar con bancos y con proveedores y clientes de gran dimensión.

Se hace necesario disponer de una gestión profesional de la organización, que aunque disponga de una estructura simple y controlable, se enfrenta a un entorno complejo y en continuo cambio. Resulta más sencillo adoptar un modelo de gestión ya definido y adaptarlo a las necesidades particulares de la empresa, que crear uno ex profeso para cada organización.

#### **4.1.2 Aplicabilidad en micropymes de los modelos publicados**

La definición de *gestión de calidad* y cómo se aplica ha ido modificándose a lo largo del tiempo. El simple concepto de “calidad” ha sufrido diferentes interpretaciones, dejando de estar centrada en el producto, dando el paso hacia la gestión de la calidad, convirtiéndose en una parte fundamental del desarrollo e implementación de la estrategia de la empresa. Se está abriendo una nueva etapa en la gestión de calidad denominada Gestión de la Calidad Estratégica (Strategic Quality Management) en la que se funden los principios de la Gestión de Calidad Total y de la dirección estratégica.

El uso de modelos de gestión es característico en las empresas medianas y grandes con mayor disponibilidad de recursos. Se pone de manifiesto un escaso uso de herramientas de gestión de calidad y de dirección estratégica entre las micropymes. Los modelos de gestión no se han utilizado con toda su potencia en este tipo de empresas. Sin embargo, la gestión de calidad es una ventaja competitiva para cualquier organización.

En las micropymes los cargos gerenciales son ocupados por el propietario y su círculo familiar. Habitualmente no están bien definidas las jerarquías, funciones y responsabilidades, ni se utiliza la información disponible para apoyar la toma de decisiones. La implantación de sistemas de gestión se hace fundamentalmente a

través de especialistas que, junto al representante designado por la empresa, van guiando el diseño y la puesta en práctica.

En el caso de las micropymes el compromiso de la dirección y la participación de todas las personas en la consecución de la satisfacción del cliente es más sencilla de implementar, ya que no existen escalones intermedios en el organigrama. La implantación de un sistema de gestión de calidad implica el desarrollo de una dinámica de mejora continua. Obtener mejoras de productividad por esta vía a corto y medio plazo está al alcance de todas las pequeñas y medianas empresas que adopten un sistema para gestionar la calidad.

Consideramos el Modelo EFQM como un sistema válido para permitir a una organización “planificar su futuro, hacer un seguimiento del cumplimiento de sus previsiones y tomar medidas ante las desviaciones que se vayan presentando”. Establece claramente la vinculación entre la Excelencia y la gestión estratégica de la organización. Sin embargo está más enfocado a grandes corporaciones. Utiliza una terminología alejada de la microempresa. Las sucesivas versiones del Modelo EFQM tratan de hacer que sea más fácil entenderlo e implementarlo, aplicable a empresas “pequeñas y sencillas” e inciden en enfocar el contenido del Modelo a los “directivos, no a los expertos en el Modelo”.

El beneficio más importante que puede obtener una microempresa al utilizar el Modelo es que le ayuda a identificar por dónde debe avanzar la organización en el futuro. También ayuda a extender una práctica fundamental como es la de medir y comprobar los resultados de las actividades. Por el contrario, se requieren muchos recursos para desarrollar la autoevaluación. Si se tiene en cuenta la escasez de recursos personales de las micropymes españolas, así como la dificultad de interpretación que presenta el Modelo EFQM y la técnica de la autoevaluación, consideramos poco probable que una empresa de este tipo pueda aprovechar su potencial.

El objetivo de definir e implantar un Sistema de gestión de la calidad conforme a los requisitos de la norma ISO 9001 es conseguir una mejora de la gestión y organización interna que permita satisfacer los requisitos del cliente. Para que la organización sea eficaz, debe identificar y gestionar las relaciones entre sus procesos. La medición y el análisis son necesarios para demostrar la conformidad del producto/servicio, asegurar la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad y mejorar continuamente su eficacia. Se debe medir la satisfacción del cliente y descubrir sus expectativas. De igual modo, se debe realizar un seguimiento y medición de los procesos para demostrar su capacidad, verificar el cumplimiento de los objetivos y comprobar la efectividad de las acciones correctivas implantadas.

Las revisiones de la norma ISO 9001 pretenden que la norma sea aplicable a toda clase de productos (incluidos los servicios), de sectores y de tamaños de empresa; dotarla de mayor claridad en los textos; que se requiera menos documentación del Sistema de Calidad; incorporar de manera explícita la Mejora Continua y la satisfacción del cliente.

La propuesta de sistema de gestión que realiza la norma ISO 9001 es, como en el caso anterior, un sistema válido para permitir a una organización “planificar su futuro, hacer un seguimiento del cumplimiento de sus previsiones y tomar medidas ante las desviaciones que se vayan presentando”.

El caso de las micropymes, con sus condicionantes respecto a estructura, recursos y profesionalización de la gestión presenta algunas peculiaridades que pueden limitar su aplicación en la práctica. La relación entre el cliente y el responsable (Dirección) con frecuencia es directa y continua por lo que su revisión es constante y no suele realizar una *Revisión por la Dirección* formalizada y periódica. Las micropymes habitualmente no definen de un modo formal su política de calidad ni la despliegan a través del establecimiento de objetivos. La transmisión de la información es más sencilla y directa que en una gran corporación por lo que la documentación soporte del sistema de gestión puede ser mucho más reducida e incluso innecesaria. Asegurar la repetitividad es más sencillo en una pequeña organización puesto que el personal que realiza las tareas es siempre el mismo y tenderá a hacerlo del mismo modo.

La medición y el análisis de datos tampoco suelen estar implementados en las micropyme. No consultan la opinión de los clientes de modo estructurado, sino que el contacto permanente con los mismos les hace pensar que conocen su opinión y sus necesidades.

La norma UNE 175001-1:2013 está orientada a empresas de pequeño tamaño, pero la propuesta que realiza no es un modelo totalmente válido para permitir a una organización “planificar su futuro, hacer un seguimiento del cumplimiento de sus previsiones y tomar medidas ante las desviaciones que se vayan presentando”. En su versión 2013 ratifica que *No es objeto de esta norma establecer un sistema de gestión*.

La empresa sólo obtendrá éxito en el futuro si es capaz de mantener sus ventajas competitivas en el tiempo. Si la dirección de la empresa sólo presta atención a los indicadores financieros carecerá de información acerca del clima laboral, de la satisfacción de los clientes, de la calidad de los productos, etc. El Cuadro de Mando Integral permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. Hace de la estrategia el trabajo de todos, desde la dirección a los operarios, conociendo cada uno los objetivos a cumplir en su nivel.

El Cuadro de Mando Integral es un sistema válido para permitir a una empresa “planificar su futuro, hacer un seguimiento del cumplimiento de sus previsiones y tomar medidas ante las desviaciones que se vayan presentando”. Nuevamente, la escasez de recursos en las micropymes (tiempo de los directivos, formación específica...) dificulta la tarea de definir y realizar un seguimiento periódico al cuadro de mando. La falta de hábito en las mediciones junto a la no definición de un modo explícito de la misión y visión de la organización, dificulta una orientación clara a medio y largo plazo. La orientación de los planes y las decisiones se dirige casi exclusivamente a los resultados financieros, olvidando el resto de perspectivas.

Un modelo de gestión correctamente definido e implantado permitirá establecer, implementar y corregir la estrategia de la empresa de un modo adecuado a su tamaño y a los recursos directivos de los que disponga. Las empresas que no siguen una estrategia definida -estrategia reactiva- son menos competitivas y eficientes. La estrategia que adopta la empresa para competir en los mercados ejerce una clara influencia en su rendimiento. No hay un modo único de definir la estrategia sino que una empresa puede combinar varios de ellos para personalizar su propio modo.

Habitualmente, los directivos de micropymes son buenos profesionales desde el punto de vista técnico, pero no han desarrollado competencias en el campo de la gestión de organizaciones ni de personas. El sistema de gestión a implantar en una micropyme debe facilitar la toma de decisiones y orientar los recursos disponibles hacia el lanzamiento de nuevos productos, reduciendo el tiempo de desarrollo.

Las pequeñas y medianas empresas tienen más inconvenientes a la hora de implantar sistemas de gestión de calidad total. Algunas investigaciones muestran el elevado coste económico y la modificación de actitudes y valores de los empleados como los principales frenos. Si se pretende desarrollar una verdadera cultura de calidad en una micropyme, se debe trabajar en profundidad la vertiente conceptual, definiendo y consensuando las responsabilidades y la relación de cada empleado con la empresa.

Los referenciales y modelos analizados –modelo EFQM de Excelencia, ISO 9001, Cuadro de Mando Integral- están ampliamente probados en todo tipo de organizaciones y han demostrado su utilidad para apoyar la implantación de un sistema de gestión en la empresa. Permiten definir los resultados a lograr, evaluar lo que la organización hace, además de lo que obtiene; incorporan el ciclo de la mejora continua como fundamento, identificando y priorizando áreas de mejora. Favorecen el análisis de la organización desde diferentes perspectivas. Promueven el enfoque al cliente (satisfacción, necesidades y requisitos). Impulsan la gestión por procesos.

Todos ellos presentan limitaciones en el momento de ser utilizados por una micropyme. La mayoría, parte de la premisa de que la organización ya ha definido su razón de ser (misión y visión), dispone de información fiable sobre su actividad y la de su entorno, tiene estandarizadas sus actividades y dedica recursos a planificar y comprobar la ejecución de sus actuaciones a medio y largo plazo con objeto de mejorar sus resultados. Requieren un conocimiento profundo sobre el modelo a aplicar y sobre su terminología para obtener un rendimiento satisfactorio de su uso, además de muchos recursos (tiempo, conocimientos, apoyo de expertos, recogida de datos e información, documentación...). Promueven la planificación en el “ciclo corto” a través de objetivos de calidad y metas de los indicadores con alcance anual; no son objetivos estratégicos.

#### **4.1.3 Estudio de opinión**

El estudio realizado valora la necesidad de contar con un sistema de gestión, valida el contenido que debe incorporar este sistema de gestión, así como el grado de implantación de los modelos disponibles.

El sector comercio es representativo de la tipología micropyme por su importancia respecto al número de empresas activas en España y por la abundancia de este tamaño de empresas dentro del mencionado sector. Este tipo de organizaciones descarta la estrategia de crecimiento como un medio para consolidar su negocio y optimizar sus resultados.

El tramo de edad de 36 a 50 años es el más frecuente en la muestra y está considerado como el más activo profesionalmente, al incluir individuos que han finalizado su etapa de formación y acumulan experiencia profesional. Es un colectivo muy receptivo a la disponibilidad de un modelo de gestión para sus negocios, ya que por lo general, han superado la etapa de cualificación como expertos en su área de actividad y se enfrentan al reto de consolidar el negocio que dirigen.

Tras el análisis de las opiniones recogidas, podemos concluir que los encuestados:

*Consideran imprescindible disponer de un modelo de gestión aplicable a micropymes que permita a una microempresa, con sus propios recursos, definir su identidad, los logros que desea alcanzar, el camino para alcanzarlos y el medio para comprobar su avance y si esos objetivos siguen siendo adecuados. Todo ello redactado en un lenguaje sencillo, que permita su comprensión por personas no expertas en gestión organizacional y su implantación práctica sin un consumo elevado de recursos.*

No conocen en su mayor parte el contenido de los principales sistemas de gestión, y los que conocen alguno, se orientan principalmente hacia ISO 9001, seguido a mucha distancia por la UNE 175001. El Modelo EFQM y el Cuadro de Mando Integral tienen una presencia casi residual.

No utilizan habitualmente ninguno de los principales modelos de gestión publicados, a pesar de que consideran imprescindible disponer de un modelo de gestión aplicable a micropymes; esto confirma nuestra tesis de que los modelos más ampliamente probados por todo tipo de organizaciones y que han demostrado su utilidad para implantar sistemas de gestión en las empresas, no son considerados por los responsables de micropymes como modelos válidos y por tanto se hace necesario desarrollar un modelo de gestión adaptado a las necesidades específicas de las microempresas. Es muy superior el porcentaje de los encuestados que conoce alguno de los modelos de gestión señalados, respecto a quienes los utilizan.

Los que no utilizan habitualmente un modelo de gestión aducen en su mayoría que no conocen su contenido, no saben cómo implantarlos, los ven complejos para una microempresa... En definitiva, no los utilizan por su complejidad para el tamaño y estructura de sus organizaciones. La terminología y la falta de concreción sobre cómo poner en práctica sus requisitos acrecienta esa sensación de complejidad y de inseguridad ante su implantación.

Consideran que la implantación de alguno de los modelos de gestión publicados va a ofrecer un pobre o nulo resultado y prefieren priorizar su atención sobre aspectos como la calidad-precio del producto, la atención al

cliente, la gestión del almacén o incrementar el volumen de ventas, sin considerar que estos aspectos forman parte de un *sistema de gestión*. Algunos afirman haber desarrollado su propio modelo de gestión, su modo personal de “llevar el negocio”. Otros por el contrario delegan esta responsabilidad en terceros.

Si tenemos en cuenta que la gran mayoría de los encuestados considera muy importante-imprescindible disponer de un modelo de gestión aplicable a micropymes, podemos concluir que esta percepción de que los modelos enunciados no son interesantes para su negocio o son poco útiles se debe a que no los consideran adecuados a sus necesidades concretas, por lo que prefieren ignorarlos o desarrollar unos propios.

El alto coste de la implantación (económico, de tiempo, de cambios en su estructura, de mantenimiento) y la falta de recursos es otro condicionante para la implantación de alguno de los modelos publicados. Una vez más se pone de manifiesto que los responsables de micropymes perciben los modelos de gestión enunciados como poco ajustados a sus necesidades.

Tienen muy definida su idea de negocio; valoran como *Imprescindible*, definir ésta, por lo que debe ser uno de los elementos que incorpore su modelo de gestión; y afirman que han comunicado explícitamente la idea de negocio a sus colaboradores, lo cuál consideran imprescindible para promover la adhesión de las personas hacia la consecución de un objetivo común.

Definen periódicamente objetivos medibles para su negocio, si bien existe un grupo a tener en cuenta que considera que sus objetivos no están suficientemente definidos o cuantificados. La gran mayoría considera *imprescindible* definir periódicamente objetivos medibles y no hay ningún encuestado que considere *nada importante* este aspecto; a pesar de considerar *la definición periódica de objetivos medibles como algo imprescindible*, existe un sector de la muestra que reconoce no definir estos objetivos de forma periódica. El Modelo de gestión debe permitir por tanto definir y cuantificar objetivos medibles para el negocio de un modo abordable con los ajustados recursos disponibles por las micropymes.

La mayoría de los que define objetivos medibles, lo hace en el ciclo corto (un año o menos). En su mayor parte determinan el *volumen de ventas* y, en menor medida, el *beneficio deseado*. Los *Índices de satisfacción de clientes* presentan mayor dificultad para la obtención de datos. La información necesaria para estimar la *Cuota de mercado* con un mínimo de rigor es también compleja de obtener.

Tienen definida expresamente una sistemática de trabajo para desarrollar su actividad y considera *Imprescindible* tener definida expresamente esta metodología a través de procedimientos, rutinas, modos de actuar ante contingencias... No hay ningún encuestado que considere *Nada importante* este ítem. Por tanto lo consideramos como un elemento que debe incluir necesariamente un modelo de gestión para micropymes.

No utilizan ninguna herramienta específica para comprobar cómo se desarrolla su actividad, sin embargo, consideran imprescindible tener definida alguna metodología de trabajo; la mayoría de ellos no comprueba si esta metodología se implanta realmente y de implantarse, si se hace adecuadamente. Podemos entender por tanto que no disponen de una herramienta adecuada para realizar este seguimiento y un modelo de gestión para micropymes debería proponer alguna solución sencilla de implantar a este aspecto.

Afirman disponer de datos fiables y actualizados sobre el resultado de su actividad. Opinan casi unánimemente que es *Imprescindible* disponer de datos fiables y actualizados. Transmiten la idea de que aún queda trabajo por hacer también en este área para lograr el nivel que consideran necesario. La mayor parte utiliza los datos de ventas, que es un indicador fiable sobre la evolución de su actividad. Ocurre algo semejante con “Costes detallados”. El índice de satisfacción de clientes permite anticipar la evolución futura de sus ventas.

La práctica totalidad analiza los datos e información disponibles y la gran mayoría de ellos realiza este análisis de forma periódica, a intervalos definidos y considera *Imprescindible* analizar los datos e información disponibles. La mayor parte de los encuestados toma sus decisiones en base a su experiencia profesional y al análisis de los datos internos de que dispone. Tan sólo una minoría analiza información procedente de fuentes externas para apoyar la toma de decisiones.

Hacen referencia a cuatro factores principales (el producto, el modo de trabajo, el establecimiento y el cliente) como determinantes del éxito de su negocio. Cuando se refieren al Producto destacan la importancia del *posicionamiento* en el mercado y la importancia de adecuar la *oferta de productos* a las necesidades de sus clientes objetivo. Respecto al Modo de Trabajo, destacan la importancia de la *actitud ante el negocio*, del compromiso, y del *modo en que organizan* la empresa. En lo referente al Establecimiento, los comentarios recibidos se centran en la *imagen* y en la *facilidad para acceder* al mismo. Mencionan al Cliente como un factor clave para el éxito desde una doble perspectiva: cómo interactúa la empresa con el cliente (lo que hacemos) y cómo percibe el cliente la respuesta que se le ofrece.

Hacen referencia a dos aspectos principales (implantar un sistema de gestión y mejorar la rentabilidad) como elementos a mejorar en la gestión de las micropymes. En lo referente a Implantar un Sistema de Gestión, identifican carencias en aspectos como *analizar los datos* de los que dispone el responsable de una micropyme, *profesionalizar la gestión* de modo complementario al desempeño de la actividad y optimizar las ocasiones en las que se producen *contactos con el cliente*.

El que una de las dos principales áreas de mejora identificadas por los encuestados haya sido la necesidad de implantar un sistema de gestión, respalda la cuestión de base de esta tesis sobre la necesidad de disponer de un modelo de gestión para micropymes.

Por otra parte, destacan como otro aspecto a optimizar, la Mejora de la Rentabilidad de los negocios y para ello solicitan más *apoyo público* para agilizar los trámites y abaratar los costes administrativos y *más liquidez* para poder acometer inversiones y crecer.

Se observa una visible preocupación por parte de un numeroso grupo al no tener claro cómo mejorar la gestión de la microempresa.

#### 4.1.4 Modelo IRACA

El modelo **IRACA** permite a las micropymes concretar y comunicar en qué consiste su negocio, a qué necesidades ofrece respuesta, qué desea alcanzar y cómo lo va a conseguir; el medio para comprobar su desempeño y su avance y si esos objetivos siguen siendo adecuados; todo ello sin necesitar la colaboración de asesores externos, facilitando el desarrollo de las siguientes acciones:

- Concretar los objetivos a alcanzar con su actividad
- Planificar una serie de actividades para alcanzar esos objetivos
- Desarrollar las actividades planificadas dentro de un sistema de trabajo que permita realizar la actividad ordinaria de la empresa
- Comprobar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados y corregir las desviaciones que se vayan produciendo

Se divide en cuatro apartados:

- El primero, orientado a definir y comunicar la **idea de negocio**
- El segundo, orientado a definir y planificar los **recursos** necesarios para cumplir con la *idea* de negocio
- El tercero, orientado a **implantar y comprobar** el sistema de trabajo definido para poner en práctica la idea de negocio
- El cuarto y último, orientado a **analizar los resultados** del sistema de trabajo implantado

Cada uno de estos cuatro apartados aporta:

- Una explicación inicial acerca de su utilidad para la gestión de una micropyme
- Unas pautas sobre cómo dar respuesta al apartado. Cuestiones a plantearse; aspectos a definir y/o documentar
- Una escala de valoración que permite al responsable de la organización determinar en qué situación se encuentra respecto a la *definición* e *implantación* de cada uno de los apartados del modelo
- Una descripción sintética de su relación con los Modelos publicados analizados. Dónde y cómo se trata en cada uno de ellos el apartado en cuestión.

## **4.2 Cumplimiento de los objetivos, limitaciones encontradas, aportaciones y Futuras líneas de investigación**

### **4.2.1 Cumplimiento de objetivos**

Al inicio de esta tesis (Apartado 0.4 *Objetivos de la investigación*) planteamos los siguientes objetivos:

- Objetivo principal: proporcionar una metodología que permita a las *microempresas* implantar un sistema de gestión de un modo accesible y eficaz con objeto de que puedan “profesionalizar” su gestión y reducir la incertidumbre inherente a la toma de decisiones empresariales.

Hemos cumplido este objetivo a través del enunciado del Modelo de Gestión para micropymes IRACA.

- Analizar el contenido, objetivos y modo de implementación de modelos de gestión de calidad como ISO 9001, Modelo EFQM de Excelencia, UNE 175001; de dirección estratégica como el Cuadro de Mando Integral y el resultado de otras investigaciones nacionales e internacionales sobre estas materias. Valorar si las herramientas o modelos expuestos son aplicables en una micropyme.

Hemos cumplido este objetivo a través del análisis realizado en el apartado 1.3 de esta tesis.

- Contrastar la situación actual de las microempresas con respecto a su sistema de gestión y su opinión sobre los aspectos relevantes que debe incluir un modelo de gestión.

Hemos cumplido este objetivo a través del apartado 2 de esta tesis.

- Comprobar la disponibilidad de algún modelo de gestión adaptado a las necesidades específicas de las micropymes o establecer la necesidad de crear uno al efecto.

Hemos cumplido este objetivo a través del apartado 3.1, apoyado por las conclusiones recogidas en los apartados 4.1.1, 4.1.2, 4.1.3 y 4.1.4 de esta tesis.

### **4.2.2 Limitaciones encontradas**

Durante el desarrollo de la presente tesis nos hemos encontrado con un escaso número de publicaciones científicas encaminadas a analizar la situación y las necesidades específicas de las micropymes respecto a su gestión. Existe un buen número de investigaciones orientadas a las pymes y se percibe un reconocimiento

generalizado sobre su importancia para el crecimiento y la creación de empleo, pero no se segmenta ni se analiza específicamente el caso de las micropymes, con características claramente diferentes al resto del colectivo pyme.

Los modelos y referenciales publicados analizados, están en continua evolución y durante el período de elaboración de este trabajo hemos asistido a la publicación de un nuevo Modelo EFQM (en 2013), de una segunda versión de la norma UNE 175001 (en noviembre de 2013) y al desarrollo de los borradores (de 2012 a 2015) y la publicación final de una nueva norma ISO 9001 (en septiembre de 2015).

Los responsables de micropymes no expresan su opinión por escrito habitualmente, lo que ha dificultado la obtención de respuestas al cuestionario del trabajo de campo. Han sido necesarias varias comunicaciones, solicitudes y rondas de información para conseguir la participación suficiente.

La necesidad de redactar el Modelo de un modo claro, directo, comprensible por personas no expertas en gestión ni habituadas a su terminología especializada, pero a la vez riguroso, minimizando ambigüedades en su interpretación, ha supuesto un verdadero reto y un gran trabajo de revisión y puesta a punto. Se ha comprobado que en cada nueva redacción no se dejaba fuera del Modelo ninguno de los elementos considerados imprescindibles en el análisis realizado previamente y que no se utilizaban términos de difícil interpretación o con alguna ambigüedad.

### **4.2.3 Principales aportaciones de esta tesis**

A la vista de los resultados de la investigación realizada, consideramos que las principales aportaciones al conocimiento de esta tesis son:

- Un análisis actualizado y específico de la importancia de las micropymes en la economía española.
- Una valoración de la aplicabilidad del Modelo EFQM, la norma ISO 9001, la norma UNE 175001 y el Cuadro de Mando Integral para definir e implantar un sistema de gestión en una micropyme.
- Un modelo de gestión que identifica los elementos fundamentales en la gestión de micropymes, organizados en cuatro apartados para apoyar la toma de decisiones de sus responsables y realizar el seguimiento de su actividad.
- Un conjunto de pautas ordenadas que permiten definir el contenido personalizado a cada organización, de su sistema de gestión.
- Una escala de valoración que permite determinar en qué situación se encuentra una organización respecto a la *definición e implantación* de cada uno de los apartados del modelo propuesto.
- Una descripción de la relación de cada uno de los apartados del modelo propuesto con los apartados los modelos publicados analizados (ISO 9001, Modelo EFQM, UNE 175001 y Cuadro de Mando Integral).

#### **4.2.4 Futuras líneas de investigación**

Los resultados de la investigación desarrollada en esta tesis permiten abrir futuras líneas de exploración en los siguientes ámbitos:

- Analizar el caso concreto de diferentes subsectores de actividad a través de un estudio de campo ad-hoc para identificar características diferenciadoras en la gestión de cada uno de ellos.
- Profundizar en el modelo de gestión de micropymes propuesto, diseñando herramientas que faciliten aún más su puesta en práctica por los responsables de estas organizaciones sin la necesidad de adquirir conocimientos específicos.
- Adaptar el modelo de gestión de micropymes desarrollado a la gestión por minicompañías de una gran corporación.
- Comprobar la aplicabilidad de la programación lineal, la programación entera y combinatoria y el Flujo en redes para apoyar la toma de decisiones de responsables de microempresas.

## Referencias bibliográficas

- ABASCAL, E. y GRANDE, I. *Análisis de encuestas*. ESIC Editorial. Madrid. 2005
- ABASCAL, E. y LANDALUCE, M.I. *Análisis factorial múltiple como técnica de estudio de la estabilidad de los resultados de un análisis de componentes principales*. *Qüestiió*, vol. 26, 1-2, pp. 109-122. 2002
- ACKOFF, R.L. *Creating the Corporate Future*. John Wiley. México. 1981
- AENOR, AEN/CTN 175. *NORMA UNE 175001 Calidad de servicio para pequeño comercio. Parte 1. Requisitos generales*. AENOR. Madrid. 2004
- AENOR, AEN/CTN 175. *NORMA UNE 175001 Calidad de servicio para pequeño comercio Parte 1. Requisitos generales*. AENOR. Madrid. 2013
- AENOR, AEN/CTN 175. *NORMA UNE 175001-2 Calidad de servicio para pequeño comercio. Requisitos para pescaderías*. AENOR, Madrid. 2004
- AENOR, AEN/CTN 175. *NORMA UNE 175001-3 Calidad de servicio para pequeño comercio. Requisitos para ópticas*. AENOR, Madrid. 2005
- AENOR, AEN/CTN 175. *NORMA UNE 175001-4 Calidad de servicio para pequeño comercio. Requisitos para carnicerías y charcuterías*. AENOR. Madrid. 2005
- AENOR, AEN/CTN 175. *NORMA UNE 175001-5 Calidad de servicio para pequeño comercio. Requisitos para floristerías*. AENOR. Madrid. 2005
- AESPLAN. *Experiencias españolas de planificación*. Asociación Española de Planificación. Madrid. 1985
- ALAMINOS, A. y CASTEJÓN, J.L. *Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión*. Universidad de Alicante. Alicante. 2006
- ALDRACI, R. *El proceso de formación de la estrategia y los tipos de trabajo desde una perspectiva microorganizativa*. Universitat de Valencia, Servei de publicacions. Valencia. 2008
- ANDRÉS, G. *Geografía y ciudades medias en España: ¿a la búsqueda de una definición innecesaria? Diez años de cambios en el Mundo, en la Geografía y en las Ciencias Sociales, 1999-2008*. Actas del X Coloquio Internacional de Geocrítica, Universidad de Barcelona, 26-30 de mayo de 2008. [En línea]. [Ref. de 30 de septiembre de 2015]. Disponible en internet: <<http://www.ub.es/geocrit/-xcol/50.htm>>
- ARAGÓN, A. y RUBIO, A. *¿Cómo Compiten Las Empresas Industriales? Un Estudio Sobre La Pyme Española*. *Economía Industrial*, no. 373, pp. 87-99. 2009
- BAÑÓN, A.R. y SÁNCHEZ, A.A. *Factores asociados con el éxito competitivo de las Pyme industriales en España*. *Universia Business Review - Actualidad Económica*, pp. 43-49. 2005
- BARBA, E. *Nuevo enfoque sobre la gestión de desarrollo de nuevos productos en las pyme*. Universidad Politécnica de Catalunya. 1992

- BEAVER, G y LASHLEY, C. *Competitive advantage and managerial development in small hospitality firms: the need for an imaginative approach*. Journal of Vacation Marketing, 4. 1998
- BLANCO, M. y GUTIÉRREZ, S. *El Empleo del Modelo de Gestión de la Calidad Total en el Sector De la Distribución Comercial en España: El Caso de Mercadona*. Universia Business Review, no. 17, pp. 40-63. 2008
- BOUNDS, G. YORKS, L. ADAM, R. y RANNEY, G. *Beyond Total Quality Management. Towards the Emerging Paradigm*. Mc Graw -Hill. Londres. 1994
- BUENO, E. *Dirección Estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Editorial Pirámide 3ª edición ampliada. Madrid. 1991
- CALVO-MORA, A. RUIZ-MORENO C. PICÓN-BERJOYO, A. y CAUZO-BOTTALA, L. *Mediation effect of TQM technical factors in excellence*. Journal of Business Research. 2014
- CASAL, J. y MATEU, E. *Tipos de muestreo*. Rev. Epidem. Med. Prev, vol. 1, no 1, pp 3-7. 2003
- CHILD, J. *Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice*. Sociology, 6. 1972.
- CHILD, J. *Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect*. Organizational Studies, 18, 1. 1997
- CHILD, J. *Organizations: Contemporary Principles and Practice*. Blackwell. Oxford 2004
- COMISIÓN EUROPEA. *Recomendación 2003/361/CE de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas* [Diario Oficial L 124 de 20.5.2003]. Bruselas. 2003
- CONFEMETAL. *Enciclopedia de la calidad*. Fundación Confemetal. Madrid. 2002
- CRIADO, F. y VAZQUEZ, A. *Manual de Calidad en la Gestión: aplicaciones al ámbito universitario*. Universidad de Sevilla. Sevilla. 1999
- CROSBY, P.B. *Quality is Free. The Art of making Quality Certain*. McGraw -Hill, Nueva York. 1979. Edición española: *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. CECSA. México. 1987
- DEMING, W.E . *Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position*. MIT. Cambridge. 1982. Edición española: *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Díaz de Santos. Madrid. 1989
- Departamento de Administración de empresas. *Política económica de la empresa*. Facultad CC. EE. y EE. Universidad de Cantabria. Santander. 1995
- Dirección General de Industria y de la Pyme. *Retrato de las pyme 2013*. Subdirección General de Apoyo a la PYME. Madrid. 2013
- European Foundation for Quality Management. *Autoevaluación 1997. Directrices para Empresas*. EFQM-Club Gestión de Calidad. Madrid. 1996

- European Foundation for Quality Management. *Modelo EFQM de Excelencia 2003*. Club Excelencia en Gestión. Madrid. 2003
- European Foundation for Quality Management. *Modelo EFQM de Excelencia 2010*. Club de Excelencia en Gestión. Madrid. 2009
- EUSKALIT. [En línea] [Ref. de 10 de Enero de 2013.] Disponible en internet: <http://www.euskalit.net/nueva/index.php/es/que-ofrecemos/documentacion/metodologias>.
- FARJOUN, M. *Towards an Organic Perspective on Strategy*. Strategic Management Journal, Mar, 23. 2002
- FEINGENBAUM, A.V. *Quality control: Principles, practice and administration*. McGraw-Hill. Nueva York. 1951
- FEIGENBAUM, A.V. *Control Total de la Calidad*. CECSA. 1990
- FERNÁNDEZ-SALINERO, C. *La formación empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pyme): diagnóstico estructural y prospección de estrategias tecnológicas alternativas*. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Educación -Centro de Formación del Profesorado-Departamento de Teoría e Historia de la Educación. 1995
- FREDRICKSON, J. W. y MITCHELL, T. *Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment*, Academy of Management Journal, 27, 2. 1984
- Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa. *Análisis Estratégico para el Desarrollo de la PYME en España. Informe PYME España 2012*. Cartagena. 2012
- GARCÍA, J. *Modelo EFQM 2013*. VISIÓN Noviembre de 2012. Club Excelencia en Gestión. Madrid. 2012
- GARCÍA, D. M. *Cambios en la gestión de la pyme originados por la implantación de sistemas de calidad: estudio empírico*. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. ESIC. Madrid. 2008
- GARCÍA, L. y GALLEGU, A. M. *Influencia de la estrategia en el crecimiento y rentabilidad de la pyme industrial española*. Revista Española De Financiación y Contabilidad, vol. 35, no. 129, pp. 437-455. 2006
- GARRIDO, S. y RODRÍGUEZ, J. M. *Estrategia y política de empresa. Lecturas*. Editorial Pirámide. Madrid. 2005
- GEMOETS, P. *Guía de Transición al Modelo EFQM 2010*. EFQM PUBLICATIONS. Bruselas. 2009
- GOH, P.L. y RIDGWAY, K. *The implementation of Total Quality Management in small and medium-sized manufacturing companies*. TQM Magazine, Vol. 6, n1 2. 1994
- GUTIÉRREZ, S. y RUBIO, M. *Relación entre gestión de la calidad total y dirección de recursos humanos en la PYME La necesidad de un cambio en la cultura*. Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa. Número 2. Volumen 1. 2008

- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. *Competing for the Future*. Harvard Business Review. Jul.-Ago. 1994
- HANSSON, F. y KLEFSJÖ, B. *A core value model form implenteing total quality management in small organizations*. The TQM Magazine, vol. 15, nº 2. 2003
- HART, S. *An Integrative Framework for Strategy-Making Processes*, Academy of Management Review, 17, 2. 1992
- HART, S. y BANBURY, C. *How Strategy-Making Processes Can Make a Difference*, Strategic Management Journal, 15, 4. 1994
- HERAS, L. MARIMON, F. CASADESÚS, M. *Impacto competitivo de las herramientas para la gestión de la calidad*. Cuadernos De Economía y Dirección De La Empresa, no. 41, pp. 7-35. 2009
- HURTADO, J. *Metodología de la investigación, una comprensión holística*. Ediciones Quirón. Caracas. 2008
- HUSELID, M.A. *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. Academy of Management Journal, vol. 38. 1995
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. *Directorio central de empresas. Datos de empresas. Empresas por estrato de asalariados y condición jurídica*. [En línea]. [Ref. de 06 de marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.ine.es/>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. *Directorio Central de Empresas. 2012. Estructura y Demografía Empresarial*. [En línea]. [Ref. de 01 de enero de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.ine.es/>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. *Directorio Central de Empresas. 2013. Estructura y Demografía Empresarial Directorio Central de Empresas (DIRCE)*. [En línea]. [Ref. de 01 de enero de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.ine.es/>
- International Organization for Standardization. [En línea] [Ref. de 10 de Enero de 2013.] Disponible en Internet: [http://www.iso.org/iso/home/news\\_index/news\\_archive/news.htm?refid=Ref1633](http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1633).
- ISHIKAWA, K. *Prácticas de los Círculos de Control de Calidad, Tecnologías de Gerencia y Producción*. Price Waterhouse. Madrid. 1988
- ISHIKAWA, K. *Hinshitsu Kanri Nyumon, Introducción al Control de Calidad*. JUSE Press Ltd., Tokio. 1954. Edición española: Ediciones Díaz de Santos. Madrid. 1994
- ISO, AEN/CTN 66. *ISO 8402:1994. Sistemas de aseguramiento/gestión de la calidad. Vocabulario*. AENOR. Madrid. 1994
- ISO, AEN/CTN 66. *ISO 9000:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. AENOR. Madrid. 2000
- ISO, AEN/CTN 66. *ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. AENOR. Madrid. 2005

- ISO, AEN/CTN 66. *ISO 9000:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. AENOR. Madrid. 2015
- ISO, AEN/CTN 66. *ISO 9001:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. AENOR. Madrid. 2000
- ISO, AEN/CTN 66. *ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. AENOR. Madrid. 2008
- ISO, AEN/CTN 66. *ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. AENOR. Madrid. 2015
- ISO, AEN/CTN 66. *ISO 9004:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño*. AENOR. Madrid. 2000
- ISO, AEN/CTN 66. *ISO 9004:2009. Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de calidad*. AENOR. Madrid. 2009
- ISO/TC, 176/SC2. 2013. *ISO/CD 9001 2015 Quality management systems — Requirements*. ISO. Geneva. 2013
- JOHNSON, G. MELIN, L. y WHITTINGTON, R. *Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View*. *Journal of Management Studies*, 40, 1. 2003
- JOHNSON, G. SCHOLLES, K. y WHITTINGTON, R. *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 7ª ed. Prentice Hall. England. 2003
- JURAN, J.M. *Juran y el liderazgo para la Calidad. Un Manual para Directivos*. Díaz de Santos. Madrid. 1990
- JURAN, J.M. *Juran y la Planificación para la Calidad*. Díaz de Santos. Madrid. 1990
- JURAN, J.M. *Juran on Quality by Design, The New Steps for Planning Quality into Services: Planning, Setting and Reaching Quality Goals*. Simon & Schuster Inc. New York. 1991
- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Editorial Gestión 2000. Barcelona. 2001
- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. *Cuadro de mando integral*. Editorial Gestión 2000. 2ª. Edición. Barcelona. 2002
- LAWLER, E.E. MOHRMAN, S.A. y BENSON G. *Organizing for High Performance: Employee Involvement, TQM, Reengineering, and Knowledge Management in the Fortune 1000*. Jossey-Bass Wiley. San Francisco. 2001
- LANDALUCE, M. I. APARICIO, S. *La importancia de la estructuración en tablas de datos: Una aplicación*. *Estudios de Economía Aplicada*, nº 15, pp. 103-124. 2000
- LÓPEZ, A. Universidad de Zaragoza. [En línea] [ref. de 22 de abril de 2014.] Disponible en internet: <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2014/04/22/mini-guia-para-desarrollar-un-balanced-scorecard-en-una-pyme/>.
- MEMBRADO, J. *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. Díaz de Santos. Madrid. 2007

- MIÑARRO, D. y GARCÍA, L. *Gestión De Los Costes De Calidad y Rendimiento De Las Pequeñas y Medianas Empresas*. Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, no. 2, pp. 75-99. 2003.
- MINTZBERG, H. *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J. Versión en castellano en *La Estructuración de las Organizaciones*. Ariel. Barcelona. 1979. 2ª reimpresión. 1991
- MORILLAS, J. *Hacia una nueva definición de la PYME en la Unión Europea. Justificación y crítica*. Boletín Económico De ICE, no. 2721, pp. 25-29. 2002
- PALACIO, J. E. del. *Cambios en el Modelo EFQM 2013*. SINERGY. 2012
- PÉREZ, J. A. *Gestión por procesos*. ESIC Editorial. Madrid. 2009
- POLI, M. PARDINI, S. PASSARELLI, I. CITTI, I. CORNOLTI, D. y PICANO, E. *The 4A's improvement approach: a case study based on UNI EN ISO 9001:2008*, Total Quality Management & Business Excellence. 2014
- PRICE, F. *Out of Bedlan: Management by Quality Leadership*, Management Decision, 27. 1989
- QUESADO, P. AIBAR, B. y LIMA, L. *El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión*. Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa, Vol. 1. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. 2012
- QUINTANA, A. y MONTGOMERY, W. *Metodología de investigación científica cualitativa*. Psicología: Tópicos de actualidad. Lima. 2006
- RUBIO, A. y ARAGÓN, A. *Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme*. Cuadernos De Gestión, vol. 2, no. 1, pp. 49-63. 2002
- SALDÍAS, N. y TORRES, C. *El Cuadro de Mando Integral y los sistemas normativos de gestión. Análisis para la Pyme chilena*. Revista Ingeniería Industrial, Nº 1, págs. 55-68. 2008
- SANTOS, M. L. y ALVAREZ, L. I. *Efectos de la gestión de calidad total en la innovación tecnológica y administrativa*. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, no. 37, pp. 33-65. 2008
- SANTOS, M. L. y ALVAREZ, L. I. *Gestión de calidad total de acuerdos con el Modelo EFQM: Evidencias sobre sus efectivos en el rendimiento empresarial*. Universia Business Review, no. 13, pp. 76-89. 2007
- SNELL, S.A. *A test of control theory in strategic human resource management: the mediating effect of administrative information*, Academy of Management Journal, vol. 35. 1992
- STAHL, M.J. y GRIGSBY, D.W. *Strategic Management. Total Quality & Global Competition*. Blackwell Publishers. Oxford. 1997
- STEINER, G. A. *Planificación de la alta dirección*. EUNSA. Pamplona. 1979

- TAMBORINO, M. G. *La importancia de la auditoría interna en las Pyme: caso de las Pyme portuguesas*. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro. 2007
- TARÍ, J. J. LÓPEZ, M. D. y MOLINA, J. F. *El proceso de autoevaluación según el Modelo EFQM en una pyme*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 13, no. 2, pp. 203-216. 2007
- THOMPSON, JR. A.A. y STRCKLAND III, A.J. *Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, Casos y Lecturas*. Addison-Wesley Iberoamericana S. A. Delaware. 1994
- TÉCIMAN. *De la mano del cliente; Estado de situación y herramientas de planificación y mejora en el sector de peluquerías de Burgos*. Asociación profesional de peluquerías de señoras de Burgos. Burgos. 2004
- UREÑA, A. E. *Gestión estratégica de la calidad*. Universidad de Málaga. Málaga. 1998
- VOUZAS, F. *Investigating the human resources context and content on TQM, business excellence and ISO 9001:2000*. Measuring Business Excellence, vol 11. 2007
- WARWICK, D.P. y LININGER, C. *The sample survey: Theory and practice*. McGraw-Hill. New York. 1975
- WITCHER, B. *The Changing Scale of Total Quality Management*. Quality Management Journal, 2. 1995

## Glosario

**Acreditación:** es el procedimiento mediante el cual un Organismo autorizado reconoce formalmente que una organización es competente para la realización de una determinada actividad de evaluación de la conformidad.

**Aseguramiento de la Calidad:** Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requisitos dados sobre la calidad.

**Auditoría interna de calidad:** Auditoría realizada por una organización con objeto de verificar que todas las actividades relativas a la calidad y los resultados correspondientes cumplen las disposiciones definidas y para evaluar la efectividad del sistema de calidad y la organización.

**Certificación:** se basa en la emisión de marcas o certificados que atestiguan que un producto es conforme con determinadas normas o especificaciones técnicas, o que una empresa dispone de un sistema de gestión de acuerdo con la norma aplicable.

**Coste de calidad:** es el dinero empleado en asegurarse de que todo se realiza correctamente y en corregir todo aquello que inicialmente fue llevado a cabo incorrectamente.

**Coste de conformidad:** tareas y recursos empleados en obtener la satisfacción del cliente. Incluyen Costes de prevención y Costes de evaluación.

**Costes de no conformidad:** tareas y recursos empleados para contrarrestar los efectos de la insatisfacción generada por no cumplir las expectativas de los clientes. Incluyen los Costes por fallos internos y los Costes por fallos externos.

**Diagrama causa efecto:** Representación gráfica de la relación entre diversos factores (causa) y un fenómeno (efecto). Presenta la información de modo ordenado, abordable de un vistazo.

**Diagrama de dispersión:** Es la representación gráfica de la correlación entre dos variables.

**Diagrama de flujo:** Representación gráfica de las actividades de un proceso.

**Diagrama de Pareto:** Una comparación cuantitativa y jerarquizada de elementos o factores según su contribución a determinado efecto.

**Equipo:** Grupo de personas unidas para la consecución de un objetivo.

**Estratificación:** Analizar datos de modo que aporten el máximo de información.

Se trata de subdividir los valores en diferentes categorías con características comunes, que permitan extraer información más específica que los datos agregados.

**Gestionar:** realizar actividades previamente planificadas para conseguir unos objetivos.

**Gestión por procesos:** Modelo de gestión que entiende a la organización como un conjunto de procesos interrelacionados y coordinados orientados a conseguir la calidad total y la satisfacción del cliente.

**Gráficos de control:** Representación gráfica de una serie de valores mediante un gráfico lineal, al que se añaden unos límites de control calculados estadísticamente y colocados por encima y por debajo de la línea que representa el valor promedio.

**Histograma:** Gráfico de barras que representa las frecuencias con que aparece una variable. Nos ayuda a comprender la variabilidad de un fenómeno.

**Hoja de toma de datos u hoja de verificación:** Se utiliza para recoger datos que nos ayuden a caracterizar un fenómeno. Su diseño debe favorecer tanto el registro de los datos como su interpretación posterior.

**Indicador:** Unidad de medida del rendimiento que permite realizar comparaciones con referentes internos y externos, fijar metas y objetivos, detectar oportunidades de mejora y cuantificar el impacto de las acciones de mejora que se implanten.

**Ingeniería de Calidad:** Aplicación de métodos estadísticos para el control de la calidad en la fabricación.

**Ingeniería de Fiabilidad:** Basada en la mejora de la fiabilidad de los modelos y fórmulas, diseños, y factores de seguridad, para conseguir entre otras cosas reducir los componentes de fabricación.

**Mapa de procesos:** Representación de todos los procesos que ejecuta la organización y sus interrelaciones.

**Normalización:** Es una actividad encaminada a establecer las características técnicas que deberá reunir un producto, bien o servicio.

**Procedimiento:** Forma específica de llevar a cabo un proceso. Se pueden documentar (objeto, alcance, qué, quién, cuándo, dónde, cómo, con qué, control y registro).

**Proceso (1):** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Fuente: ISO 9000:2000

**Proceso (2):** Secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo “producto” tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.

Fuente: Gestión por procesos, José Antonio Pérez

**Satisfacción del cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Fuente: ISO 9000:2005

**Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Fuente: ISO 9000:2000

Conjunto de procesos que tienen por finalidad conseguir objetivo común.

**Sistema de Gestión:** Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos.

Fuente: Modelo EFQM 2003

**Sistema de Gestión de la Calidad:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan, para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos, para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad (al grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos).

Fuente: ISO 9000:2000

**Subproceso:** Parte bien definida de un proceso.

**Técnica del Grupo Nominal:** Sistema de votación utilizado para priorizar diferentes alternativas. Es más rico que una votación por sufragio. Se aproxima más a una elección por consenso que a una por mayoría.

**Tormenta de ideas:** Técnica cualitativa que busca recoger el mayor número de ideas sobre un tema determinado. Puede utilizarse para identificar problemas, definir causas o proponer soluciones.

## **Anexos**

### **Anexo I: Tabla Publicaciones y documentos**

Publicaciones y documentos				
Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>Fundamentos para el desarrollo de una teoría administrativa de la gestión de la calidad total</b>	Revista de Economía y Empresa, Volumen: 15, Ejemplar: 42	Albacete Sáez, Carlos A.; Fuentes Fuentes, María, del Mar; Matías Reche, Fernando	2001	La importancia y difusión adquirida por la Gestión de la Calidad Total en los últimos años tanto en el ámbito académico como el empresarial ha favorecido su estudio desde diferentes perspectivas. Desde el punto de vista más teórico algunos autores han sugerido que se trata de un paradigma de cambio pues sus aportaciones son novedosas y representan un avance frente a lo anteriormente existente. En este trabajo se plantean las razones que podrían apoyar la consideración de la Gestión de la Calidad Total como una nueva teoría administrativa, para posteriormente realizar un repaso de sus similitudes con las principales escuelas administrativas.
<b>La gestión del talento en la Pyme</b>	Dirección y Progreso, Ejemplar: 179	Bernabeu, Ignacio	2001	La gestión del talento es especialmente estratégica en la pyme. Sí, puede pensarse que es una "frase más de gurús", estereotipada, ya que sólo puede aplicarse en las grandes compañías. Pero vamos a ver cómo la gestión del talento no sólo es posible sino que además, es lo que aporta ventajas con respecto a su competencia.
<b>La investigación sobre la PYME y su competitividad. Balance del estado de la cuestión desde las perspectivas narrativa y meta-analítica</b>	Papeles de Economía Española, Ejemplar: 89-90	Camisón César	Zornoza, 2001	El objeto de este trabajo es describir, con el mayor detalle y actualización posibles que permiten las fuentes de información existentes, las diferencias, carencias y desfases de competitividad del sector empresarial europeo frente a los nuevos y más exigentes requerimientos del entorno económico que definen la UEM y la circulación física del euro. Desde la perspectiva de las pequeñas y medianas empresas, por cuanto éstas constituyen la abrumadora mayoría de unidades productivas en la UE, y porque en ellas se detecta la mayor heterogeneidad. Y con el objetivo concreto de aportar argumentos a la percepción de que las diferencias de competitividad por países se relacionan tanto con la dimensión-tipo de las empresas que predominan en ellos como con las actitudes y realizaciones de dichas empresas al afrontar los factores de competitividad, que son el fundamento del nuevo entorno económico.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>El comportamiento emprendedor y el éxito de la PYME: Modelos de contingencia y configuracionales</b>	Dirección y Organización. Revista de Ingeniería de Organización, Ejemplar: 25	Entrialgo, Montserrat; Fernández, Esteban; Vázquez, Camilo J.	2001	El presente trabajo analiza la naturaleza del comportamiento emprendedor y su relación con la estrategia, el entorno industrial y el éxito de la empresa. En una primera parte, delimitamos el comportamiento emprendedor utilizando el análisis factorial. En una segunda parte, a través de la regresión múltiple, analizamos el poder predictivo de los enfoques contingente y configuracional con el objeto de estudiar la relación "comportamiento emprendedor-éxito". Los resultados obtenidos sobre una muestra de 233 empresas que compiten en una variedad de sectores indican que los enfoques configuracionales basados en la coherencia de comportamiento emprendedor, estrategia y entorno tienen un mayor poder predictivo que los enfoques contingentes.
<b>Nuevos modelos de gestión. Una visión retrospectiva</b>	Arbor, Volumen: 170, Ejemplar: 670	Equiza Escudero, Juan José	2001	Examinar las diversas propuestas para modernizar nuestra gestión, es un tema a la vez apasionante e ilustrativo, desde sus planteamientos básicos, sus intentos de aplicación práctica, los recelos que despertarán y los resultados que aportarán. Un camino difícil y sinuoso pero que no se puede negar ha conseguido avances muy significativos en estas dos últimas décadas.
<b>Indicadores de gestión no financieros: estudio de un caso</b>	Actualidad Financiera, Volumen: 6, Ejemplar: 5	Escobar Bernabé; Gallardo, Antonio	Pérez, Lobo 2001	En la actualidad, la doctrina especializada en Contabilidad para la Gestión acepta mayoritariamente la necesidad de utilizar información cualitativa y cuantitativa no financiera con propósitos de control y, por tanto, de mejora de la gestión empresarial. En esta línea, con la realización de este trabajo hemos pretendido mejorar nuestro conocimiento sobre el papel que juegan los indicadores no financieros dentro de los sistemas de control. Para ello, hemos desarrollado un estudio de caso longitudinal en una filial de un grupo químico multinacional que opera en nuestro país desde 1973. Entre los resultados obtenidos, nos parece que pueden destacarse: (1) cómo la especificidad del sector determina la utilización de indicadores no financieros entre los que destacan los relacionados con la seguridad, higiene en el trabajo y medioambiente, (2) la importancia de éstos con respecto a los sistemas de medición y evaluación del rendimiento, tanto desde el punto de vista formalizado como no formalizado.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>Estrategias y estructuras de las PYME. ¿Puede ser el (pequeño) tamaño una ventaja competitiva?</b>	Papeles de Economía Española, Ejemplar: 89-90	Fernández, Zulima; Nieto, María Jesús	2001	El trabajo discute cuáles pueden ser las fuentes de ventajas competitivas de las PYME y, en concreto, el papel que cumple en ellas uno de los rasgos más definitorios de estas empresas: la flexibilidad que su estructura les proporciona. A ello se añade la posibilidad de contar con una propiedad concentrada, lo que resuelve los problemas derivados del conflicto de intereses entre accionistas y directivos. Sin embargo, entre las PYMEPYMEPYME encontramos muy diferentes tipos de propietarios (empresas familiares, pertenecientes a grupos, de carácter empresarial, por citar sólo varios casos), lo que nos obliga a estudiar el efecto previsible que esto tendrá sobre las estrategias que finalmente sigan. El trabajo concluye con un análisis descriptivo del comportamiento de las PYME españolas que confirma la existencia de comportamientos diferenciales con respecto a las grandes empresas y entre las distintas categorías que se establecen en ellas.
<b>La cooperación empresarial para la internacionalización: Evidencia empírica desde la experiencia de las PYME y las microempresas</b>	Papeles de Economía Española, Ejemplar: 89-90	Fernández, de Arroyabe; Arranz Peña, Nieves	2001	En este trabajo se ofrecen los resultados de un estudio empírico llevado a cabo sobre las PYME y microempresas que realizan actividades internacionales en la Comunidad de Cantabria. En los diferentes apartados se analizan las pautas para la penetración en los mercados internacionales, en concreto, la posición de estas empresas frente a la internacionalización y el papel de los acuerdos de cooperación en la misma. Además, se estudia el desarrollo del propio proceso de cooperación, cómo se materializa y cuáles son las principales dificultades que concurren en su evolución.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>El modelo europeo EFQM para la excelencia en la gestión. La calidad para el siglo XXI</b>	Banca y Finanzas, Ejemplar: 62	Gutiérrez, Francisco José	2001	Las entidades financieras europeas interesadas en avanzar en el desarrollo de una dinámica de Calidad Total en sus organizaciones, disponen hoy de una clara orientación: el Modelo EFQM.
<b>Resultados y tendencias de la segunda encuesta de FUNCAS a las PYME españolas</b>	Papeles de Economía Española, Ejemplar: 89-90	Maroto Acín, Juan Antonio	2001	Este trabajo expone los resultados de la segunda encuesta a las PYME españolas, realizada entre noviembre de 2000 y febrero de 2001 por la Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas. Se especifican en él las características del muestreo realizado y la significación de las respuestas recibidas, y se plantean y comentan los principales ítems de la encuesta, que se relacionan asimismo con los resultados obtenidos en su primera edición. Ello permite definir un "estado de opinión" de las PYMEPYMEPYME, y ciertas tendencias del mismo en materias como la percepción de la coyuntura y el entorno macroeconómico, el posicionamiento ante la competitividad y los principales factores que la condicionan, y la evaluación del nuevo marco de competencia definido por la UEM.
<b>Modelos comparados de PYME en la Unión Europea. Los viejos problemas ante el nuevo entorno</b>	Papeles de Economía Española Ejemplar: 89-90	Maroto Acín, Juan Antonio	2001	Las relaciones entre tamaño y desempeño, así como la competitividad de la PYME frente a la gran empresa, son cuestiones de gran alcance. Sin embargo, las conclusiones almacenadas en la literatura disponible merecen importantes reservas por la falta de generalización de los resultados (frecuentemente contradictorios) y por las deficiencias metodológicas que merman su fiabilidad y validez. En este trabajo se realiza un balance del estado de la cuestión, a partir tanto de una revisión narrativa de la literatura como de un análisis meta-analítico de 66 trabajos sobre el tema. Un especial hincapié se ha concedido a los modelos alternativos de organización de la producción, y a las variables (teóricas y metodológicas) que moderan la relación entre dimensión y resultados.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>La evaluación en el marco de la gestión de la calidad: un análisis en función del enfoque utilizado</b>	Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Volumen: 10, Ejemplar: 1	Martínez Fuentes, Clara; Balbastre Benavent, Francisco; Escrig Tena, Ana Belén	2001	La evaluación como herramienta en los sistemas de calidad consiste en la realización de un diagnóstico previo de la situación de la empresa a partir de un determinado modelo, con la intención de subrayar qué se ha conseguido y qué se necesita mejorar, el cual variará en función del enfoque de calidad seguido por la empresa, pudiéndonos encontrar con modelos basados en premios o modelos centrados en los listados ISO, entre otros. Justificada la importancia de la evaluación, nuestro propósito en este trabajo es estudiar cómo las empresas están utilizando esta herramienta en el ámbito de dos enfoques de calidad claramente diferenciados: el aseguramiento y la Dirección de la Calidad Total. En concreto, nos planteamos analizar, entre otros aspectos, cuáles son los motivos que impulsan a las organizaciones hacia la evaluación, cuáles son los objetivos perseguidos, qué beneficios han experimentado a raíz de la puesta en práctica de este ejercicio, y cuál es la incidencia de la madurez de la organización en la calidad sobre estas variables. Para ello hemos llevado a cabo una investigación empírica sobre una muestra de 402 empresas de siete países europeos, mediante la que se ha pretendido dar respuesta a todos los interrogantes planteados con anterioridad.
<b>Competitividad internacional de las PYME industriales españolas</b>	Papeles de Economía Española, Ejemplar: 89-90	Melle Hernández, Mónica; Raymon Bara, José Luis	2001	En este artículo, se analiza la competitividad internacional de las PYME españolas, detectando sus carencias competitivas frente a las grandes empresas. La competitividad internacional de las empresas se mide a través del nivel que alcanzan sus exportaciones sobre su cifra de ventas. Mediante la estimación de modelos Tobit con un pool de datos de empresas industriales españolas para el período 1993-1998, proporcionado por la Encuesta sobre estrategias empresariales, se analiza el papel de la dimensión empresarial, la participación de capital extranjero y el nivel de desarrollo tecnológico en la explicación de la competitividad internacional de las empresas. Entre otros, los resultados hallados muestran que, de acuerdo con el índice de competitividad seleccionado, las PYMEPYMEPYME industriales españolas, además de ser menos competitivas que las grandes empresas, no ganan competitividad con el paso del tiempo, y que el nivel de desarrollo tecnológico de las empresas adquiere progresivamente mayor importancia a efectos de incrementar su competitividad.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>Gestión y control de calidad en la empresa agroalimentaria de Castilla y León: Un estudio empírico</b>	Revista de Economía y Empresa, Volumen: 15, Ejemplar: 42	Mures Quintana, María Jesús; Huerga Castro, Carmen	2001	En este artículo se presentan los resultados de un estudio empírico realizado en Castilla y León con el fin de conocer la situación de las empresas del sector agroalimentario de esta Comunidad respecto a la forma de entender la calidad, su gestión y su control. Se pretende poner de relieve cuál es el nivel de conocimiento y aplicación de las técnicas estadísticas de control de calidad, así como la opinión de las empresas de la región sobre la utilización de la Estadística en el ámbito del control de la calidad. Puesto que los planteamientos actuales inciden en la idea de que la calidad también se gestiona, hemos introducido aspectos de dicha gestión, no sólo por sus interrelaciones y puntos en común con el control de la calidad, sino también porque en otras áreas de la gestión tienen cabida los métodos estadísticos.
<b>PYME excelentes: El caso del País Vasco</b>	Papeles de Economía Española, Ejemplar: 89-90	Rodríguez Castellanos, Arturo; Matey, de Antonio; Idígoras Gamboa, Idoia	2001	Las PYME, en su actividad, deben afrontar grandes dificultades. A pesar de ello, muchas han llegado a ser excelentes, superando los desafíos del entorno y consiguiendo posicionarse de forma competitiva en los mercados. Pueden encontrarse bastantes ejemplos de lo anterior en el tejido empresarial vasco. En este trabajo se intenta establecer los factores clave de la excelencia alcanzada por ciertas PYME. Tras un análisis de diversos estudios al respecto realizados en el conjunto español, se comparan sus resultados con los de otros tres estudios orientados en la misma dirección, realizados sobre empresas que han sido objeto de "casos de empresas avanzadas en gestión" por el Clúster del Conocimiento en Gestión Empresarial del País Vasco.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>PYME y grandes empresas: Características diferenciales frente a la creación y destrucción de empleo</b>	Papeles de Economía Española, Ejemplar: 89-90	Ruano Pardo, Sonia	2001	En este artículo se realiza un análisis comparativo de los procesos de reasignación de puestos de trabajo en las empresas grandes y pequeñas del sector manufacturero español durante el período 1990-99, que se centra en los siguientes aspectos: 1) el análisis de las diferencias entre categorías de tamaño en términos de la magnitud, volatilidad, comportamiento cíclico y persistencia de los flujos brutos de puestos de trabajo, distinguiendo según el tipo de relación que une a empresa y trabajador, según la categoría ocupacional, y según la cualificación de los puestos; 2) el estudio de la importancia relativa de la rotación empresarial como factor explicativo de la relación inversa entre el tamaño y la creación y destrucción brutas de empleo; 3) la evaluación de los sesgos en los asociados a los movimientos transitorios de empresas entre categorías de tamaño. Los resultados ponen de manifiesto que tanto la creación como la destrucción brutas de puestos de trabajo son más elevadas en las empresas de menor tamaño, siendo estas diferencias atribuibles, en parte, a la relación inversa existente entre la rotación empresarial y el tamaño. Por último, estas conclusiones son robustas al criterio utilizado para clasificar a las empresas según su tamaño.
<b>Crecimiento y Pyme: un estudio empírico</b>	Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Volumen: 11, Ejemplar: 3	Correa Rodríguez, Alicia; González Pérez, Ana L.; Acosta Molina, Miguel	2002	El crecimiento empresarial, con ser uno de los temas más estudiados desde diferentes ámbitos de la ciencia económica, no cuenta en estos momentos con una teoría general ni con una definición conceptual generalmente aceptada. A pesar de ello, el crecimiento se ha considerado habitualmente como un objetivo básico para la empresa, que contribuye a su supervivencia y competitividad. El objetivo de esta investigación es profundizar en los factores condicionantes del crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, aportando alguna evidencia empírica que contribuya a su modelización.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>La gestión de calidad y el marketing interno como factores de competitividad en empresas de servicios: el caso de empresas vascas de servicios con gestión avanzada</b>	Cuadernos de Gestión, Volumen: 2, Ejemplar: 2	Aguirre García, María Soledad; Aparicio, de Castro	2002	En este trabajo se argumenta y se evidencia (con el análisis de algunos casos de empresas vascas), que para las empresas de servicios, la calidad y más concretamente la gestión de la calidad basada en los postulados de la filosofía de Gestión de Calidad Total y recogidos en modelos como el modelo EFQM de excelencia, es la vía esencial de diferenciación, competitividad y fidelización de la clientela. De ello se deriva también el papel esencial que en la competitividad de las empresas de servicios desempeña el Marketing Interno.
<b>Los retos inmediatos de las Pyme</b>	Dirección y Progreso, Ejemplar: 183	Bárceñas, Jesús	2002	Antes de avanzar alguna consideración sobre los retos inmediatos para las pequeñas y medianas empresas ante un próximo futuro, hemos de recordar, una vez más, que se trata de un colectivo muy heterogéneo en el que caben, desde empresas marginales que poco o nada introducen de competencia en el mercado, hasta empresas muy cualificadas, innovadoras y bien dimensionadas.
<b>Los valores clásicos de la gestión</b>	Dirección y Progreso, Ejemplar: 183	Casanovas, Carlos	2002	Tenemos que considerar los diferentes tipos de empresas en función de su composición accionarial. Todo accionista busca siempre el incremento de su patrimonio, pero el accionista que compra en Bolsa tiene como objetivo la revalorización del precio de su acción, por lo cual los objetivos de los gestores de las empresas que cotizan en Bolsa, así como parte de sus retribuciones están enfocadas en esta dirección.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>Modelo europeo para la gestión de la calidad</b>	Documentación Social, Ejemplar: 128	Echanove Tuero, Fernando	2002	El modelo europeo de la excelencia EFQM es un modelo que responde a los cuatro elementos clave de cualquier organización que busque sobrevivir ofreciendo productos y servicios competitivos en su entorno: -La necesidad de una finalidad sostenida. -El sistema para alcanzarla. -Los protagonistas del sistema. -El aprendizaje continuo como única posibilidad de adaptación. -Los resultados de valor añadido esperado y definido en la finalidad. Dada la finalidad de las organizaciones asistenciales no gubernamentales, la exigencia de patrocinadores a escala cada día más universal, el protagonismo del equipo humano que las componen y la exigencia social que implica, parece evidente que encontrar un referente como es el modelo EFQM en el que las organizaciones se puedan autoevaluar y compararse desde un plano de transparencia y deontología profesional es un elemento enormemente facilitador y dinamizador de los objetivos que persiguen. Históricamente las organizaciones caritativas han sido de hecho un referente ético. Hoy día, por la complejidad de sus servicios y recursos, es necesario hacer un esfuerzo no solamente de serlo, sino, parecerlo.
<b>El cuadro de mando como herramienta para el control de gestión: el estudio de un caso</b>	Revista Española de Financiación y Contabilidad, Volumen: 31, Ejemplar: 113	Escobar Rodríguez, Tomás	2002	La evolución experimentada en las últimas décadas por las características y por el entorno empresarial, están poniendo de manifiesto ciertas limitaciones de los mecanismos de control de gestión tradicionales al no suministrar la información necesaria desde la que abordar con ciertas garantías el proceso decisional.

<b>Título</b>	<b>Publicación</b>	<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Resumen del autor</b>
<b>Gestión de calidad: sistemas de aseguramiento y cultura</b>	Esic-Market, Ejemplar: 111	Ferguson Amores, María Concepción; Sierra, y Casanova; Sánchez Navas, Antonio	2002	El artículo analiza aspectos de la gestión de la calidad como la implantación de los sistemas de aseguramiento y la cultura. Analiza también situaciones que inciden en una mejor gestión y el perfil de las empresas con mejores resultados en los sistemas de calidad implantados. Para el desarrollo empírico del trabajo se ha aplicado un análisis descriptivo y herramientas multivariantes en empresas calificadas. El análisis refleja que existe una satisfacción general en relación con el nivel de implantación del sistema de aseguramiento pero no se trabaja la filosofía de calidad, en general, más allá de los requerimientos de la norma certificada.
<b>Utilidad del coste de calidad total en la gestión empresarial</b>	Boletín Económico de ICE, Ejemplar: 2729	Fernández Álvarez, Carlos Alberto	2002	El presente trabajo constituye una reflexión sobre las principales argumentaciones esgrimidas a nivel doctrinal para concienciar a nuestras empresas sobre la necesidad de calcular y gestionar sus costes de calidad y, de esta forma, contribuir a mitigar los resultados obtenidos en diferentes estudios empíricos donde se evidencia una reducida aplicación en la praxis de esta metodología. La elevada cuantía asociada a estas cargas, su repercusión directa en el beneficio corporativo, consecuente deterioro en el nivel de competitividad y enormes posibilidades de reducción conforman algunos de los fundamentos analizados para decantarse por la implantación de un sistema susceptible de cuantificar los costes imputables a la falta de excelencia.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>La gestión por procesos y la mejora continua. Nuevas expectativas abiertas por la ISO 9000 (versión 2000)</b>	Dirección y Organización. Revista de Ingeniería de Organización, Vol. 1, ejemplar 4	Grijalvo, Mercedes; Martín-Romo, Carmen; Prida, Bernardo	2002	Los sistemas de calidad implantados según la nueva versión de la norma ISO promueven explícitamente dos enfoques en los que previamente no se hacía suficiente énfasis: el enfoque a procesos y la mejora continua. Las primeras versiones de la norma ISO 9000 en sistemas de calidad orientados a entornos industriales quizá no hacían tan necesario explicitar un enfoque a procesos que venía claramente marcado por los flujos de materiales. Sin embargo, la aplicación de la norma al mundo de los servicios ha hecho cada vez más patente la necesidad de explicitar los procesos con el fin de lograr una estructura documental más sencilla que disminuya la tendencia hacia una burocratización excesiva. Otro de los cambios fundamentales de la norma ha sido la incorporación de mecanismos demostrables de mejora continua en el sistema de calidad. El análisis del funcionamiento de los mecanismos de mejora continua en una organización no es una tarea sencilla, sin embargo la aplicación de este enfoque derivado del ciclo PDCA propuesto por Deming, según nuestra experiencia en el análisis de diversos casos (incluida la propia universidad pública española), sólo permite obtener resultados sostenibles a largo plazo cuando acaba incorporándose en la cultura de la organización. Desde esta perspectiva, la aplicación del enfoque de mejora continua necesita de un fuerte liderazgo basado en el compromiso mutuo entre la empresa y los trabajadores durante un largo período que permita el desarrollo de la confianza de las personas en los objetivos de mejora y en las medidas de cambio establecidas en la mejora del sistema socio-técnico donde se pretende implantar la calidad.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>Modelo de gestión de la empresa multinacional</b>	Información Comercial Española. Revista de Economía, Ejemplar: 799	García Echevarría, Santiago	2002	En el ámbito empresarial se está consolidando un cambio radical en el diseño, dirección y ejecución de la dirección de persona, lo que exige un cambio profundo de las estrategias y de las organizaciones, así como el desarrollo del liderazgo, para involucrar a las personas en los valores éticos y culturales, y poder compartir una visión empresarial y unos conocimientos con los que se logre enriquecer a la persona (empowerment) y crear valor para la corporación, asegurando su futuro. El diseño de la gestión multicultural es una realidad que la empresa multinacional va desarrollando, situando lo global sobre lo local. Sin embargo es en este ámbito donde se realiza la persona, confrontando sus decisiones con los criterios de globalidad. Esta es la gran aportación de la empresa multinacional a la innovación de los modelos de una gestión empresarial multicultural.
<b>Diseño e implantación de un enfoque de gestión de la calidad basado en las Normas ISO 9000: Algunos aspectos relevantes</b>	Dirección y Organización. Revista de Ingeniería de Organización, Ejemplar: 27	Martínez Fuentes, C.; Balbastre Benavent, F.; Escribá Moreno, M.A.; González Cruz, T.F.; Pardo, del Val	2002	Las normas de la serie ISO 9000 consisten en una serie de guías genéricas que indican qué puede hacer una empresa con independencia de su tamaño y sector de actividad para gestionar la calidad de sus productos y servicios, si bien no indican cómo debe hacerlo. Se precisa de un proceso de comprensión y adaptación a la norma, aunque la realidad es distinta. Investigaciones previas a este trabajo revelaron diferencias entre la flexibilidad sugerida por la norma y la actuación de las empresas. Estas últimas utilizan procesos de implantación análogos con contenidos similares. Así pues, nos planteamos conocer los aspectos que las empresas consultadas consideran relevantes en el proceso de diseño e implantación del sistema, con la finalidad de comprender dicha diferencia. En este marco fijamos como objetivos concretos: (1) Conocer si las empresas que implantan un sistema de gestión de la calidad basado en las normas ISO 9000 han realizado un diagnóstico estratégico previo, estudiando para ello el uso de diferentes herramientas de análisis antes y después de la implantación. (2) Analizar qué aspectos relacionados con la gestión de procesos, la estructura organizativa existente, o la relación con proveedores y con clientes, se tienen en consideración al diseñar el enfoque del sistema de aseguramiento de la calidad. (3) Estudiar qué elementos de carácter organizativo facilitan la implantación del sistema y cuáles pueden obstaculizarlos.

<b>Título</b>	<b>Publicación</b>	<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Resumen del autor</b>
<b>Hacia una nueva definición de la PYME en la Unión Europea. Justificación y crítica</b>	Boletín Económico de ICE, Ejemplar: 2721	Morillas Javier	Gómez, 2002	La definición convencional de pequeña y mediana empresa, PYME, aplicada por los Estados miembros de la Unión Europea desde 1996, ha venido generando toda una serie de dificultades de interpretación. Es por ello que la Comisión Europea ha presentado un proyecto de recomendación en el que, por razones de claridad, viene a mortificarse y reformularse aquel texto original, que tiene como destinatarios expresos a los Estados miembros, el Banco Europeo de Inversiones y el Fondo Europeo de Inversiones. En el artículo, se analizan las razones que justifican una nueva y más clara definición, junto a algunas valoraciones críticas sobre el proyecto presentado.
<b>Análisis modular de sistemas de gestión (AMS) y norma ISO 9000:2000</b>	Alta Dirección, Volumen: 38, Ejemplar: 221	Ramos, Pedro Pablo; Lledó, José Antonio	2002	El análisis modular de sistemas de gestión (AMS) es una metodología de descripción de las organizaciones que fue creada a principios de los 70 por Jacques Melèse, director de Estudios de CEGOS. Su trabajo fue publicado en 1972 por la editorial Hommes et Techniques (París). Su aplicación se circunscribe al ámbito de aplicaciones de dirección por objetivos, control de gestión y análisis informático, han sido las más frecuentes).
<b>Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la Pyme</b>	Cuadernos de Gestión, Volumen: 2, Ejemplar: 1	Rubio Alicia; Sánchez, Antonio	Bañón, Aragón, 2002	Identificar el origen de la competitividad, a pesar de ser un tema controvertido, es algo a lo que investigadores, consultores y directivos dedican grandes esfuerzos. El hecho de que la mayoría de los estudios dirijan su atención hacia niveles macroeconómicos o se centren en la gran empresa nos lleva en este trabajo a identificar, basándonos en la literatura, los factores de éxito competitivo específicos de las Pyme. A continuación, tras analizar cómo medir el éxito competitivo, se realiza un estudio empírico con una muestra de 473 Pyme de la Región de Murcia para determinar cuáles son los factores explicativos de su éxito. Los resultados del estudio confirman parcialmente los recogidos en la literatura. Del trabajo se extraen interesantes conclusiones tanto relativas a cuáles son los factores explicativos del éxito en las pyme como de cara a la realización de nuevas investigaciones sobre este tema.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>Las buenas prácticas de la gestión</b>	Dirección y Progreso, Ejemplar: 183	Salas, Fernando de	2002	Uno de los temas más recurrentes en los últimos tiempos es la cuestión del pleno empleo. El escenario de una sociedad de pleno empleo se divisa como la meta soñada a la que nos dirigimos con paso firme.
<b>Orientación estratégica, características de gestión y resultados: un estudio en las PYME españolas</b>	Información Comercial Española. Revista de Economía, Ejemplar: 809	Aragón Sánchez, Antonio; Sánchez Marín, Gregorio	2003	Este trabajo analiza las características de gestión de las empresas españolas de acuerdo con su orientación estratégica y sus consecuencias sobre los resultados y la eficiencia empresarial. La tipología de estrategias de Miles y Snow (1978) puede tener importantes implicaciones para la gestión ya que, según la orientación estratégica adoptada .defensiva, exploradora o analizadora., la empresa puede enfatizar aspectos como la posición tecnológica, el énfasis en la innovación, el diseño organizativo y la forma de gestión de personal. Dichos aspectos de gestión pueden determinar los resultados y la eficiencia de la empresa. Una muestra de 1.351 PYME españolas ha permitido la contrastación empírica de dichos planteamientos. Los resultados confirman las relaciones esperadas, señalando, por un lado, diferencias significativas entre las PYME exploradoras, analizadoras y defensivas con respecto a los factores claves en los que basan su gestión y, por otro, la distinta influencia que cada orientación estratégica tiene en los resultados y en la eficiencia de la empresa.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>La gestión de la calidad total y el diseño de la estructura organizativa: un estudio empírico</b>	Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Ejemplar: 15	Bayo Moriones, Alberto; Merino Díaz, de Cerio	2003	La Gestión de la Calidad Total (GCT) ha sido uno de los temas que más interés ha suscitado en el ámbito del estudio de las organizaciones durante los últimos años. El objetivo del presente trabajo consiste en analizar la repercusión que la adopción de los principios y técnicas de la GCT por parte de las organizaciones tiene sobre el diseño de sus estructuras. Basándonos en la información obtenida de una muestra inicial de 965 plantas industriales españolas de más de 50 trabajadores y pertenecientes a todos los sectores manufactureros, contrastamos una serie de hipótesis previamente argumentadas. Nuestros resultados indican que las organizaciones que adoptan como marco de referencia la GCT presentan estructuras organizativas con una menor especialización horizontal, son más formalizadas, hacen más énfasis en la preparación, utilizan más mecanismos de enlace (grupos de mejora) y están más descentralizadas verticalmente. En cambio, no se han corroborado las hipótesis que planteaban una menor especialización vertical, un mayor adoctrinamiento e identificación de los trabajadores y una estructura más horizontal en aquellas organizaciones que adoptan la GCT.
<b>Los cuestionamientos de la gestión de la calidad</b>	Encuentros en Psicología Social, Volumen: ,1Ejemplar: 5	Delgado Padial, Antonio	2003	Desde hace algunos años las personas le venimos dando tanta importancia a la calidad que, en ocasiones, estamos dispuestos a pagar por un determinado producto o servicio un precio más elevado al de su coste real, siempre que consideremos que lo que estamos recibiendo es de calidad. Este cambio en la sociedad actual ha llevado a que muchas empresas hayan tenido que introducir toda una serie de modificaciones para adaptarse a las nuevas circunstancias, a la vez que les permita sobrevivir en un mercado altamente competitivo. Para ello, han sido diversas las estrategias que han utilizado, entre las que podemos mencionar la implantación de un sistema de gestión de la calidad. Este es el motivo por el que un elevado número de empresas se han apresurado a obtener la certificación de su sistema según las Normas ISO

(International Standards Organization) Serie 9000, que son las que les permite conseguir y renovar un Certificado de Calidad. No obstante, y a pesar de ser un modelo ampliamente aceptado tanto en el ámbito académico como en el empresarial, nos planteamos una serie de cuestionamientos sobre lo que, entendemos, puede esconderse tras esta filosofía o en torno a la propia certificación en sí misma, preguntándonos si con la obtención de la certificación las empresas han cumplido su objetivo, o si el hecho de que estén certificadas significa que son más competitivas que aquellas otras que no lo están.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>La gestión del conocimiento en las entidades financieras: el Cuadro de Mando Integral</b>	Boletín Económico de ICE, Ejemplar: 2763	García Moreno, Francisca J.; Fornieles Alemán, Antonio J.	2003	El Cuadro de Mando Integral (CMI), dentro de los Sistemas de Información de Gestión, se puede convertir en el eje central de la empresa, ya que contribuye a alinear y fortificar los procesos clave que se llevan a cabo dentro de la misma, entre los que podemos destacar: clarificación de la estrategia; comunicación de la estrategia a todos los miembros de la organización; alineación de objetivos personales y departamentales con los inherentes a la propia estrategia; alineación de revisiones operativas, tácticas y estratégicas; y obtención de un feedback o retroalimentación acerca de la estrategia y posibilidades de mejora.
<b>Dirección y liderazgo organizacional: gestión y cambio</b>	Encuentros en Psicología Social Volumen: 1, Ejemplar: 5	Gil, Francisco; Ares, Antonio; Barrasa, Ángel	2003	Liderazgo y dirección son conceptos que se han venido tratando por separado. La evaluación de ambos conceptos ha sido desigual: se remarcan las virtudes del liderazgo y se critica, incluso denigra, la dirección. Ambos conceptos, en cambio, son imprescindibles para el adecuado funcionamiento de las organizaciones, e incluso pueden considerarse como un mismo proceso de forma que puedan estudiarse conjuntamente. Yukl (2002) recoge esta propuesta en un modelo integrador (taxonomía jerárquica de la conducta de liderazgo) con tres metacategorías (centradas en la tarea, en la relación y en el cambio), ampliando la perspectiva adoptada por los modelos bifactoriales clásicos. En la presente comunicación se aportan datos de una muestra española de 92 directivos que evalúan a sus superiores inmediatos, y cuyos resultados permiten confirmar de forma general el anterior modelo.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>Humanizar las organizaciones desde la Gestión de la Calidad</b>	Encuentros en Psicología Social, Volumen: 1, Ejemplar: 4	Gómez Bernabéu, Ana M.	2003	La Gestión de la Calidad ha supuesto una revolución en la gestión empresarial, revolución que gira alrededor de los conceptos de orientación al cliente, mejora continua y trabajo en equipo. Esta gestión de la calidad empresarial se ha materializado en España principalmente mediante la adopción de sistemas de gestión de la calidad según la normativa ISO 9000 y, en menor medida aunque cada vez más seguido-, del Modelo de Excelencia de la E.F.Q.M. (European Foundation for Quality Management). Ambas aproximaciones contemplan una preocupación por la participación y el desarrollo del personal. La introducción de cualquiera de estas aproximaciones de gestión de la calidad puede ser, desde nuestro punto de vista, un medio para la humanización de las organizaciones, siempre que dicha adopción se realice desde el acuerdo sincero de la dirección con la filosofía de gestión que subyace a cualquiera de ambos enfoques. Sin embargo, si la introducción de estas aproximaciones se realiza bajo los parámetros de presión externa o de una mera estrategia de imagen de la organización, pocos cambios serán posibles en este sentido.
<b>Un nuevo enfoque de la gestión de la calidad en base a la metodología TOC</b>	Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, Ejemplar: 2	Iglesias Sánchez, José Luis	2003	En este trabajo se trata de poner de manifiesto la importancia de focalizar los esfuerzos para la mejora de la calidad. Para ello, se utiliza la metodología TOC, la cual se basa en aplicar los cinco pasos del proceso de mejora continua: 1) identificar la limitación, 2) gestión eficiente de la limitación, 3) subordinación de todo lo demás al paso 2), 4) elevar la limitación y 5) volver al paso 1 para evitar que la inercia bloquee las posibilidades de mejora futuras. Además de utilizar esta metodología, se pone de manifiesto la potencia del sistema de decisión, cuando se utilizan las medidas operativas TOC: a) Throughput, Inventario y Gastos Operativos.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>Control de gestión: concepto, método y criterios</b>	Alta Dirección, Volumen: 39, Ejemplar: 231	Lledó, José Antonio	2003	Resulta importante poner mucho énfasis en la necesidad de controlar (corregir) para mejorar, con la finalidad de evitar la connotación fiscalizadora y amenazante que tiene el control en la práctica empresarial de muchas organizaciones. Conviene para ello recordar claramente y con alguna reiteración que el control en una organización es normativo y presenta ventajas.
<b>Gestión de los costes de calidad y rendimiento de las pequeñas y medianas empresas</b>	Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, Ejemplar: 2	Miñarro Quiñonero, Diego; García Pérez, de Lema	2003	La calidad es un factor estratégico clave para la competitividad y el éxito de las empresas, dentro del entorno turbulento y competitivo, en el cual deben desarrollar sus actividades (Ponemon, 1990; Koehler, 1990; Shank y Govindarajan, 1994; Asokan y Pillai, 1998; Simga-Mugan y Erel, 2000). La gestión de los costes de calidad representa la respuesta de la contabilidad de gestión a las necesidades de las empresas para poder ofertar sus productos con la máxima calidad y a precios competitivos. El objetivo del presente trabajo es analizar la relación entre el rendimiento empresarial (cuantitativo y cualitativo) de las pequeñas y medianas empresas y: a) la percepción sobre su posición competitiva con respecto a los costes totales de calidad; b) variables como el nivel tecnológico, la estrategia aplicada, edad, tamaño y sector de actividad. Para ello, llevamos a cabo un estudio empírico, con una muestra de 491 empresas. La información procede de dos fuentes: las variables cualitativas fueron obtenidas de una encuesta personal, y la información cuantitativa (variables contables) de sus cuentas anuales. Los resultados muestran, por un lado que los indicadores cualitativos de rendimiento se ven influidos por la percepción de la empresa sobre su posición competitiva respecto a sus costes totales de calidad, el nivel tecnológico y la estrategia aplicada. Por otro, los indicadores cuantitativos de rendimiento se ven influenciados por el nivel tecnológico, la estrategia aplicada y la edad de la empresa.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>La investigación en gestión de la calidad en España (1990-1999)</b>	Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Ejemplar: 16	Molina Fernández, L.M.; Lloréns Montes, Francisco J.; Fuentes Fuentes, M <sup>a</sup> M.	2003	El objetivo del presente trabajo es el estudio de cuáles han sido las principales líneas de investigación en gestión de calidad en la última década y cómo son sus características metodológicas. Para ello, presentamos los resultados de un estudio sobre los trabajos de gestión de calidad en el ámbito español. Partiendo de una base de datos de 180 artículos publicados en las principales revistas de dirección de empresas nacionales elaboramos un marco de referencia que nos permite identificar los temas que mayor relevancia han tenido. A su vez se han identificado las tendencias en cuanto a la importancia de los temas. Igualmente estudiamos las características metodológicas de los artículos empíricos. El interés se centra en estudiar la situación actual y elaborar una futura agenda de investigación.
<b>Gestión integral de procesos: soportes conceptuales y metodológicos</b>	Alta Dirección, Volumen: 39, Ejemplar: 231	Rey Moreno, Manuel	2003	La gestión de los procesos ha sufrido en los últimos años cambios significativos. Hasta mediados de los ochenta los mercados tenían crecimientos predecibles y estaban claramente dominados por la oferta. Esta situación hizo surgir la necesidad de desarrollar en las organizaciones una amplia especialización funcional, lo que en determinados sectores económicos condujo hasta la definición más exhaustiva de las tareas individuales de los empleados.
<b>Efectos de la gestión de la calidad sobre el personal</b>	Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Volumen: 9, Ejemplar: 1	Tarí Guilló, J.J.; Sabater Sempere, V.	2003	El objetivo de este trabajo es estudiar los efectos de la gestión de la calidad sobre los empleados y comprobar si las empresas que tienen un mayor nivel de gestión de la calidad involucran en mayor medida a sus empleados, a través de un análisis de correlación y la prueba t. Estos resultados se enmarcan dentro de un trabajo de investigación realizado sobre 106 empresas certificadas según la normativa ISO 9000 cuyo objetivo es analizar sus prácticas de gestión de la calidad.
<b>Gestión de la calidad: su impacto en la sociedad</b>	Sociedad y Utopía, Ejemplar: 24	Alonso Secades, Vidal	2004	Los sistemas de calidad deben desarrollarse desde la perspectiva del consumidor a lo largo de todo el proceso de desarrollo, teniendo en cuenta que los consumidores serán los que acepten finalmente los mismos.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>Influencia del enfoque de gestión de la calidad sobre los resultados empresariales</b>	Estudios financieros. Revista de contabilidad y tributación. Comentarios, casos prácticos. Ejemplar: 253	Cruz Ros, Sonia	2004	<p>Es indiscutible hoy en día que las acciones desarrolladas por la empresa en materia de calidad sientan, al menos parcialmente, las bases sobre las cuales descansará la mejora de su posición competitiva a largo plazo. En este trabajo se analiza la repercusión de la gestión de la calidad sobre los resultados empresariales desde una perspectiva que considera el papel de competencias distintivas de la organización. Para ello se han considerado los dos principales enfoques actuales de gestión de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total. También se han analizado los principios y las prácticas o técnicas de cada uno, así como las diferentes competencias distintivas adquiridas por la organización como consecuencia de la implantación de uno u otro enfoque. Tras la realización de un estudio empírico, los resultados muestran que, según cuál sea el enfoque de calidad adoptado por la organización, las competencias distintivas adquiridas por la misma son diferentes y ello conlleva la obtención de diferentes resultados empresariales, tanto a nivel económico-financiero como a nivel de la competitividad de la empresa.</p>

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>El cuadro de mando como instrumento para la gestión: Una propuesta para el sector hotelero</b>	Estudios Turísticos, Ejemplar: 159	Escobar Pérez, Bernabé; Lobo Gallardo, Antonio	2004	<p>El entorno en el que operan actualmente las empresas hoteleras es el resultado de los cambios profundos experimentados en las últimas décadas. Este nuevo escenario está afectando a las pautas tradicionales de actuación de estas empresas, a las prácticas de gestión imperantes y a las necesidades informativas que de ellas se derivan, para una toma de decisiones eficaz y eficiente. En consecuencia, se hace necesario usar más y mejor los sistemas de información de gestión para que sus directivos puedan satisfacer las expectativas de sus clientes y, en última instancia, alcanzar sus objetivos organizativos. En este sentido, el Cuadro de Mando se presenta como una herramienta de gestión que permite sintetizar en un sólo documento, los indicadores financieros y no financieros más importantes para el negocio. Estos indicadores se derivan de la estrategia empresarial, deben estar integrados entre sí y ser congruentes con aquella, pues determina la forma de competir y, por consiguiente, han de informar sobre todos los aspectos relevantes de la gestión que deben ser medidos y controlados. Ahora bien, hemos de señalar que no existen cuadros de mando universalmente válidos. Cada hotel deberá adaptar este instrumento a sus necesidades que variarán dependiendo del entorno socioeconómico en el que desarrolle su actividad, el segmento en el que compita, la estrategia elegida, su estructura organizativa, etc. Considerando todo lo anterior, en este trabajo se analizan las necesidades de información para la gestión en el sector hotelero y en función de éstas, se articula una propuesta de Cuadro de Mando que pueda utilizarse como instrumento en los procesos de planificación y control.</p>

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>La externalización de los servicios: un análisis desde la perspectiva de la gestión de la calidad</b>	ICADE. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, Ejemplar: 62	Espino Rodríguez, Tomás Francisco; Melián Alzola, Lucía; Guerra Báez, Rita	2004	En este trabajo se explica el proceso de externalización en las empresas de servicios y sus implicaciones para la gestión de la calidad, abordados ambos escasamente en la literatura. La externalización o subcontratación se justifica por la ausencia de recursos y la existencia de suministradores en el mercado más capacitados que la empresa, permitiendo desarrollar las actividades de una forma más eficiente y con una mejor calidad. Actualmente, muchas empresas aprovechan estas ventajas en el área de servicios, tanto servicios internos -de gestión interna- como servicios externos de prestación al cliente. Sin embargo, la externalización de servicios representa un reto importante desde el punto de vista de la gestión de la calidad, especialmente en los servicios externos aunque, también, en los servicios internos de especial incidencia en la prestación final al cliente. Efectivamente, externalizar servicios que, finalmente, van a repercutir en la satisfacción del consumidor implica para la empresa una decisión de especial importancia lo que puede condicionar de forma significativa el proceso de selección y seguimiento de los proveedores.
<b>Comparación entre la gestión con visión estratégica y el énfasis en los resultados a corto plazo</b>	ICADE. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, Ejemplar: 62	Freije Uriarte, Antonio; Freije Obregón, Inmaculada	2004	En este artículo se realiza un análisis comparativo entre los efectos de una gestión basada en la obtención de resultados rápidos y otra con un enfoque más estratégico. El estudio se estructura en las cuatro grandes áreas de la gestión estratégica: la relación con los partícipes sociales, la elección de la estrategia, el comportamiento en los mercados y la puesta en práctica de la estrategia.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>El valor de la empresa como instrumento de gestión</b>	Esic-Market, Ejemplar: 116	López Cabarcos, M <sup>a</sup> Ángeles; Vázquez Rodríguez, Paula	2004	Gestionar una empresa constituye una tarea sumamente compleja debido al gran número de agentes, variables y circunstancias que la afectan. Tampoco resulta fácil definir la función de gestión en el ámbito empresarial debido, ya no sólo a la ambigüedad de su significado, sino también a la manera en que cada empresa la ha utilizado para llevar a cabo su actividad, así como por la disparidad de los objetivos perseguidos con la misma. En un primer momento se defendía como objetivo empresarial fundamental la obtención del beneficio máximo, pero posteriormente, y por diversos motivos, se llegó a la conclusión de que cualquier empresa que aspirase a ser competitiva en un mercado cada vez más complejo e incierto no debía fijar como objetivo fundamental el de obtener el máximo beneficio, sino el de crear valor. ¿Cómo hacerlo?
<b>Las PYME españolas. Caracterización en el marco de la Unión Europea y estudio descriptivo y exploratorio por comunidades autónomas (1998-2001)</b>	Papeles de Economía Española, Ejemplar: 100	Maroto Acín, Juan Antonio	2004	Este trabajo fundamenta y caracteriza la diversidad de dimensiones y comportamientos que se encuentran entre las PYMEPYMEPYME. Tanto en el caso de la UE, en el que se señalan las diferencias entre los modelos de PYME de los países del Sur de Europa y de los centroeuropeos, como en el caso de España y de sus comunidades autónomas (CC.AA.). A ese respecto, el trabajo describe, caracteriza, agrupa y explora la información que ofrece el Centro de Procesos Estadísticos de los Colegios de Registradores de España sobre las micro, pequeñas y medianas empresas españolas por CC.AA. para el período 1998-2001. Aplicando técnicas estadísticas de agrupamiento (clúster), regresión categórica y pruebas no paramétricas de muestras relacionadas, el análisis que se efectúa pone de manifiesto la existencia de cuatro grupos de dimensión-comunidad en las PYMEPYMEPYME españolas, que caracterizan fundamentalmente: 1) las micro y pequeñas empresas de menor dimensión que radican en las CC.AA. de menor nivel de renta regional; 2) las pequeñas y microempresas que, aun de dimensión también reducida, radican en CC.AA. de elevado nivel de renta; 3) las empresas medianas, con independencia de su comunidad autónoma de radicación; y 4) las PYMEPYMEPYME insulares de mayor dimensión.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>La gestión de la calidad a través de las normas ISO9000 del año 2000: un estudio empírico</b>	Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Volumen: 10, Ejemplar: 2	Sansalvador Sellés, Manuel E.; Trigueros Pina, José A.; Navas Alejo, Carlos J.	2004	Dentro de las distintas estrategias relacionadas con la gestión de la calidad que puede desarrollar una organización, en los últimos tiempos ha adquirido una especial relevancia la implantación y certificación de sistemas de calidad conforme a los requisitos que establece la norma ISO 9001. En consecuencia, y dada la publicación en diciembre del 2000 de una nueva versión de las normas ISO 9000, donde se han sido introducidas importantes modificaciones respecto a ediciones anteriores, se ha creído conveniente analizar detenidamente dichas normas, a través de un estudio empírico centrado en las organizaciones con sistemas de calidad certificados por AENOR en España conforme a la norma ISO 9001:2000.
<b>El control de gestión y el rol de directivo en el sistema empresarial contemporáneo</b>	Decisión, Ejemplar: 8	Hernández Hidalgo, Delis; Pérez Ávila, José E.; Arias Hernández, José A.	2005	Se conoce a través de estudios realizados por diferentes investigadores que nueve de cada diez estrategias aprobadas por las empresas nunca llegan a implementarse operativamente. Consideramos que el control de gestión es una herramienta clave para la mejora de la competitividad de la empresa, ya que permite analizar el cumplimiento de objetivos y diseñar el sistema de control que contribuya al perfeccionamiento de la gerencia. Este trabajo tiene por objetivo mostrar algunas consideraciones generales del control de gestión que permitan comprender su importancia en la implementación y control de la dirección estratégica y en la mejora de la gestión empresarial.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>Modelo de gestión de la calidad basado en las actividades: aplicación específica al sector del aceite de oliva</b>	Alta Dirección, Volumen: 40, Ejemplar: 238	Camacho Miñano, María, del Mar; Núñez Nickel, Manuel; Moyano Fuentes, José	2005	En este trabajo se diseña un modelo de gestión basado en las actividades (ABM) para las empresas que constituyen el primer eslabón de la cadena agroalimentaria de los aceites de oliva. En concreto, se describen las etapas que han de seguirse para implantar un modelo ABM en este tipo de empresas. La aplicación del modelo propuesto conllevaría una racionalización de las actividades que componen el proceso de producción y comercialización del aceite de oliva permitiendo a las almazaras llevar a cabo una gestión estratégica de sus costes enfocada hacia la mejora de la calidad.
<b>Mapa estratégico del cuadro de mando integral: propuesta de indicadores de gestión a una empresa concreta</b>	Revista Española de Financiación y Contabilidad, Volumen: 34, Ejemplar: 125	Medina Giacomozzi, Alex	2005	Este artículo tiene por objetivo mostrar la metodología a seguir para el diseño e implantación de un cuadro de mando integral, mediante su implementación en una empresa real del sector industrial metalmecánico. En este sentido, siguiendo los planteamientos de Kaplan y Norton se procede a describir, en primer lugar, el mapa estratégico del cuadro de mando integral para dicha empresa, para posteriormente proceder a determinar y diseñar sus respectivos informes de gestión e indicadores de gestión que la empresa debiera emitir por cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral. Por último, se profundiza en la descripción detallada de cada uno de los indicadores de gestión implementados en la empresa.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>Ingresos basados en actividades (IBA): un nuevo enfoque para la gestión de la PYME</b>	Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, Ejemplar: 5	Ríos Martínez, Marlyn; Urra Jara, Fernando	2005	El enfoque tradicional de Ingresos de Operación basados en los productos o servicios, era más pertinente cuando la gestión estaba orientada hacia sus procesos internos. En la actualidad, cuando el énfasis debe centrarse en el cliente, se requiere de un enfoque de ingresos basados en actividades, lo que obliga a los directivos de la Pyme a identificar y potenciar aquellas actividades que crean valor y generan ingresos para la empresa. La metodología utilizada es la de análisis teórico, a partir del sistema de costeo ABC, ABM y otros modelos, sobre cuya base, puede estructurarse un nuevo enfoque de Ingresos Basados en Actividades (IBA), que incluye un proceso de implementación a través de fases de segmentación del mercado, de la identificación de las actividades generadoras de ingresos, selección de conductores de ingresos, medición y resultados. La idea clave que subyace es este enfoque, radica en la necesidad de que los directivos de la Pyme, frente a mercados altamente competitivos y globalizados, concentren sus esfuerzos en las actividades necesarias para la conversión de los bienes y servicios en ingresos, flujos de caja y rentabilidad esperada.
<b>Influencia de la Estrategia en el Crecimiento y Rentabilidad de la Pyme Industrial Española</b>	Revista Española de Financiación y Contabilidad, Volumen: 35, Ejemplar: 129	García Pérez, de Lema; Gallego Merino, Ana María	2006	El objetivo de este trabajo es analizar la relación existente entre la estrategia que adopta la empresa para competir en el mercado y su posición de rendimiento. Se utilizan dos tipos de indicadores: de tipo cuantitativo, a partir de la información contable y de tipo cualitativo, a través de la percepción del gerente de la empresa sobre su posición competitiva. Para ello se realiza un estudio empírico sobre una muestra de 739 Pymes industriales españolas. La metodología estadística utilizada ha consistido en la estimación de un modelo de regresión logística multinomial. Los resultados muestran que la estrategia es un factor importante para el desarrollo de la Pyme, dado que ésta influye de forma significativa en su crecimiento y rentabilidad.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>La gestión de calidad total y la orientación al mercado: dos culturas de gestión clave para la competitividad de las empresas asturianas</b>	RAE. Revista Asturiana de Economía, Ejemplar: 37	Leticia, Santos Vijande; Álvarez González, Luis Ignacio	2006	El objetivo central de este trabajo es analizar el efecto combinado de la gestión de la calidad total y de la orientación al mercado en el logro de ventajas competitivas. El estudio, que se basa en la información proporcionada por una muestra de empresas asturianas, analiza las prácticas de GCT desde la perspectiva del modelo EFQM, referente inexcusable en el contexto europeo. Las evidencias empíricas obtenidas permiten confirmar que las empresas que adoptan simultáneamente ambas filosofías de gestión consiguen sistemáticamente resultados superiores a los de su competencia. Con el objetivo de ofrecer líneas concretas de actuación, el estudio también reflexiona sobre aquellos aspectos de la gestión desarrollados de modo insuficiente desde la perspectiva de la gestión de la calidad total y de la orientación al mercado. Así mismo, se incluyen las principales barreras para la puesta en práctica de un programa de gestión de calidad total.
<b>Motivos y objetivos de la implantación de la gestión de la calidad de empresas españolas de servicios: un análisis comparativo entre enfoques</b>	Dirección y Organización. Revista de Ingeniería de Organización, Ejemplar: 33	Cruz Ros, Sonia	2007	En este trabajo se realiza un estudio comparativo entre los dos principales enfoques de gestión de la calidad actuales el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total, con el fin de determinar si existen diferencias significativas respecto a cuáles son los motivos y objetivos que persiguen las empresas a la hora de implantar un sistema de calidad. Para ello se llevó a cabo un estudio empírico sobre medianas y grandes empresas de servicios españolas, y los resultados indican que en función de la elección de un enfoque u otro, los motivos que conducen a la implantación del sistema, así como los objetivos perseguidos, son diferentes.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>Gestión de calidad total de acuerdo con el modelo EFQM: evidencias sobre sus efectivos en el rendimiento empresarial</b>	Universia Business Review, Ejemplar: 13	Santos Vijande, María Leticia; Álvarez González, Luis Ignacio	2007	Este trabajo ofrece evidencias empíricas acerca de los efectos en los resultados empresariales de la gestión basada en los principios de la Calidad Total, así como de las principales limitaciones que surgen antes y durante su aplicación. Para ello se estudian tanto las prácticas de calidad de las empresas analizadas como los niveles de rendimiento alcanzados de acuerdo con el Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management, referente inexcusable en el contexto de la Unión Europea. Se trata de contribuir, de este modo, a la adopción y al diseño de la estrategia de gestión de calidad de las empresas.
<b>Gestión de la calidad en servicios: una revisión desde la perspectiva del management</b>	Cuadernos de Gestión, Volumen: 7, Ejemplar: 1	Serrano Bedia, Ana María; López Fernández, Concepción; García Piqueres, Gema	2007	El objetivo de este artículo es llevar a cabo una revisión de la literatura sobre calidad en el sector servicios en un esfuerzo por sintetizar y estructurar el conocimiento existente en este campo y plantear una serie de sugerencias sobre posibles futuras investigaciones en el mismo. Principalmente nos hemos centrado en los trabajos que estudian la calidad en los servicios desde la perspectiva del management, una aproximación que entendemos puede ayudarnos a identificar un conjunto de aspectos que consideramos que no han sido lo suficientemente tratados en los estudios realizados hasta la fecha.
<b>Funciones y dimensiones de la gestión de la calidad</b>	Alta Dirección, Ejemplar: 253-254	Tarí Guilló, Juan José; Llopis Vañó, Francisco; Úbeda García, Mercedes	2007	Este trabajo es una revisión de la literatura sobre la gestión de la calidad con el objetivo de identificar las funciones para llevarla a cabo (planificación, organización, control, dirección y gestión de personal) y sus dos dimensiones (sistema directivo y técnico). Estos aspectos permitirán a los directivos conocer qué elementos son necesarios para implantarla con éxito.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>El proceso de autoevaluación según el modelo EFQM en una PYME</b>	Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Volumen: 13, Ejemplar: 2	Tarí Guilló, Juan José; López Gamero, María Dolores; Molina Azorín, José Francisco	2007	El objetivo de este trabajo es analizar el proceso de autoevaluación según el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) en una pequeña y mediana empresa (PYME). Se estudia cómo se desarrolla este proceso y por qué puede tener éxito, indicando sus beneficios, dificultades, y factores de éxito. Para ello se utiliza la metodología del caso, considerando el análisis de datos primarios y secundarios de una PYME privada que ha tenido éxito con la autoevaluación. La contribución del artículo es que da una visión completa de todo el proceso de autoevaluación (enfoque equipos de trabajo), para ayudar a otras empresas que deseen desarrollar un proceso de este tipo.
<b>La importancia de la auditoría interna en las PYME. El caso de las PYME portuguesas</b>	Conocimiento, innovación y emprendedores : camino al futuro	Costa Tamborino Morais, María Georgina	2007	La auditoría interna es una función al servicio de la gestión y de apoyo a toda la organización, con una creciente responsabilidad social, que busca sistemáticamente evaluar la eficacia de los procesos de gestión de riesgo, los controles más adecuados para minimizar riesgos y los procesos de governance. El hecho de que la calidad sea un factor fundamental en la estrategia, objetivos y éxito empresarial obliga a diseñar sistemas de información y de control adecuados y la auditoría interna puede convertirse en una actividad esencial dentro de las organizaciones independientemente de su tamaño. Los requisitos de las normas obligan a que las empresas posean una supervisión continuada del desempeño del sistema de gestión de la calidad, en un proceso de mejora continua, pues que la certificación no es automática ni definitiva pero hay que ser renovada periódicamente. Con el estudio de caso de las pyme portuguesas certificadas, se hay explicado porque la auditoría interna no es solamente para las grandes organizaciones, porque está empezando a ser reconocido su valor añadido y no es un mero requisito para obtener la certificación de calidad

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>El cuadro de mando integral y los sistemas normativos de gestión. Análisis para la pyme chilena</b>	Revista Ingeniería Industrial	Saldías Seguel, Nelson; Torres Navarro, Carlos	2008	El presente artículo entrega una descripción de los factores contingentes que generalmente ayudan a dar vida a la PYME nacional. Posteriormente se describen algunos elementos comunes que caracterizan la configuración y funcionamiento de estas organizaciones, donde se destacan elementos como la improvisación y falta de adecuación de los factores de producción a la estrategia del negocio, lo que redundaría en un bajo desempeño. Para combatir ésta última deficiencia se sugiere utilizar los modelos de gestión normativos en conjunto con otros, que son complementarios, obteniendo importantes sinergias que permitirán que los procesos de negocio y trabajo sean efectivamente mejorados, mantenidos y alineados con la estrategia global de la organización. Se entregan finalmente también algunas propuestas para facilitar la adopción de los nuevos sistemas de gestión por parte de las PYMEPYMEPYME, resaltando los beneficios por el posible incremento de la competitividad y el mejor acceso al financiamiento
<b>El empleo del Modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución comercial en España: el caso de Mercadona</b>	Universia Business Review, Ejemplar: 17	Blanco Callejo, Miguel; Gutiérrez Broncano, Santiago	2008	El presente artículo pretende analizar la aplicación exitosa del modelo de Gestión de Calidad Total (GCT) en una empresa dentro del sector de la distribución comercial en España. Este modelo implica un enfoque estratégico, proactivo y global, que puede resultar adecuado para hacer frente a un entorno turbulento y cambiante como el que afrontan las empresas actualmente. Utilizando la metodología del caso, se va a analizar el proceso a través del cual Mercadona ha puesto en práctica el modelo GCT, desarrollando distintas acciones orientadas a satisfacer las necesidades de clientes, empleados, proveedores, sociedad y capital. Su aplicación permitió a la empresa superar una situación crítica que amenazaba su supervivencia a principios de la década de los noventa y gracias al mismo ha conseguido posicionarse en una situación de liderazgo dentro de su sector, así como alcanzar unas tasas de crecimiento y resultados empresariales que han despertado la atención del mundo académico y de la competencia, tanto en España, como en el ámbito internacional.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<p><b>Hacia un nuevo sistema de la moda: El modelo zara</b></p>	<p>Revista Internacional de Sociología, Volumen: 66, Ejemplar: 5</p>	<p>Barreiro, A.M.</p>	<p>2008</p>	<p>En este artículo se analiza cómo, tras el impacto de la globalización y la aparición de tecnologías de la información, el sector textil y de la confección ha experimentado una transformación dramática. Especialmente, la distancia se ha reducido entre los distintos agentes que intervienen en el proceso de fabricación y distribución, reduciendo el tiempo desde el diseño de un artículo a su llegada a la tienda, creando así el concepto de circuitos cortos. Este cambio ha permitido la aparición de un modelo de negocio capaz de responder a la demanda en cuestión de semanas: la moda rápida. La hipótesis principal de esta investigación es el siguiente: ¿es la velocidad de la respuesta una variable decisiva para poder competir en el mercado internacional de la moda? nos proponemos responder a esta pregunta en primer lugar, analizar el conjunto de cambios que han tenido lugar en el sector textil y confección, que ha dado lugar a un nuevo modelo de negocio en el que la información y el tiempo son factores clave en las relaciones cliente-empresa. A continuación, reconstruir los mecanismos de organización del modelo de Zara, en la que el factor tiempo es una de las claves del éxito.</p>

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>Cambios en la gestión de la pyme originados por la implantación de sistemas de calidad: estudio empírico</b>	libro homónimo	García Gutiérrez, Diego Manuel	2008	Dada la importancia que la gestión de la calidad está tomando en la actualidad como consecuencia del aumento de la competitividad de los mercados nacionales e internacionales y el enfoque que se le ha dado al estudio de este aspecto de la actividad empresarial, orientado a las necesidades y características estructurales de la gran empresa, creemos necesario abordar su análisis desde la perspectiva de la pequeña y mediana empresa. Definiremos un modelo de gestión de la calidad adaptado a las necesidades y peculiaridades de este colectivo, sus parámetros harán referencia tanto a los aspectos externos de la gestión, como son los clientes y proveedores, como a sus aspectos internos, es decir, diseño de la estructura organizativa, procesos técnicos, recursos humanos y control.
<b>La integración del cliente en los procesos de innovación en productos: implicaciones estratégicas derivadas de la gestión del capital relacional</b>	Economistas, Volumen: 26, Ejemplar: 117	Jiménez Zarco, Ana Isabel; Martínez Ruiz, María Pilar; Barba Sánchez, Virginia	2008	A través de la cooperación con los clientes, las empresas pueden acceder a ciertos recursos y capacidades que no poseen y que son necesarios en los procesos de desarrollo de nuevos productos. Aunque el tipo de relación que puede establecerse entre las organizaciones y sus clientes suele ser diferente, la creación de alianzas constituye una de las más interesantes para las empresas. De este modo, la integración del cliente en equipos de trabajo puede contribuir a la generación y desarrollo de un capital relacional capaz de ofrecer numerosos beneficios de índole estratégica. Ahora bien, la existencia de diversos factores que son susceptibles de limitar este tipo de relaciones, obliga a las organizaciones a diseñar e implantar mecanismos que favorezcan la implicación del cliente en la relación, la cooperación e interacción en aras de garantizar la transferencia de conocimientos.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>Sistemas de gestión de calidad y resultados empresariales. Una justificación desde las teorías institucional y de recursos y capacidades</b>	Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Ejemplar: 34	Martínez Costa, Micaela; Martínez Lorente, Ángel Rafael	2008	Después de dos décadas en las que la gestión de calidad se ha incorporado al vocabulario de los directivos, esta materia sigue teniendo una importancia significativa en la investigación acerca de organización de empresas. Concretamente, la Gestión de Calidad Total (GCT) y la norma ISO 9000 son las dos áreas que más se han estudiado. A pesar de sus grandes diferencias, estos dos sistemas han sido en ocasiones confundidos en el mundo empresarial. La presente investigación es una nueva contribución al conocimiento de la relación existente entre GCT e ISO 9000 basada en un estudio empírico. Mientras estudios anteriores han analizado ambos sistemas separadamente, este trabajo lo hace conjuntamente utilizando una misma muestra. Para profundizar en el estudio de su efecto en los resultados se han tomado como base dos teorías organizativas, la teoría institucional y la de recursos y capacidades. Los datos para la investigación se han obtenido de una amplia muestra de empresas industriales españolas. Se utilizan datos subjetivos de corte transversal y objetivos longitudinales. Las conclusiones ofrecen nueva evidencia de las ventajas de la implantación de un sistema de GCT y reflejan las consecuencias implantar un sistema de gestión de calidad únicamente debido a presiones externas.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>Relación entre la orientación emprendedora y la gestión de la calidad total: efectos del desempeño empresarial</b>	Gestión Joven. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas, Ejemplar: 1	Ruiz Arroyo, Matilde; Fuentes Fuentes, María, del Mar	2008	El propósito de este trabajo es establecer un marco de referencia para el estudio de la relación entre dos conceptos, Orientación Emprendedora (EO) y Gestión de la Calidad Total (TQM), tradicionalmente tratados como independientes, así como el efecto de dicha relación en el desempeño organizacional. Tras una breve revisión de la literatura en cada uno de los campos de estudio, pasamos a relacionar ambos conceptos, planteando una serie de cuestiones de investigación, con las que pretendemos sentar nuevas bases para futuras prescripciones sobre la gestión orientada a una mejora del desempeño en la empresa.
<b>Efectos de la Gestión de Calidad Total en la innovación tecnológica y administrativa</b>	Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Ejemplar: 37	Santos Vijande, María Leticia; Álvarez González, Luis Ignacio	2008	La gestión de las organizaciones de acuerdo con los principios de calidad total es un fenómeno extendido a nivel internacional por lo que el estudio de sus efectos sobre los resultados empresariales constituye un campo de investigación de gran actualidad. En este trabajo se analizan las consecuencias de las prácticas de calidad total, de acuerdo con los criterios establecidos por el Modelo de Excelencia Europeo (EFQM), en la cultura y actividad innovadora de las empresas. La actividad innovadora se estima en términos de la intensidad y novedad del esfuerzo innovador en los ámbitos administrativo y técnico. La disposición cultural a innovar, además de ser una consecuencia de la gestión de calidad total (GCT), interviene en el estudio como un antecedente adicional de la innovación. Los resultados obtenidos permiten cuestionar los argumentos contrarios a la capacidad de la GCT para estimular la innovación de carácter más radical y sugieren un papel relevante de esta alternativa estratégica de gestión como fuente de ventajas competitivas.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>¿Cómo compiten las empresas industriales? Un estudio sobre la pyme española</b>	Economía Industrial, Ejemplar: 373	Aragón Sánchez, Antonio; Rubio Bañón, Alicia	2009	Este trabajo presenta una revisión y sistematización del concepto de competitividad y, ante la escasa literatura sobre el tema centrada en las pyme, un modelo basado en la revisión de trabajos que examinan el camino recorrido por empresas de éxito. Los resultados obtenidos de una muestra de 1.201 pymes industriales españolas ponen de manifiesto el poder explicativo que sobre la competitividad tienen las variables relacionadas con la innovación, la tecnología, los recursos humanos y las capacidades financieras.
<b>Análisis del proceso de implantación de un sistema de gestión estratégica: estudio de caso del Cuadro de Mando Integral en la Autoridad Portuaria de Valencia</b>	Revista Española de Financiación y Contabilidad, Volumen: 38, Ejemplar: 142	Aparisi Caudeli, José Antonio; Giner Fillol, Arturo; Ripoll Feliú, Vicente Mateo	2009	En los últimos años, se ha incrementado el interés por estudiar el proceso de implantación de la estrategia en las organizaciones. En este contexto, el presente trabajo tiene como finalidad analizar, mediante el estudio de un caso, el proceso de implantación de un sistema de gestión estratégica a nivel de alta dirección en una unidad de negocio del sistema portuario español. En concreto, el estudio de este proceso de implantación ha sido estructurado en cuatro partes, como son: a) el proyecto de implantación del Cuadro de Mando Integral; b) la construcción del mapa estratégico; c) la implantación tecnológica, y d) la gestión de la estrategia. En definitiva, esta investigación contribuye a aportar un mayor conocimiento, comprensión y explicación de los cambios que la organización ha experimentado para realizar dicho proceso de implantación.
<b>Gestión Estratégica de Recursos Humanos como Antecedente del Balanced Scorecard</b>	Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Volumen: 25, Ejemplar: 2	Boada-Grau, Joan; Gil-Ripoll, Carme	2009	En el presente estudio empírico la Gestión Estratégica de Recursos Humanos se erige como antecedente del modelo Balanced Scorecard. El objetivo de dicho estudio es examinar la relación entre la Gestión Estratégica de Recursos Humanos implementada en las organizaciones con las tres perspectivas (clientes, finanzas y procesos) del Balanced Scorecard. En la muestra han participado 222 directivos a los cuales se les aplicaron varias pruebas auto-administradas que contemplaban aspectos como: los datos demográficos del entrevistado y de la empresa, la escala BSC-14 y la escala GERH-53. Los resultados y las conclusiones obtenidas hacen referencia a que la Gestión Estratégica de Recursos Humanos predice los parámetros del Balanced Scorecard.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>Gestión, Pymes, crisis, valor: una combinación interesante</b>	Estudios Empresariales, Ejemplar: 130	García Erauzkin, Alberto	2009	Se ofrece una visión, desde una empresa local en un mundo global, de la importancia de mantener unas claves comunes en la gestión de un proyecto empresarial en estos momentos de crisis. Se transmite un mensaje de esperanza a las empresas con el convencimiento de que las crisis deben ser una fuente de oportunidades.
<b>Impacto competitivo de las herramientas para la gestión de la calidad</b>	Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Ejemplar: 41	Heras, L.; Marimon, Frederic; Casadesús, Martí	2009	En este artículo se evalúa el impacto de las herramientas para la gestión de la calidad en la competitividad de las organizaciones, tomándose como referencia dos modelos distintos de gestión de la calidad: el establecido por el estándar ISO 9001:2000 y el del modelo de autoevaluación EFQM. A tal efecto se analiza la información proveniente de un estudio empírico en el que participaron 107 evaluadores de modelos de gestión de la calidad. De los resultados obtenidos se observa que las organizaciones con sistemas de gestión de la calidad basados en la norma ISO 9001:2000 utilizan mayoritariamente herramientas de propósito general, diseñadas para el análisis de su situación y para extraer propuestas de mejora, lo que tiene un impacto relativamente positivo en su competitividad. Por otra parte, las organizaciones que adoptan el modelo EFQM utilizan herramientas más especializadas y focalizadas, lo que les lleva a una mejora notable en aspectos más concretos de su capacidad competitiva. La clasificación de herramientas para la mejora de la calidad que se propone en el artículo podrá servir de apoyo a las organizaciones interesadas a la hora de escoger las herramientas más efectivas en función de la estrategia de calidad que adoptan.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>Recursos críticos y estrategia en la PYME industrial</b>	Información Comercial Española. Revista de Economía, Ejemplar: 846	Rubio Bañón, Alicia; Aragón Sánchez, Antonio	2009	El estudio de las decisiones que permiten desarrollar e implantar estrategias competitivas sostenibles que faciliten la consecución de un desempeño superior al de los competidores sigue siendo un tema abierto al debate. A pesar del importante peso relativo que en la economía tienen las PYME, y su tratamiento diferenciado a la hora de diseñar políticas estratégicas, la mayoría de investigaciones que estudian los recursos estratégicos de las organizaciones lo hacen utilizando muestras de grandes empresas. En este trabajo se examinan cómo contribuyen al éxito competitivo de las PYME los recursos y capacidades catalogados como estratégicos y las estrategias competitivas, utilizando, para ello, la clasificación de Miles y Snow (1978).
<b>El comportamiento del empresario: aproximación a las características personales del emprendedor en las PYME</b>	Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social. Comentarios, casos prácticos. Recursos humanos, Ejemplar: 324	Mababu Mukiur, Richard	2010	Desde las diferentes disciplinas de las ciencias sociales como la Economía, la Sociología o la Psicología, los autores coinciden en destacar la importancia del papel del empresario en la economía, en el bienestar y en la estabilidad social. Los diferentes trabajos científicos en este sentido destacan algunas de las características ligadas a la personalidad del empresario como la motivación de logro, la creatividad e iniciativa, optimismo, seguridad en uno mismo, sentido de riesgo moderado, etc. En este contexto, este estudio analiza el comportamiento del empresario a partir de las percepciones recogidas sobre las características personales, comparando las actitudes de 200 empresarios y 200 empleados utilizando la escala de percepción empresarial como instrumento de recogida de datos. El Test T2 de Hotelling, ANOVA y análisis discriminante han sido utilizados como principales técnicas de análisis de datos. Los resultados obtenidos demuestran que las diferencias de estatus ocupacional entre empresarios y empleados conllevan también diferencias a la hora de percibir el perfil del empresario. Los empresarios destacan la creatividad, el optimismo y la suerte o fortuna en el perfil del empresario; mientras que los empleados ponen de manifiesto la seguridad en uno mismo, la tolerancia y el sentido del humor. Finalmente, se analizan las implicaciones de los resultados obtenidos desde el punto de vista de la formación de los jóvenes en la iniciativa empresarial, y se recomienda la realización de trabajos científicos en esta línea.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>Sistemas de control de gestión y alineación con la estrategia después de un MBO: estudio de caso sobre la influencia de las preferencias personales de individuos dominantes</b>	REVISTA ESPAÑOLA DE FINANCIACIÓN Y CONTABILIDAD Vol. XLI- Nº155 Julio-Septiembre de 2012	Sales, Xavier; Carenys, Jordi	2012	La literatura sobre Sistemas de Control de Gestión (SCG) establece que éstos deberían diseñarse específicamente para apoyar la estrategia del negocio. Sin embargo, otros trabajos sugieren que las preferencias personales de un individuo (o grupo) dominante, pueden desempeñar un papel más significativo en el diseño y uso de los SCG que la estrategia. En este contexto, el presente trabajo tiene como objetivo analizar, mediante el estudio de un caso, de qué modo las preferencias personales de los miembros de un grupo dominante (no necesariamente poseyendo la mayoría de control) influyen en el diseño y uso de los SCG tras un MBO. El estudio aporta evidencia de la existencia de este grupo dominante y de cómo sus preferencias personales (basadas en la experiencia, intereses individuales y el estilo de dirección) tienen mayor influencia en el diseño y uso de los SCG que la alineación esperada con la estrategia.
<b>Análisis de las motivaciones para certificar la marca “q de calidad turística”. Sector de alojamiento</b>	Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol.18, Nº 1, Enero-Abril 2012, pp. 101-121, ISSN: 1135-2523	Álvarez García, José Fraiz Brea, José Antonio Del Río Rama, María de la Cruz	2012	En este artículo se exponen los resultados del estudio empírico llevado a cabo en 186 empresas de alojamiento turístico a nivel nacional certificadas con la marca “Q de Calidad Turística”, planteado con el objetivo de analizar las motivaciones que llevan a las empresas del sector turístico a implementar y certificar Sistemas de Gestión de la Calidad. Realizada una exhaustiva revisión teórica, la metodología empleada consiste en un análisis descriptivo y factorial con la finalidad de determinar la importancia y estructura de dichas motivaciones. Así como, agrupamos las empresas con el objetivo de analizar dichos grupos lo que nos permitirá establecer el perfil de los mismos mediante un análisis clúster. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que las motivaciones más importantes que impulsan a las empresas de alojamiento a implantar un sistema de Gestión de la Calidad son motivaciones internas, detectándose en este estudio diferencias con los hallazgos en otras investigaciones académicas realizadas en empresas industriales. La estructura de las motivaciones en este sector está configurada por tres grupos; razones externas de mercado, razones externas de exigencias, y razones internas.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<b>El cuadro de mando integral como herramienta de gestión Estratégica en pequeñas y medianas empresas portuguesas</b>	Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa	Rodrigues, Patrícia Quesado; Guzmán, Beatriz Aibar; Rodrigues, Lucia Lima	2012	<p>Si bien el Cuadro de Mando Integral (CMI) es una valiosa herramienta de gestión ampliamente difundida, lo cierto es que, con carácter general, los ejemplos de éxito en su implementación están asociados a las empresas de gran dimensión. En el entorno actual y en un país como Portugal, en el que el tejido empresarial está integrado mayoritariamente por Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), la importancia económica y social de éstas empresas es innegable. Así, el presente artículo tiene como objetivo proporcionar algunas ideas acerca de qué factores influyen en la aplicación del CMI en las PYMES, qué ventajas o inconvenientes proporciona su empleo, qué perspectivas son las más adecuadas, qué caracterizan a las empresas que lo adoptan, cuál el grado conocimiento y utilización en PYMES portuguesas, así como qué causas de abandono o no implantación se identifican.</p> <p>Para averiguar si dichas organizaciones conocen y están a adoptar el CMI, hemos enviado un cuestionario a 161 PYMES portuguesas, con una tasa de respuesta del 29,8%. Los resultados obtenidos permiten concluir que aunque la mayoría de los encuestados conoce el CMI, su utilización en dichas organizaciones es muy reducida.</p>
<b>Innovation processes of SMEs in less favoured municipalities of Portugal Procesos de innovación de las PYME en municipios desfavorecidos de Portugal.</b>	Investigaciones Regionales Issue 22, 2012, Pages 81-104	Natário, M.M.; Couto, J.P.A.; de Sousa, M.H.C.		<p>This paper examines the innovation processes of Small and Medium Enterprises (SMEs) in peripheral areas, particularly in the municipality of Guarda and in the islands of Sao Miguel and Santa Maria in the Azores. For this purpose, a survey was conducted, and three models were estimated: a Logit model, to measure the difference between firms that innovate and those that do not; a Tobit model, to measure the intensity of innovation; and a Probit model to analyze the type of innovation. The results show a positive relationship between the introduction of innovations in the market sector and the age and activity of the companies, an inverse relationship in regards to the size of the company and in relation to the region.</p>

<b>Título</b>	<b>Publicación</b>	<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Resumen del autor</b>
<b>Factores clave de gestión económica estratégica del emprendimiento tipo Pyme, vinculados al mercado en Venezuela</b>	Cuadernos del Cendes Volume 29, Issue 79, Pages 21-55	Alizo, M.A. ; Escalona, M..	2012	This research aimed to determine market-related key or strategic factors regarding SMEs in Venezuela. The methodology was field, descriptive and explanatory methods, based on the information gathering instrument Gesecon-EEN and the prospective structural method. The results showed the generic key factors of market economic management for SMEs in the country. In the short term: allocation of production to foreign markets, planning and business organization, competing for innovation embodied in production, and prices control. In the medium run, besides allocating production to foreign markets and maintain proper planning and business organization, common factors in both the short and medium term, there are the characteristics of the products generated by the organization.
<b>Benefits Realisation Management and its influence on Project success and on the execution of business strategies</b>  <b>Gestión de realización de beneficios y su influencia en el éxito del proyecto se y en la ejecución de estrategias comerciales</b>	International Journal of Project Management (ScienceDirect)	Serra, Carlos Eduardo Martins; Kunc, Martin.	2014	Business strategies, which imply organisational change, usually require the development of projects, e.g. IT projects. However, organisations fail in implementing their strategies even though they employ project, programme and portfolio management techniques. Benefits Realisation Management (BRM) is a set of processes structured to close the gap between strategy planning and execution by ensuring the implementation of the most valuable initiatives. However, there is no empirical evidence of its effectiveness. This paper presents the results of a survey to practitioners in Brazil, United Kingdom and United States evaluating the impact of BRM practices on project success rate. Our results show BRM practices being positive predictors to Project success on the creation of strategic value for the business. Therefore, these results suggest that BRM practices can be effective to support the successful execution of business strategies.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
Building business excellence through psychological capital Construyendo la Excelencia empresarial a través del capital psicológico.	Total Quality Management & Business Excellence	Sheng-Hsun Hsu, Yu-Che Wang, Yu-Fan Chen & Su Mi Dahlgaard-Park	2014	<p>Scholars have long been concerned about investigating the various characteristics that affect organisational performance. The related research has used a range of approaches, including both the industrial organisation view and the resource-based view of the firm.</p> <p>Although continuous investment in financial and social capital is necessary, it has become increasingly clear that it is not by itself sufficient. As Dahlgaard-Park [(2012). Core values – The entrance to human satisfaction and commitment. Total Quality Management and Business Excellence, 23(2), 125–140. doi:10.1080/14783363.2012.655067] has suggested, the superficial knowledge and insufficient understanding of human beings cause the failure of a company to mobilise its human recourses. The vicissitudes of today’s global economy call for different positive psychological capital within each employee. Initial studies indicate that the investment in psychological capital may yield substantial returns. Research has shown that psychological capital can influence employees’ work performance, increasing positive workplace behaviours while decreasing negative behaviours and combating stress. Accordingly, this study set out to review and explore the importance of psychological capital and has suggested a double-loop framework to explain the mechanisms of psychological capital.</p>

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<p>Change of the quality management culture through health-promotion activities? ¿Cambio de la cultura de gestión de la calidad a través de actividades del fomento de la salud?</p>	<p>Total Quality Management &amp; Business Excellence</p>	<p>Ingela Bäckström, Yvonne Lagrosen &amp; Lina Eriksson</p>	<p>2014</p>	<p>There is great demand for workplace health-promotion programmes that improve co-worker health and provide a return on investment, which is due to the continuous escalation of care costs and the prioritisation of co-worker health by businesses. Early research found that organisations that have achieved good co-worker health with low sickness absence through their conscious and well-structured work were also working according to Quality Management. Health-promotion interventions are possible in every organisation, but before starting a health-promotion programme it is necessary to analyse the organisation and especially its culture. The purpose of this paper is to measure in what way health-promoting activities influence the Quality Management culture, particularly the health-related values 'Leadership commitment' and 'Participation of everybody'. A comparison between the Quality Management culture before starting a health-promotion project and the results a year later is presented. The results show that health-promotion activities do not affect the Quality Management culture, at least not from a year perspective. On the other hand, the results show that health-promotion activities can affect co-workers' perception of their health.</p>

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
Mediation effect of TQM technical factors in excellence management systems.  Efecto de mediación de los Factores técnicos de la TQM en sistemas de gestión de excelencia.	Journal of Business Research	Calvo-Mora, Arturo; Ruiz-Moreno, Carolina; Picón-Berjoto, Araceli; Cauzo-Bottala, Lourdes	2014	This study seeks to examine the relationship between TQM social and technical factors and their effects on organizational results, and takes the EFQM model as a reference. Moreover, through structural equation modeling (Partial Least Squares), the study hypothesizes and tests a mediation model between social factors, technical factors and overall results. The study uses a sample of 116 Spanish firms undergoing complete assessment processes according to RADAR logic. The results show that: (1) an open, flexible and continuous improvement oriented culture, a committed and involved leadership, and efficient management of human resources (TQM social factors) exert a direct and significant impact on the effectiveness of the quality system deployed (TQM technical factors) and on the results; (2) the management and improvement of processes, the alliances with suppliers and other partners, and the management of resources (TQM technical factors) also directly influence results; moreover, (3) this variable partially mediates the effect of social TQM practices on organizational results.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
New product portfolio performance in family firms. Rendimiento de la cartera de nuevos productos en las empresas familiares	Journal of Business Research	Kraiczy, Nils D.; Hack, Andreas; Kellermanns, Franz W.	2014	This study investigates the relationship between top management team (TMT) innovation orientation and new product portfolio performance in small and medium-sized family firms by exploring two family firm-specific sources of TMT diversity as moderators: the number of generations involved in the TMT and the ratio of family members in the TMT. Results indicate that family-induced diversity in the TMT has opposing moderating effects. Although a positive relationship exists between TMT innovation orientation and new product portfolio performance when multiple generations are involved in the TMT, TMT innovation orientation and new product portfolio performance experience a negative relationship when the ratio of family members in the TMT is high. The study discusses theoretical and managerial implications of the findings and develops avenues for future research.
Planning of business process execution in Business Process Management environments. Planificación de la ejecución del proceso de negocio en entornos de Business Process Management	Information Sciences	Hyerim Bae, Sanghyup Lee, Ilkyeong Moon	2014	Efficient management of business processes is a key element of enterprise information systems for organizations operating in a competitive business environment. Despite methodology introduced to enhance the effectiveness of Business Process Management, research on the initial phase of system implementation has typically focused on the accurate execution of processes, not efficiency. The enhancement of process efficiency in various manufacturing applications, however, has received much attention over the past several decades. Unfortunately, due to the dissimilarities between business and manufacturing processes, optimized manufacturing processes cannot be applied directly to business processes. This study introduces a methodology for incorporating business process semantics and alternative paths in the Business Process Management structure. The approach entails mixed integer programming (MIP) formulation for a business-process execution plan and a meta-heuristic algorithm to obtain good solutions for multi-activity processes.

Título	Publicación	Autor	Año	Resumen del autor
<p><b>The 4A's improvement approach: a case study based on UNI EN ISO 9001:2008</b></p> <p><b>El enfoque de mejora 4As: un estudio de caso basado en la norma UNE EN ISO 9001: 2008</b></p>	Total Quality Management & Business Excellence	Poli, Michela; Pardini, Silvia; Passarelli, Ilaria Citti, Ilaria; Cornolti, Davide; Picano, Eugenio	2014	<p>A quality management system is an important tool for improving an organisation's performance. It is widely applied in private companies, but is rarely used in the field of scientific research by public bodies. The aim of this study is to describe how an ISO 9001:2008 quality system can improve the performance of a research institute by introducing the 4A's strategy: Audit, Awareness, Assessment, and Accountability. Data collected before 2007 are compared to those obtained in the period between 2008 and 2012, and data analysis shows a general improvement in all Institute performance indicators. We could assert that paying maximum attention to the transparency of objectives, prevention, and systematic evaluation of continuous improvement provide surprising scientific and economic dividends even in a public research body with very limited carrot-and-stick potential regarding incentives and rewards for personnel.</p>
<p><b>Using informal learning for business decision making and knowledge management.</b></p> <p><b>Uso del aprendizaje informal para la toma de decisiones empresariales y la gestión del conocimiento.</b></p>	Journal of Business Research	García-Peñalvo, Francisco J.; Conde, Miguel Á.	2014	<p>The process of making decisions in business requires, among other things, the efficient management of information to do with employee competencies. Dealing solely with competencies that employees learn in institutional contexts, however, is insufficient, as employees also acquire competencies through informal learning activities outside the organization. If an organization is to make well-informed decisions, the entity must gather information about the external activities of its employees that contribute to their competency development. This paper proposes a methodology to facilitate the identification and recognition of an employee's informal learning instances, which receives support from a technological framework. To validate the methodology, a pan-European project implements the framework, and a panel of experts evaluates its modus operandi. The main findings from this study suggest that, although making decisions on the basis of instances of informal learning is possible, both the methodology and the tools behind the gathering of this information should be flexible enough to satisfy the needs of the organization.</p>

## Anexo II: Correo remitido a la muestra seleccionada en el estudio de campo



UNIVERSIDAD DE BURGOS

Departamento de Economía Aplicada

Investigación sobre el uso de modelos de gestión en las microempresas del sector comercio

Como parte del proyecto de investigación sobre modelos de gestión aplicables a micropymes, se pretende identificar a través de un estudio cuantitativo qué actividades de gestión empresarial se realizan en microempresas, qué modelos de gestión basados en referenciales (ISO 9001, UNE 175001, Modelo EFQM, BSC...) se utilizan habitualmente en este tipo de empresas y si existe relación entre los modelos de gestión utilizados y diferentes variables de clasificación.

Por ello, **solicitamos su colaboración** facilitándonos su opinión a través del breve cuestionario disponible en el enlace que adjuntamos:

<http://goo.gl/DJMK8J>

Esperando contar con su cooperación, con la confianza de que va a ser beneficioso para ambas partes, reciba un cordial saludo.

## Anexo III: Cuestionario on-line utilizado en el estudio de campo

## Investigación sobre el uso de modelos de gestión en las microempresas del sector comercio

Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Burgos.

Como parte del proyecto de Investigación sobre modelos de gestión aplicables a micropymes se pretende identificar a través de un estudio cuantitativo, qué actividades de gestión empresarial se realizan en microempresas comerciales, qué modelos de gestión basados en referenciales (ISO 9001, UNE 175001, Modelo EFQM, BSC...) se utilizan habitualmente en este tipo de empresas y si existe relación entre los modelos de gestión utilizados y diferentes variables de clasificación.


UNIVERSIDAD DE BURGOS

### Variables de clasificación

La información recogida en esta sección será utilizada para estadificar los resultados de la encuesta y poder analizar si existen diferentes opiniones en distintos subgrupos de encuestados.

Las respuestas serán tratadas de forma anónima y los resultados publicados de modo agregado, por lo que sus opiniones individuales no serán conocidas.

**Tamaño del negocio**  
Número de trabajadores/as **SIN INCLUIR** al propietario/a o gerente/a

**Antigüedad del negocio**  
Número de años

**Subsector de actividad**

Equipamiento de la persona

Equipamiento del hogar

Alimentación, bebida y tabaco

Combustible para automoción

Equipos para tecnología y comunicaciones

Artículos culturales y recreativos

Farmacia, artículos médicos y ortopédicos

Otro:

**Sexo**  
Del propietario/a o gerente/a

**Edad del propietario/a o gerente/a**  
Número de años

**Nivel de estudios**

**Comunidad autónoma**

50% completado

## Investigación sobre el uso de modelos de gestión en las microempresas del sector comercio

### Encuesta de opinión

En este segundo y último bloque de preguntas, tratamos de conocer su opinión sincera sobre el grado de **IMPLANTACIÓN** actual en su negocio de una serie de aspectos (definir, comunicar, medir, comprobar, analizar...), así como sobre la **IMPORTANCIA** que otorga a los mismos.

Las preguntas serán puntuadas de 1 (muy bajo grado de Implantación / Importancia) a 10 (muy alto grado de Implantación / Importancia).

Las respuestas serán tratadas de forma anónima y los resultados publicados de modo agregado, por lo que sus opiniones individuales no serán conocidas.

¿Ha **DEFINIDO** su idea de negocio, la razón de ser de su empresa?

Nos referimos a una definición expresa, en la que figure qué necesidades del mercado o de sus potenciales clientes resuelve, a qué segmento de clientes se orienta.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada definido o especificado            Totalmente definido, especificado

¿Considera **IMPORTANTE** definir su idea de negocio, la razón de ser de su empresa?

Nos referimos a una definición expresa, en la que figure qué necesidades del mercado o de sus potenciales clientes resuelve, a qué segmento de clientes se orienta.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante            Muy importante, imprescindible

¿Ha **COMUNICADO** explícitamente su idea de negocio a sus colaboradores?

Empleados, proveedores habituales...

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No es la comunicado explícitamente            Comunicado explícitamente a todos los interesados

¿Considera **IMPORTANTE** comunicar explícitamente su idea de negocio a sus colaboradores?

Empleados, proveedores habituales...

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante            Muy importante, imprescindible

¿**DEFINEN PERIÓDICAMENTE** objetivos medibles para su negocio?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No se definen o especifican            Totalmente definidos y cuantificados

¿Cada cuánto tiempo define objetivos medibles para su negocio?

¿Qué tipo de objetivos medibles define para su negocio?

- Volumen de ventas
- Beneficios
- Cuota de mercado
- Costes
- Índices de satisfacción de clientes
- Otro:

¿Considera **IMPORTANTE** definir periódicamente objetivos medibles para su negocio?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muy Importante            Muy Importante, Imprescindible

---

¿Tiene **DEFINIDA** expresamente alguna metodología o dinámica de trabajo?  
Procedimientos, rutinas, modos de actuar ante determinadas contingencias ...

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muy definida            Totalmente definida, especificada

---

¿Considera **IMPORTANTE** tener definida expresamente alguna metodología o dinámica de trabajo?  
Procedimientos, rutinas, modos de actuar ante determinadas contingencias ...

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muy Importante            Muy Importante, Imprescindible

---

¿**COMPRUEBA** de algún modo la manera en que realmente se desarrolla su actividad?

Ningún medio específico; el día a día me aporta suficiente información

Auditoría interna

Auditoría externa

Indicadores de actividad

Otro:

---

¿Considera **IMPORTANTE** comprobar de algún modo la manera en que realmente se desarrolla su actividad?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muy Importante            Muy Importante, Imprescindible

---

¿Dispone de **DATOS FIABLES** y actualizados sobre el resultado de su actividad?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ningún dato disponible            Datos contrastados y actualizados totalmente disponibles

---

¿Qué tipo de **DATOS FIABLES** maneja sobre el resultado de su actividad?

No necesito muchos datos, baso con mi percepción personal y mi experiencia

Volumen de ventas

Cuota de mercado

Costes de ventas

Índices de satisfacción de clientes

Índices de satisfacción de empleados

Otro:

---

¿Considera **IMPORTANTE** disponer de datos fiables y actualizados sobre el resultado de su actividad?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muy Importante            Muy Importante, Imprescindible

¿ANALIZA los DATOS e Información disponible?



¿Considera **IMPORTANTE** analizar los datos e Información disponible?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada Importante           Muy Importante, Imprescindible

La forma de decisiones que afectan a su negocio se realizan en base a:

Su experiencia profesional

Su intuición para el negocio

El análisis de datos internos

El análisis de información externa

Otro:

¿Conoce el CONTENIDO de alguno de los siguientes modelos de gestión?

ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos

Modelo EFQM de Excelencia

UNE 175001 Calidad de servicio para pequeño comercio. Requisitos

Cuadro de Mando Integral

Ninguno de ellos

Otro:

¿UTILIZA habitualmente alguno de los siguientes modelos de gestión?

ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos

Modelo EFQM de Excelencia

UNE 175001 Calidad de servicio para pequeño comercio. Requisitos

Cuadro de Mando Integral

Ninguno de ellos

Otro:

¿Por qué?

¿Considera **IMPORTANTE** disponer de un modelo de gestión aplicable a micropequeña?

Un modelo que permita a una microempresa, con sus propios recursos, definir su identidad, los logros que desea alcanzar, el camino para alcanzarlos y el medio para comprobar su avance y si esos objetivos siguen siendo adecuados. Todo ello redactado en un lenguaje sencillo, que permita su comprensión por personas no expertas en gestión organizacional y su implantación práctica sin un consumo elevado de recursos.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada Importante           Muy Importante, Imprescindible

¿Cuáles considera que son los principales **FACTORES DE ÉXITO** de su negocio?

¿Cuáles considera que son los principales **ASPECTOS A MEJORAR** en la gestión de la microempresa?

[← Atrás](#)

[Enviar](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

**100%: has terminado.**

Con la tecnología de  
 Google Drive

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.  
[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)

## Anexo IV: Cuestionario impreso utilizado en el estudio de campo



UNIVERSIDAD DE BURGOS

Investigación sobre el uso de modelos de gestión en las microempresas del sector comercio

Departamento de Economía Aplicada

Como parte del proyecto de investigación sobre modelos de gestión aplicables a micropymes se pretende identificar a través de un estudio cuantitativo, qué actividades de gestión empresarial se realizan en microempresas comerciales, qué modelos de gestión basados en referenciales (ISO 9001, UNE 175001, Modelo EFQM, BSC...) se utilizan habitualmente en este tipo de empresas y si existe relación entre los modelos de gestión utilizados y diferentes variables de clasificación.

### Variables de clasificación

La información recogida en esta sección será utilizada para estratificar los resultados de la encuesta y poder analizar si existen diferentes opiniones en distintos subgrupos de encuestados.

Las respuestas serán tratadas de forma anónima y los resultados publicados de modo agregado, por lo que sus opiniones individuales no serán conocidas.

- Tamaño del negocio. Número de trabajadores/as **SIN INCLUIR** al propietario/a o gerente/a

De 0 a 2	De 3 a 9	De 10 a 25	De 26 a 50	51 o más
----------	----------	------------	------------	----------

- Antigüedad del negocio. Número de años

De 0 a 2	De 3 a 7	De 8 a 15	16 o más
----------	----------	-----------	----------

- Subsector de actividad

Equipamiento de la persona	Equipamiento del hogar
Alimentación, bebida y tabaco	Combustible para automoción
Equipos para tecnología y comunicaciones	Artículos culturales y recreativos
Farmacia, artículos médicos y ortopédicos	Otro:

- Sexo. Del propietario/a o gerente/a

Hombre	Mujer
--------	-------

- Edad del propietario/a o gerente/a. Número de años

Menos de 18	De 18 a 35	De 36 a 50	De 51 a 65	66 o más
-------------	------------	------------	------------	----------

- Nivel de estudios

Educación primaria	Educación secundaria
Formación profesional	Licenciatura, Diplomatura o Grado universitario
Máster u otros estudios de posgrado	Doctorado

- Comunidad autónoma

Cantabria	Castilla y León
-----------	-----------------



## Encuesta de opinión

En este segundo y último bloque de preguntas, tratamos de conocer su opinión sincera sobre el grado de **IMPLANTACIÓN** actual en su negocio de una serie de aspectos (definir, comunicar, medir, comprobar, analizar...), así como sobre la **IMPORTANCIA** que otorga a los mismos. Las preguntas serán puntuadas de 1 (muy bajo grado de Implantación / Importancia) a 10 (muy alto grado de Implantación / Importancia). Las respuestas serán tratadas de forma anónima y los resultados publicados de modo agregado, por lo que sus opiniones individuales no serán conocidas.

- ¿Ha **DEFINIDO** su idea de negocio, la razón de ser de su empresa? Nos referimos a una definición expresa, en la que figure qué necesidades del mercado o de sus potenciales clientes resuelve, a qué segmento de clientes se orienta.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Selecciona un valor en el intervalo de 1, Nada definido o especificado, a 10, Totalmente definido, especificado.

- ¿Considera **IMPORTANTE** definir su idea de negocio, la razón de ser de su empresa? Nos referimos a una definición expresa, en la que figure qué necesidades del mercado o de sus potenciales clientes resuelve, a qué segmento de clientes se orienta.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Selecciona un valor en el intervalo de 1, Nada importante, a 10, Muy importante, imprescindible.

- ¿Ha **COMUNICADO** explícitamente esta idea de negocio a sus colaboradores? Empleados, proveedores habituales...

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Selecciona un valor en el intervalo de 1, No está comunicado explícitamente, a 10, Comunicado explícitamente a todos los interesados.

- ¿Considera **IMPORTANTE** comunicar explícitamente esta idea de negocio a sus colaboradores? Empleados, proveedores habituales...

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Selecciona un valor en el intervalo de 1, Nada importante, a 10, Muy importante, imprescindible.

- ¿**DEFINE PERIÓDICAMENTE** objetivos medibles para su negocio?

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Selecciona un valor en el intervalo de 1, No se definen o especifican, a 10, Totalmente definidos y cuantificados.

- Cada cuánto tiempo define objetivos medibles para su negocio

Nunca o casi nunca	Cada 5 años
Cada 3 años	Cada año
Cada 6 meses	

- ¿Qué tipo de objetivos medibles define para su negocio?

Volumen de ventas	Beneficios
Cuota de mercado	Costes
Índices de satisfacción de clientes	Otro:

- ¿Considera **IMPORTANTE** definir periódicamente objetivos medibles para su negocio?

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Selecciona un valor en el intervalo de 1, Nada importante, a 10, Muy importante, imprescindible.

## Investigación sobre el uso de modelos de gestión en las microempresas del sector comercio



UNIVERSIDAD DE BURGOS

Departamento de Economía Aplicada

- ¿Tiene DEFINIDA expresamente alguna metodología o sistemática de trabajo? Procedimientos, rutinas, modos de actuar ante determinadas contingencias...

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Selecciona un valor en el intervalo de 1, Nada definida, a 10, Totalmente definida, especificada.

- ¿Considera IMPORTANTE tener definida expresamente alguna metodología o sistemática de trabajo? Procedimientos, rutinas, modos de actuar ante determinadas contingencias...

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Selecciona un valor en el intervalo de 1, Nada importante, a 10, Muy importante, imprescindible.

- ¿COMPRUEBA de algún modo la manera en que realmente se desarrolla su actividad?

Ningún medio específico; el día a día me aporta suficiente información	Auditoría interna
Auditoría externa	Indicaciones de actividad
Otro:	

- ¿Considera IMPORTANTE comprobar de algún modo la manera en que realmente se desarrolla su actividad?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Selecciona un valor en el intervalo de 1, Nada importante, a 10, Muy importante, imprescindible.

- ¿Dispone de DATOS FIABLES y actualizados sobre el resultado de su actividad?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Selecciona un valor en el intervalo de 1, Ningún dato disponible, a 10, Datos contrastados y actualizados totalmente disponibles.

- ¿Qué tipo de DATOS FIABLES maneja sobre el resultado de su actividad?

No necesito muchos datos, basta con mi percepción personal y mi experiencia	Volumen de ventas
Cuota de mercado	Costes detallados
Índices de satisfacción de clientes	Índices de satisfacción de empleados
Otro:	

- ¿Considera IMPORTANTE disponer de datos fiables y actualizados sobre el resultado de su actividad?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Selecciona un valor en el intervalo de 1, Nada importante, a 10, Muy importante, imprescindible.

- ¿ANALIZA los DATOS e información disponibles?

Rara vez o nunca

Esporádicamente, cuando encuentro un momento

Periódicamente, a intervalos definidos

- ¿Considera IMPORTANTE analizar los datos e información disponibles?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Selecciona un valor en el intervalo de 1, Nada importante, a 10, Muy importante, imprescindible.

- La toma de decisiones que afectan a su negocio se realizan en base a:

Su experiencia profesional	Su intuición para el negocio
El análisis de datos internos	El análisis de información externa
Otro:	

## Investigación sobre el uso de modelos de gestión en las microempresas del sector comercio



UNIVERSIDAD DE BURGOS

Departamento de Economía Aplicada

- ¿Conoce el CONTENIDO de alguno de los siguientes modelos de gestión?:

ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos	Modelo EFQM de Excelencia
UNE 175001 Calidad de servicio para pequeño comercio. Requisitos	Cuadro de Mando Integral
Ninguno de ellos	Otro:

- ¿UTILIZA habitualmente alguno de los siguientes modelos de gestión?:

ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos	Modelo EFQM de Excelencia
UNE 175001 Calidad de servicio para pequeño comercio. Requisitos	Cuadro de Mando Integral
Ninguno de ellos	Otro:

- ¿Por qué?:

- ¿Considera IMPORTANTE disponer de un modelo de gestión aplicable a micropymes?

Un modelo que permita a una microempresa, con sus propios recursos, definir su identidad, los logros que desea alcanzar, el camino para alcanzarlos y el medio para comprobar su avance y si esos objetivos siguen siendo adecuados. Todo ello redactado en un lenguaje sencillo, que permita su comprensión por personas no expertas en gestión organizacional y su implantación práctica sin un consumo elevado de recursos.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Selecciona un valor en el intervalo de 1, Nada importante, a 10, Muy importante, Imprescindible.

- ¿Cuáles considera que son los principales FACTORES DE ÉXITO de su negocio?

- ¿Cuáles considera que son los principales ASPECTOS A MEJORAR en la gestión de las microempresas?

Muchas gracias por su colaboración.

## Anexo V: Publicación en LinkedIn invitando a los miembros de 21 grupos a participar en la encuesta

¿Tienes una micropyme? ¿Utilizas algún modelo de gestión? | LinkedIn - Mozilla Firefox

Archivo Editar Ver Historial Marcadores Herramientas Ayuda

¿Tienes una micropyme? ¿Utilizas algún m... x Actividad - Google Drive x Modelos de gestión aplicados en microem... x +

https://www.linkedin.com/groups/Tienes-micropyme-Utilizas-algún-modelo-5115984.5.5864040825834467330?gid=529336

Buscar grupos

**Directivos en la Economía Digital** 694 miembros **Miembro**

Debates Empleos Buscar

**¿Tienes una micropyme? ¿Utilizas algún modelo de gestión?**

**Francisco Javier Cuasante Pérez**  
Expert in organizational management. Project Manager

Como parte del proyecto de investigación sobre modelos de gestión aplicables a micropymes, se pretende identificar a través de un estudio cuantitativo qué actividades de gestión empresarial se realizan en microempresas, qué modelos de gestión basados en referenciales (ISO 9001, UNE 175001, Modelo EFQM, BSC...) se utilizan habitualmente en este tipo de empresas y si existe relación entre los modelos de gestión utilizados y diferentes variables de clasificación.

Por ello, solicitamos tu colaboración facilitándonos tu opinión a través del breve cuestionario disponible en el enlace que adjuntamos:  
<http://goo.gl/DJMKBJ>  
Esperando contar con tu cooperación, con la confianza de que va a ser beneficioso para ambas partes, recibe un cordial saludo.

**Investigación sobre el uso de modelos de gestión en microempresas** docs.google.com  
Como parte del proyecto de investigación sobre modelos de gestión aplicables a micropymes se pretende identificar a través de un estudio cuantitativo, qué actividades de gestión empresarial se realizan en microempresas comerciales, qué modelos de...

Recomendar • Comentar • Compartir • Dejar de seguir • Hace 16 horas

Contribuyentes principales de este grupo

**Manuel Miguel Hernández Pujadas**  
Mental Trainer & NLP Practitioner. Leadership, Communication, Emotional Intelligence, Commercial & Management Skills.  
[Seguir a Manuel Miguel](#) [Ver todos los miembros](#)

Tu nivel de contribución en el grupo

Para empezar, haz un comentario en un debate. Las personas que participan en un grupo obtienen 4 veces más visualizaciones de perfil.

Comenzando

Debate sugerido

**¿Forma parte el Street Marketing de tu plan**

## Anexo VI: Publicación en la página web del autor invitando a los visitantes a participar en la encuesta

Consultoría en gestión, gestión de calidad, mejora de procesos - Mozilla Firefox

Archivo Editar Ver Historial Marcadores Herramientas Ayuda

Consultoría en gestión, gestión de calidad, ...

fjcuasante.wix.com/consultor

Google

Crea un sitio WIX

# Francisco Javier Cuasante Pérez

Experto en gestión organizacional

INICIO SOBRE MÍ SERVICIOS CLIENTES CONTACTO

Call: +34 644 18 98 48

## Piensa ... actúa

Durante los últimos 20 años he desarrollado una amplia carrera profesional que me ha permitido colaborar con empresas tecnológicas, industriales, de servicios, consultoría, enseñanza...

Mi formación como economista, Máster en gestión de calidad total y auditor IRCA, me ha proporcionado los conocimientos necesarios para ir adquiriendo competencias en **gestión** de organizaciones y de personas, implantación y seguimiento de **sistemas de calidad**, identificación de las **expectativas del cliente**, etc.

Si su compañía identifica la necesidad de un colaborador, con una extensa cualificación y experiencia en estos ámbitos, y habituado a relacionarse con equipos directivos de empresas y Administraciones, ha llegado el momento de conocernos.

Participa en nuestra [encuesta](#) sobre modelos de gestión aplicables a micropymes. Pulsa en la imagen.

## Anexo VII: Estadísticos descriptivos del resultado de la encuesta

Los datos obtenidos a través de los cuestionarios de encuesta recibidos han sido tratados estadísticamente para obtener la información incluida en el apartado 2 de esta tesis. Se ofrece a continuación una serie de datos organizados en tablas y de gráficos que han sido el resultado de este tratamiento estadístico y la base para el análisis e interpretación realizados posteriormente.

### Exploración descriptiva para ¿Considera importante disponer de un modelo de gestión aplicable a micropymes? Ciudad de Santander

	Estadístico	Error típ.
Media	7,03	,228
Intervalo de confianza para la media al 95%	Lim. inf. 6,58 Lim. sup. 7,49	
Media recortada al 5%	7,18	
Mediana	8,00	
Varianza	6,185	
Desv. típ.	2,487	
Mínimo	1	
Máximo	10	
Rango	9	
Amplitud intercuartil	4	
Asimetría	-,674	,222
Curtosis	-,362	,440

### Exploración descriptiva para ¿Considera importante disponer de un modelo de gestión aplicable a micropymes? Muestra ampliada

	Estadístico	Error típ.
Media	7,17	,200
Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inf. 6,77 Límite sup. 7,56	
Media recortada al 5%	7,32	
Mediana	8,00	
Varianza	5,746	
Desv. típ.	2,397	
Mínimo	1	
Máximo	10	
Rango	9	
Amplitud intercuartil	3	
Asimetría	-,748	,203
Curtosis	-,188	,403

### Estadísticos descriptivos comerciantes ciudad de Santander

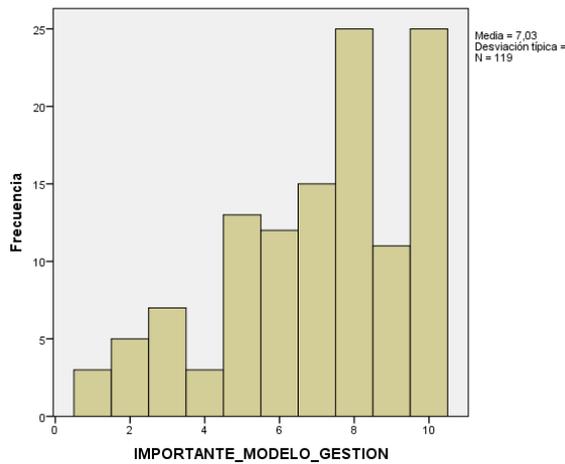
	DEFINIDO_IDEA _NEGOCIO	IMPORTANTE_IDEA _NEGOCIO	COMUNICADO_IDEA _NEGOCIO	IMPORTANTE_ COMUNICAR_I DEA
N Válidos	123	123	123	123
N Perdidos	0	0	0	0
Mediana	8,00	9,00	9,00	9,00
Moda	8 <sup>a</sup>	10	10	10
Desv. típ.	2,082	1,867	2,399	2,197

a- Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores

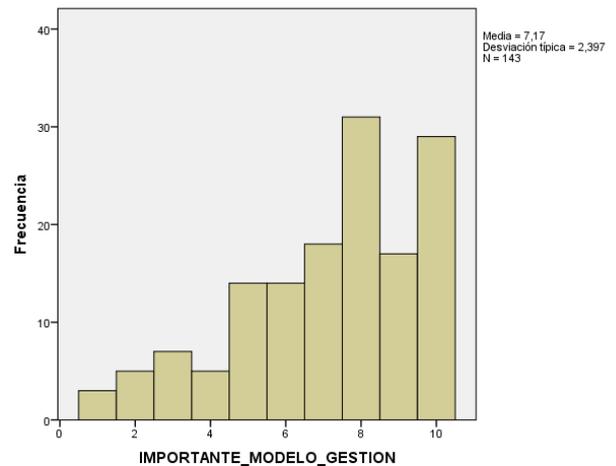
### Estadísticos descriptivos muestra ampliada

	DEFINIDO_IDEA _NEGOCIO	IMPORTANTE_IDEA _NEGOCIO	COMUNICADO_IDEA _NEGOCIO	IMPORTANTE_ COMUNICAR_I DEA
N Válidos	147	146	146	147
N Perdidos	0	1	1	0
Mediana	8,00	9,00	8,00	9,00
Moda	8	10	10	10
Desv. típ.	2,045	1,829	2,495	2,144

Histograma para ¿Considera importante disponer de un modelo de gestión aplicable a micropymes? Ciudad de Santander



Histograma para ¿Considera importante disponer de un modelo de gestión aplicable a micropymes? Muestra ampliada



Distribución de frecuencias para ¿Conoce el CONTENIDO de alguno de los siguientes modelos de gestión? Ciudad de Santander

ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos	54
Modelo EFQM de Excelencia	11
UNE 175001 Calidad de servicio para pequeño comercio. Requisitos	17
Cuadro de Mando Integral	8
Ninguno de ellos	60

Distribución de frecuencias para ¿UTILIZA habitualmente alguno de los siguientes modelos de gestión? Ciudad de Santander

ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos	12
Modelo EFQM de Excelencia	1
UNE 175001 Calidad de servicio para pequeño comercio. Requisitos	3
Cuadro de Mando Integral	3
Ninguno de ellos	95

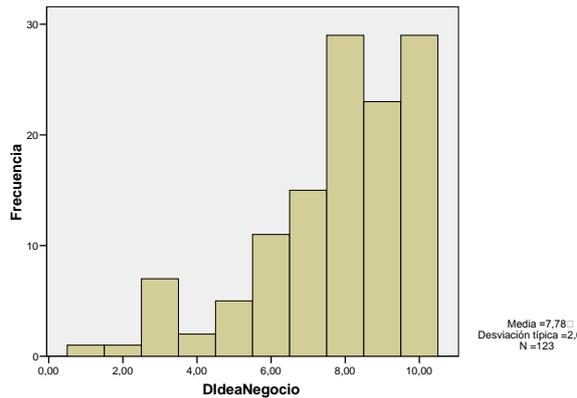
Exploración descriptiva para ¿Ha DEFINIDO su idea de negocio, la razón de ser de su empresa? Ciudad de Santander

	Estadístico	Error típ.
Media	7,7805	,18777
Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inf.	7,4088
	Límite sup.	8,1522
Media recortada al 5%	7,9499	
Mediana	8,0000	
Varianza	4,337	
Desv. típ.	2,08247	
Mínimo	1,00	
Máximo	10,00	
Rango	9,00	
Amplitud intercuartil	2,00	
Asimetría	-1,103	,218
Curtosis	,800	,433

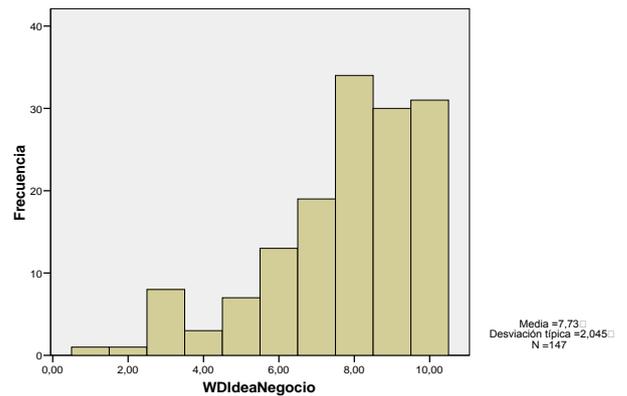
Exploración descriptiva para ¿Ha DEFINIDO su idea de negocio, la razón de ser de su empresa? Muestra ampliada

	Estadístico	Error típ.
Media	7,7347	,16868
Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inf.	7,4013
	Límite sup.	8,0681
Media recortada al 5%	7,8946	
Mediana	8,0000	
Varianza	4,183	
Desv. típ.	2,04513	
Mínimo	1,00	
Máximo	10,00	
Rango	9,00	
Amplitud intercuartil	2,00	
Asimetría	-1,052	,200
Curtosis	,670	,397

Histograma para ¿Ha DEFINIDO su idea de negocio, la razón de ser de su empresa? Ciudad de Santander



Histograma para ¿Ha DEFINIDO su idea de negocio, la razón de ser de su empresa? Muestra ampliada



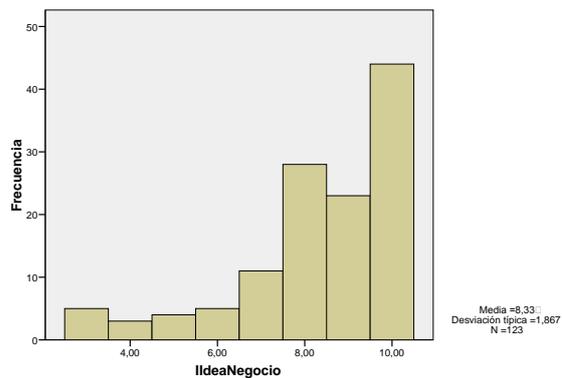
Exploración descriptiva para ¿Considera IMPORTANTE definir su idea de negocio, la razón de ser de su empresa? Ciudad de Santander

	Estadístico	Error típ.
Media	8,3333	,16836
Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inf.	8,0001
	Límite sup.	8,6666
Media recortada al 5%	8,5266	
Mediana	9,0000	
Varianza	3,486	
Desv. típ.	1,86717	
Mínimo	3,00	
Máximo	10,00	
Rango	7,00	
Amplitud intercuartil	2,00	
Asimetría	-1,320	,218
Curtosis	1,263	,433

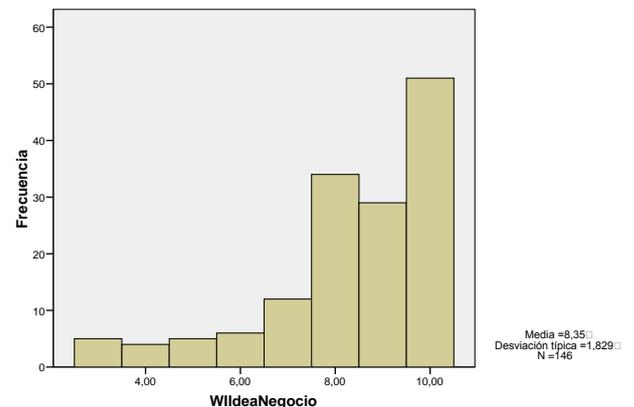
Exploración descriptiva para ¿Considera IMPORTANTE definir su idea de negocio, la razón de ser de su empresa? Muestra ampliada

	Estadístico	Error típ.
Media	8,3493	,15139
Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inf.	8,0501
	Límite sup.	8,6485
Media recortada al 5%	8,5373	
Mediana	9,0000	
Varianza	3,346	
Desv. típ.	1,82924	
Mínimo	3,00	
Máximo	10,00	
Rango	7,00	
Amplitud intercuartil	2,00	
Asimetría	-1,318	,201
Curtosis	1,278	,399

Histograma para ¿Considera IMPORTANTE definir su idea de negocio, la razón de ser de su empresa? Ciudad de Santander



Histograma para ¿Considera IMPORTANTE definir su idea de negocio, la razón de ser de su empresa? Muestra ampliada



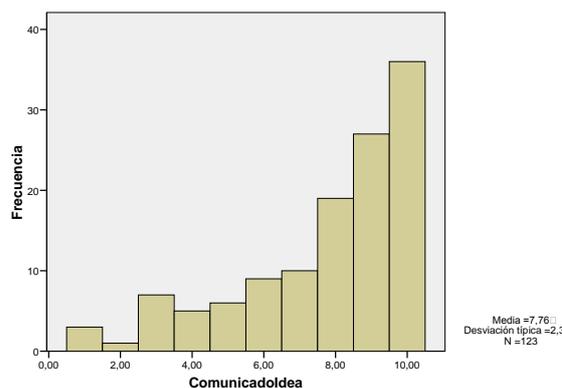
Exploración descriptiva para ¿Ha COMUNICADO explícitamente esta idea de negocio a sus colaboradores? Ciudad de Santander

	Estadístico	Error típ.
Media	7,7642	,21631
Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior: 7,3360	
	Límite superior: 8,1924	
Media recortada al 5%	7,9679	
Mediana	9,0000	
Varianza	5,755	
Desv. típ.	2,39905	
Mínimo	1,00	
Máximo	10,00	
Rango	9,00	
Amplitud intercuartil	4,00	
Asimetría	-1,129	,218
Curtosis	,407	,433

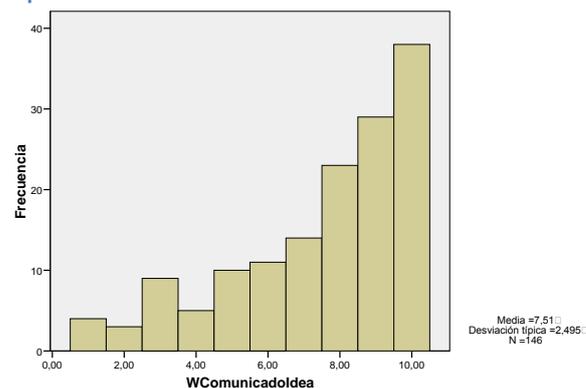
Exploración descriptiva para ¿Ha COMUNICADO explícitamente esta idea de negocio a sus colaboradores? Muestra agregada

	Estadístico	Error típ.
Media	7,5068	,20647
Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior: 7,0988	
	Límite superior: 7,9149	
Media recortada al 5%	7,7024	
Mediana	8,0000	
Varianza	6,224	
Desv. típ.	2,49481	
Mínimo	1,00	
Máximo	10,00	
Rango	9,00	
Amplitud intercuartil	4,00	
Asimetría	-,969	,201
Curtosis	-,008	,399

Histograma para ¿Ha COMUNICADO explícitamente esta idea de negocio a sus colaboradores? Ciudad de Santander



Histograma para ¿Ha COMUNICADO explícitamente esta idea de negocio a sus colaboradores? Muestra ampliada



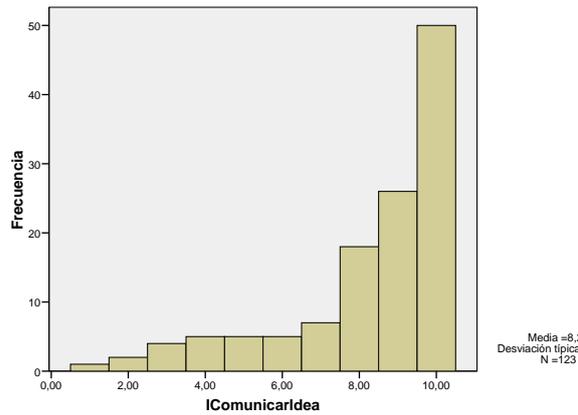
Exploración descriptiva para ¿Considera IMPORTANTE comunicar explícitamente esta idea de negocio a sus colaboradores? Ciudad de Santander

	Estadístico	Error típ.
Media	8,2846	,19813
Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior: 7,8923	
	Límite superior: 8,6768	
Media recortada al 5%	8,5190	
Mediana	9,0000	
Varianza	4,828	
Desv. típ.	2,19732	
Mínimo	1,00	
Máximo	10,00	
Rango	9,00	
Amplitud intercuartil	2,00	
Asimetría	-1,458	,218
Curtosis	1,326	,433

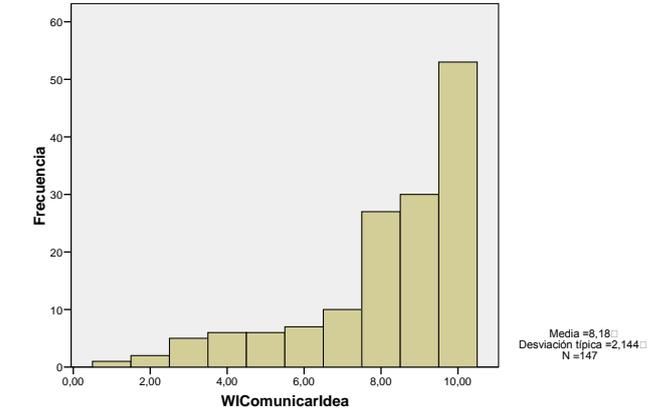
Exploración descriptiva para ¿Considera IMPORTANTE comunicar explícitamente esta idea de negocio a sus colaboradores? Muestra ampliada

	Estadístico	Error típ.
Media	8,1769	,17687
Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inf.: 7,8273	
	Límite sup.: 8,5264	
Media recortada al 5%	8,3934	
Mediana	9,0000	
Varianza	4,599	
Desv. típ.	2,14444	
Mínimo	1,00	
Máximo	10,00	
Rango	9,00	
Amplitud intercuartil	3,00	
Asimetría	-1,348	,200
Curtosis	1,111	,397

Histograma para ¿Considera IMPORTANTE comunicar explícitamente esta idea de negocio a sus colaboradores? Ciudad de Santander



Histograma para ¿Considera IMPORTANTE comunicar explícitamente esta idea de negocio a sus colaboradores? Muestra ampliada



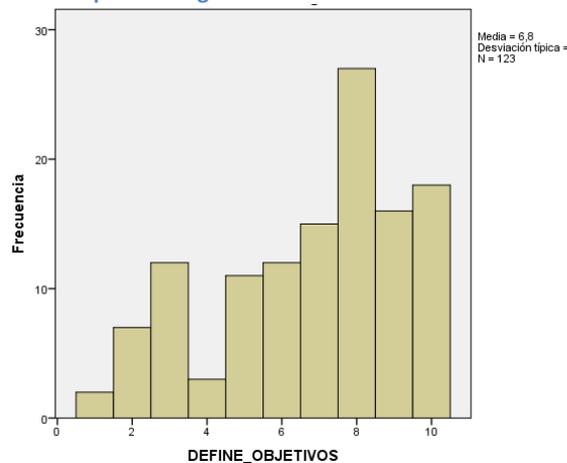
Exploración descriptiva para ¿Define periódicamente objetivos medibles para su negocio? Ciudad de Santander

	Estadístico	Error típ.
Media	6,80	,227
Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior: 6,35 Límite superior: 7,25	
Media recortada al 5%	6,90	
Mediana	7,00	
Varianza	6,311	
Desv. típ.	2,512	
Mínimo	1	
Máximo	10	
Rango	9	
Amplitud intercuartil	4	
Asimetría	-,602	,218
Curtosis	-,678	,433

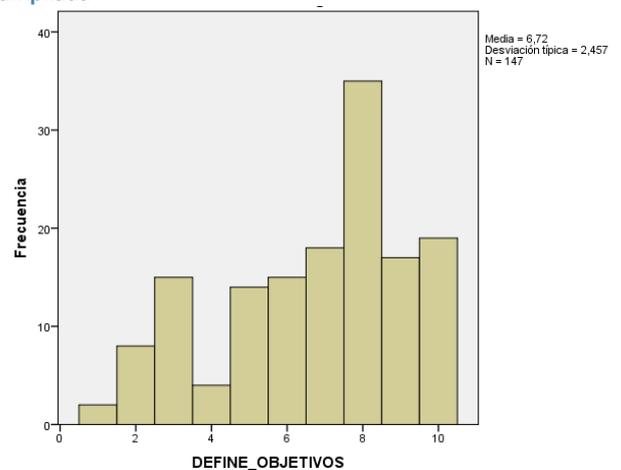
Exploración descriptiva para ¿Define periódicamente objetivos medibles para su negocio? Muestra ampliada

	Estadístico	Error típ.
Media	6,72	,203
Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior: 6,32 Límite superior: 7,12	
Media recortada al 5%	6,82	
Mediana	7,00	
Varianza	6,038	
Desv. típ.	2,457	
Mínimo	1	
Máximo	10	
Rango	9	
Amplitud intercuartil	3	
Asimetría	-,563	,200
Curtosis	-,697	,397

Histograma para ¿Define periódicamente objetivos medibles para su negocio? Ciudad de Santander



Histograma para ¿DEFINE PERIÓDICAMENTE objetivos medibles para su negocio? Muestra ampliada



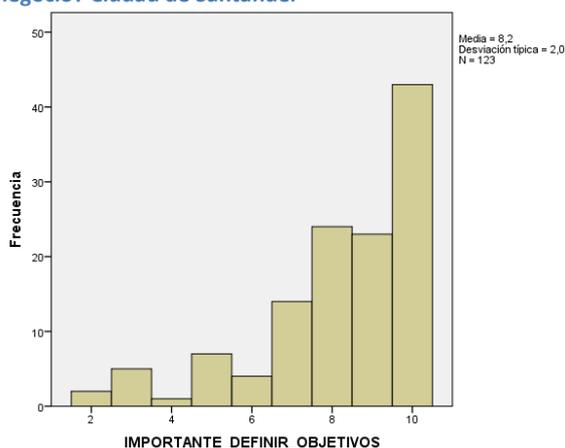
Exploración descriptiva para ¿Considera IMPORTANTE definir periódicamente objetivos medibles para su negocio? Ciudad de Santander

	Estadístico	Error típ.
Media	8,20	,182
Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior 7,84 Límite superior 8,56	
Media recortada al 5%	8,41	
Mediana	9,00	
Varianza	4,065	
Desv. típ.	2,016	
Mínimo	2	
Máximo	10	
Rango	8	
Amplitud intercuartil	3	
Asimetría	-1,314	,218
Curtosis	1,227	,433

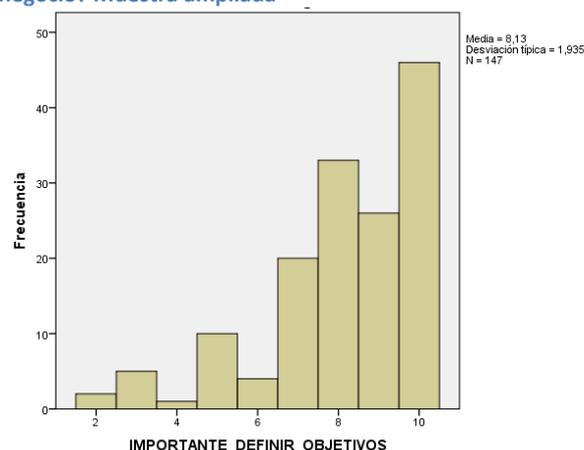
Exploración descriptiva para ¿Considera IMPORTANTE definir periódicamente objetivos medibles para su negocio? Muestra ampliada

	Estadístico	Error típ.
Media	8,13	,160
Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior 7,81 Límite superior 8,44	
Media recortada al 5%	8,32	
Mediana	8,00	
Varianza	3,743	
Desv. típ.	1,935	
Mínimo	2	
Máximo	10	
Rango	8	
Amplitud intercuartil	3	
Asimetría	-1,209	,200
Curtosis	1,127	,397

Histograma para ¿Considera IMPORTANTE definir periódicamente objetivos medibles para su negocio? Ciudad de Santander



Histograma para ¿Considera IMPORTANTE definir periódicamente objetivos medibles para su negocio? Muestra ampliada



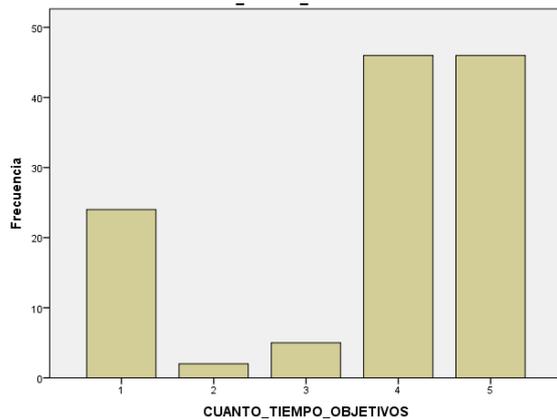
Distribución de frecuencias para ¿Cada cuánto tiempo define objetivos medibles para su negocio? Ciudad de Santander

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca o casi nunca	24	19,5	19,5	19,5
Cada 5 años	2	1,6	1,6	21,1
Cada 3 años	5	4,1	4,1	25,2
Cada año	46	37,4	37,4	62,6
Cada 6 meses	46	37,4	37,4	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Distribución de frecuencias para ¿Cada cuánto tiempo define objetivos medibles para su negocio? Muestra ampliada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca o casi nunca	30	20,4	20,4	20,4
Cada 5 años	2	1,4	1,4	21,8
Cada 3 años	6	4,1	4,1	25,9
Cada año	57	38,8	38,8	64,6
Cada 6 meses	52	35,4	35,4	100,0
Total	147	100,0	100,0	

Diagrama de barras para ¿Cada cuánto tiempo define objetivos medibles para su negocio? Ciudad de Santander



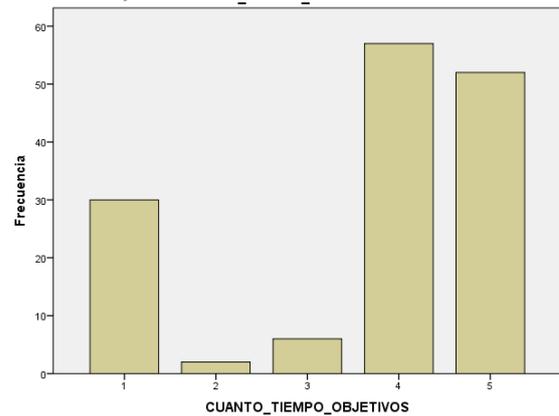
Distribución de frecuencias para ¿Qué tipo de objetivos medibles define para su negocio? Ciudad de Santander

Volumen de ventas	96
Beneficios	62
Cuota de mercado	31
Costes	58
Índices de satisfacción de clientes	58

Exploración descriptiva para ¿Tiene definida alguna metodología de trabajo? y ¿Considera importante tener definida alguna metodología de trabajo? Ciudad de Santander

		Estadístico	Error típ.	
DEFINE_METODOLOGIA_TRABAJO	Media	7,54	,213	
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	7,12	
		Límite superior	7,96	
	Media recortada al 5%	7,74		
	Mediana	8,00		
	Varianza	5,501		
	Desv. típ.	2,345		
	Mínimo	1		
	Máximo	10		
	Rango	9		
	Amplitud intercuartil	2		
	Asimetría	-1,271	,220	
	Curtosis	1,028	,437	
	IMPORTANTE_DEFINIR_METODOLOGIA	Media	8,24	,191
Intervalo de confianza para la media al 95%		Límite inferior	7,86	
		Límite superior	8,62	
Media recortada al 5%		8,45		
Mediana		9,00		
Varianza		4,434		
Desv. típ.		2,106		
Mínimo		2		
Máximo		10		
Rango		8		
Amplitud intercuartil		2		
Asimetría		-1,406	,220	
Curtosis		1,214	,437	

Diagrama de barras para ¿Cada cuánto tiempo define objetivos medibles para su negocio? Muestra ampliada



Distribución de frecuencias para ¿Qué tipo de objetivos medibles define para su negocio? Muestra ampliada

Volumen de ventas	116
Beneficios	75
Cuota de mercado	34
Costes	71
Índices de satisfacción de clientes	70

Exploración descriptiva para ¿Tiene definida alguna metodología de trabajo? y ¿Considera importante tener definida alguna metodología de trabajo? Muestra ampliada

		Estadístico	Error típ.	
DEFINE_METODOLOGIA_TRABAJO	Media	7,48	,189	
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	7,11	
		Límite superior	7,86	
	Media recortada al 5%	7,68		
	Mediana	8,00		
	Varianza	5,196		
	Desv. típ.	2,279		
	Mínimo	1		
	Máximo	10		
	Rango	9		
	Amplitud intercuartil	2		
	Asimetría	-1,244	,201	
	Curtosis	1,007	,400	
	IMPORTANTE_DEFINIR_METODOLOGIA	Media	8,21	,166
Intervalo de confianza para la media al 95%		Límite inferior	7,88	
		Límite superior	8,54	
Media recortada al 5%		8,41		
Mediana		9,00		
Varianza		4,012		
Desv. típ.		2,003		
Mínimo		2		
Máximo		10		
Rango		8		
Amplitud intercuartil		2		
Asimetría		-1,393	,201	
Curtosis		1,383	,400	

Diagrama de barras para ¿Tiene definida alguna metodología de trabajo? Ciudad de Santander

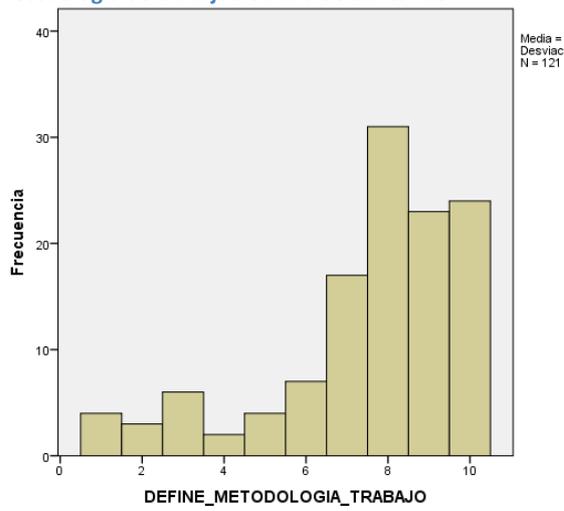


Diagrama de barras para ¿Considera importante tener definida alguna metodología de trabajo? Ciudad de Santander

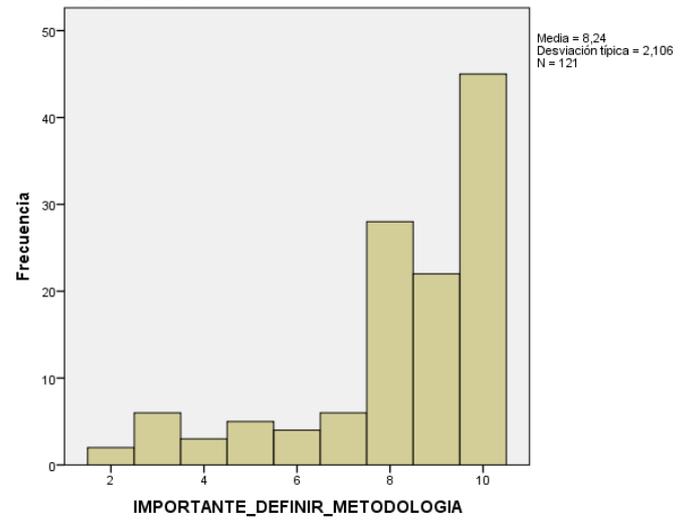


Diagrama de barras para ¿Tiene definida alguna metodología de trabajo? Muestra ampliada

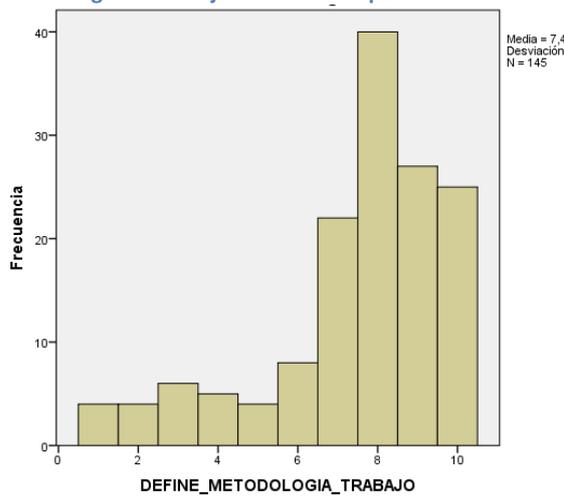
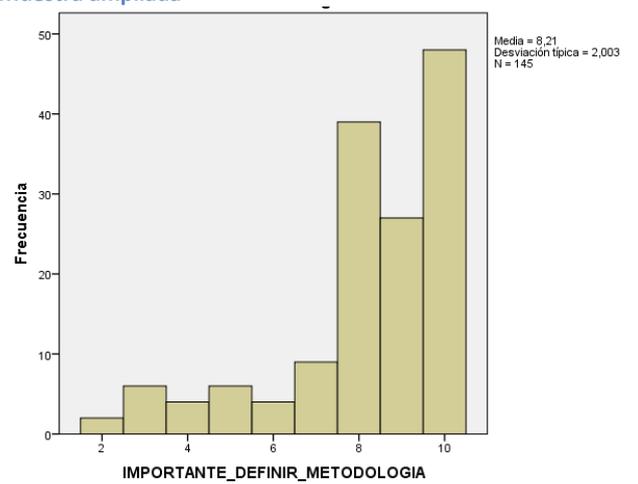


Diagrama de barras para ¿Considera importante tener definida alguna metodología de trabajo? Muestra ampliada



Exploración descriptiva para ¿Considera importante comprobar de algún modo la manera en que realmente se desarrolla su actividad?, ¿Dispone de datos fiables y actualizados sobre el resultado de su actividad?, ¿Considera importante disponer de datos fiables y actualizados sobre el resultado de su actividad? y ¿Considera importante analizar los datos e información disponibles? Ciudad de Santander

	Estadístico	Error típ.	
IMPORTANTE COMPROBAR ACTIVIDAD	Media	8,00	,186
	Intervalo de confianza para la media al 95%	L inferior: 7,63 L sup.: 8,37	
	Media recortada al 5%	8,17	
	Mediana	8,00	
	Varianza	3,965	
	Desv. típ.	1,991	
	Mínimo	2	
	Máximo	10	
	Rango	8	
	Amplitud intercuartil	3	
	Asimetría	-1,024	,226
	Curtosis	,397	,447
	DISPONE DATOS FIABLES	Media	7,67
Intervalo de confianza para la media al 95%		L inferior: 7,27 L sup.: 8,07	
Media recortada al 5%		7,83	
Mediana		8,00	
Varianza		4,697	
Desv. típ.		2,167	
Mínimo		2	
Máximo		10	
Rango		8	
Amplitud intercuartil		4	
Asimetría		-,864	,226
Curtosis		,002	,447
IMPORTANTE DATOS FIABLES		Media	8,37
	Intervalo de confianza para la media al 95%	L inferior: 8,00 L sup.: 8,73	
	Media recortada al 5%	8,56	
	Mediana	9,00	
	Varianza	3,971	
	Desv. típ.	1,993	
	Mínimo	2	
	Máximo	10	
	Rango	8	
	Amplitud intercuartil	3	
	Asimetría	-1,236	,226
	Curtosis	,635	,447
	IMPORTANTE ANALIZAR DATOS	Media	8,25
Intervalo de confianza para la media al 95%		L inferior: 7,88 L sup.: 8,63	
Media recortada al 5%		8,46	
Mediana		9,00	
Varianza		4,085	
Desv. típ.		2,021	
Mínimo		1	
Máximo		10	
Rango		9	
Amplitud intercuartil		2	
Asimetría		-1,364	,226
Curtosis		1,378	,447

Exploración descriptiva para ¿Considera importante comprobar de algún modo la manera en que realmente se desarrolla su actividad?, ¿Dispone de datos fiables y actualizados sobre el resultado de su actividad?, ¿Considera importante disponer de datos fiables y actualizados sobre el resultado de su actividad? y ¿Considera importante analizar los datos e información disponibles? Muestra ampliada

	Estadístico	Error típ.	
IMPORTANTE COMPROBAR ACTIVIDAD	Media	7,92	,164
	Intervalo de confianza para la media al 95%	L inferior: 7,60 L sup.: 8,25	
	Media recortada al 5%	8,07	
	Mediana	8,00	
	Varianza	3,740	
	Desv. típ.	1,934	
	Mínimo	2	
	Máximo	10	
	Rango	8	
	Amplitud intercuartil	3	
	Asimetría	-,917	,206
	Curtosis	,249	,408
	DISPONE DATOS FIABLES	Media	7,72
Intervalo de confianza para la media al 95%		L inferior: 7,37 L sup.: 8,07	
Media recortada al 5%		7,88	
Mediana		8,00	
Varianza		4,290	
Desv. típ.		2,071	
Mínimo		2	
Máximo		10	
Rango		8	
Amplitud intercuartil		3	
Asimetría		-,908	,206
Curtosis		,191	,408
IMPORTANTE DATOS FIABLES		Media	8,33
	Intervalo de confianza para la media al 95%	L inferior: 8,02 L sup.: 8,65	
	Media recortada al 5%	8,51	
	Mediana	9,00	
	Varianza	3,513	
	Desv. típ.	1,874	
	Mínimo	2	
	Máximo	10	
	Rango	8	
	Amplitud intercuartil	3	
	Asimetría	-1,202	,206
	Curtosis	,832	,408
	IMPORTANTE ANALIZAR DATOS	Media	8,21
Intervalo de confianza para la media al 95%		L inferior: 7,89 L sup.: 8,53	
Media recortada al 5%		8,40	
Mediana		9,00	
Varianza		3,703	
Desv. típ.		1,924	
Mínimo		1	
Máximo		10	
Rango		9	
Amplitud intercuartil		3	
Asimetría		-1,267	,206
Curtosis		1,368	,408

Diagrama de barras para ¿Considera importante comprobar de algún modo la manera en que realmente se desarrolla su actividad? Ciudad de Santander

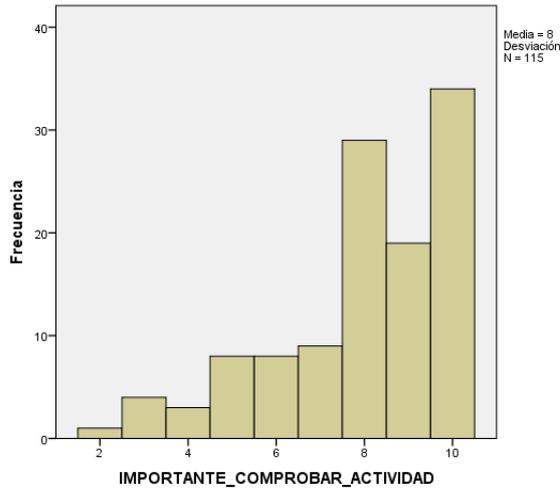


Diagrama de barras para ¿Dispone de datos fiables y actualizados sobre el resultado de su actividad? Ciudad de Santander

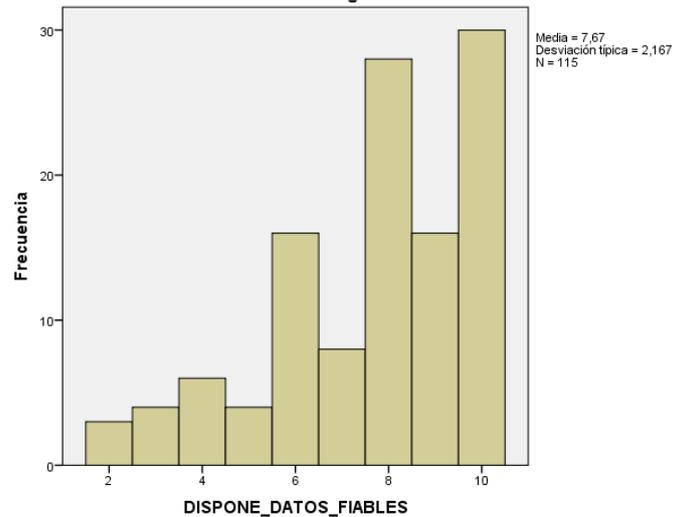


Diagrama de barras para ¿Considera importante disponer de datos fiables y actualizados sobre el resultado de su actividad? Ciudad de Santander

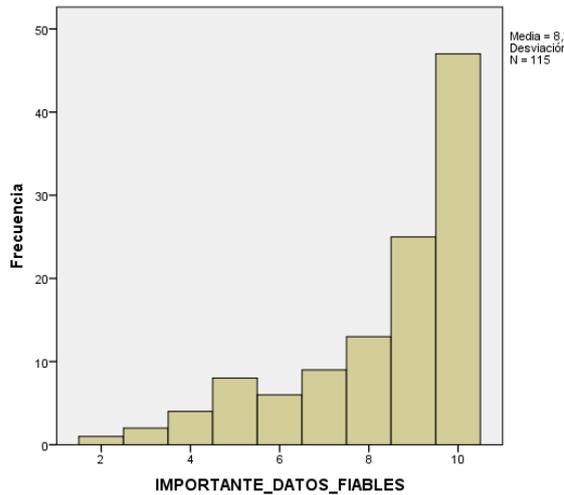


Diagrama de barras para ¿Considera importante analizar los datos e información disponibles? Ciudad de Santander

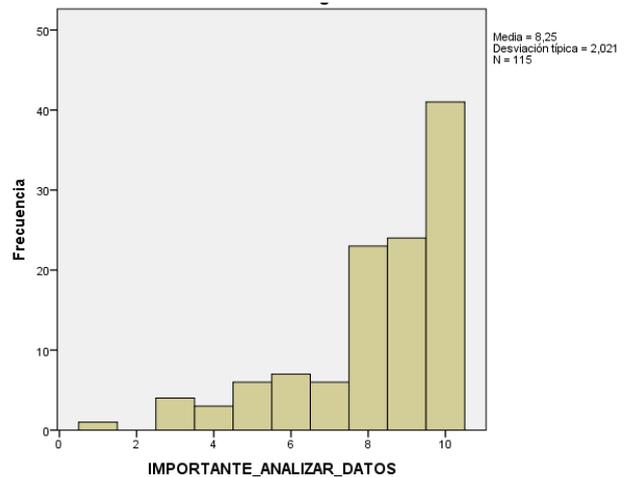


Diagrama de barras para ¿Considera importante comprobar de algún modo la manera en que realmente se desarrolla su actividad? Muestra ampliada

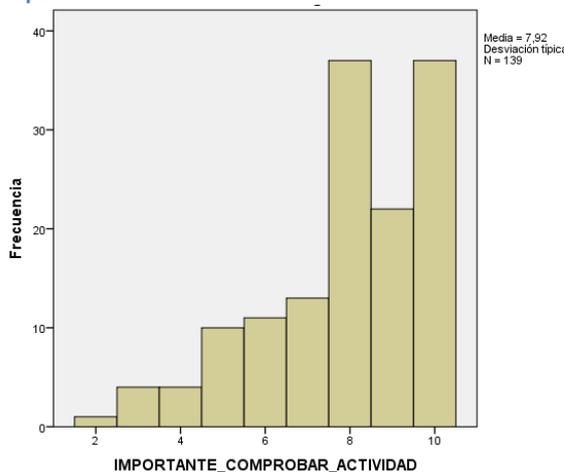


Diagrama de barras para ¿Dispone de datos fiables y actualizados sobre el resultado de su actividad? Muestra ampliada

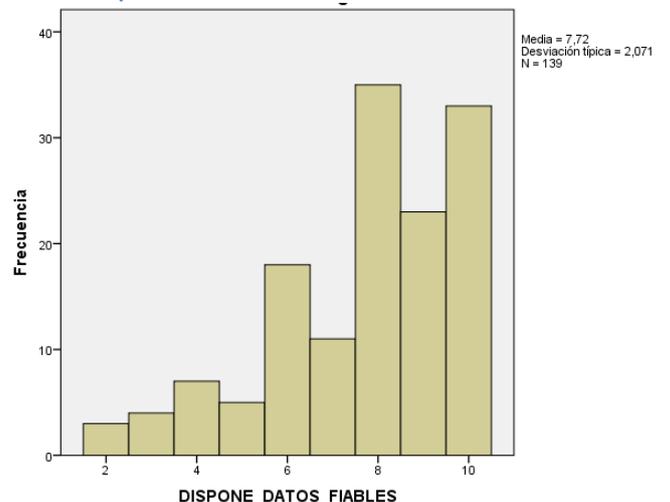


Diagrama de barras para ¿Considera importante disponer de datos fiables y actualizados sobre el resultado de su actividad? Muestra ampliada

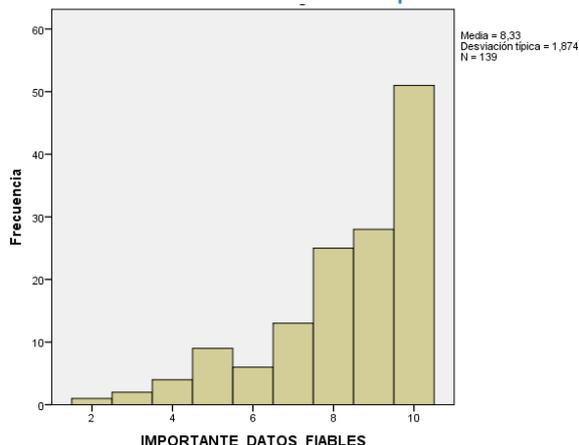
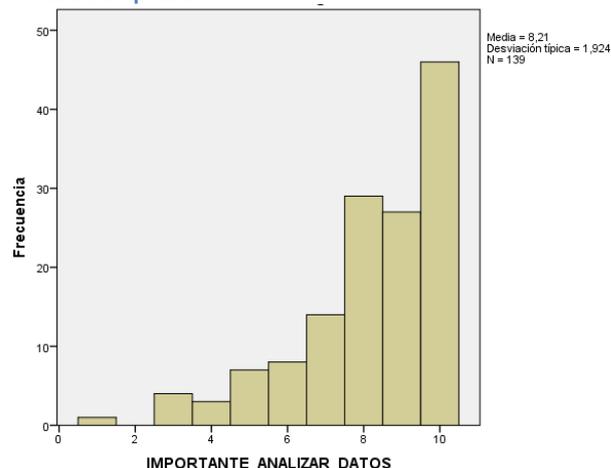


Diagrama de barras para ¿Considera importante analizar los datos e información disponibles? Muestra ampliada



Distribución de frecuencias para ¿Comprueba de algún modo la manera en que realmente se desarrolla su actividad? Ciudad de Santander y muestra ampliada

	Santander	Ampliada
Ningún medio específico; el día a día me aporta suficiente información	64	79
Auditoría interna	33	38
Auditoría externa	6	7
Indicadores de actividad	41	47

Distribución de frecuencias para ¿Analiza los datos e información disponibles? Ciudad de Santander

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	6	4,9	5,0	5,0
Válidos 2	31	25,2	25,8	30,8
Válidos 3	83	67,5	69,2	100,0
Total	120	97,6	100,0	
Perdidos	3	2,4		
Total	123	100,0		

Distribución de frecuencias para ¿Analiza los datos e información disponibles? Muestra ampliada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	7	4,8	4,9	4,9
Válidos 2	39	26,5	27,1	31,9
Válidos 3	98	66,7	68,1	100,0
Total	144	98,0	100,0	
Perdidos	3	2,0		
Total	147	100,0		

Diagrama de barras para ¿Analiza los datos e información disponibles? Ciudad de Santander

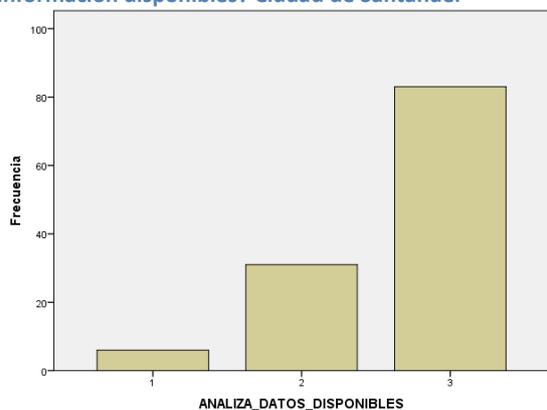
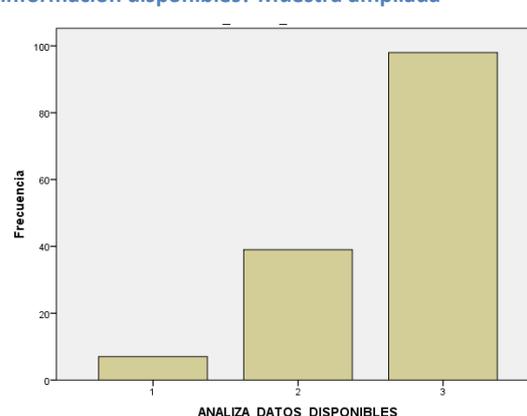


Diagrama de barras para ¿Analiza los datos e información disponibles? Muestra ampliada



Distribución de frecuencias para La toma de decisiones que afectan a su negocio se realiza en base a. Ciudad de Santander y muestra ampliada

	Santander	Ampliada
Su experiencia profesional	91	110
Su intuición para el negocio	50	58
El análisis de datos internos	83	100
El análisis de información externa	41	48

## **Anexo VIII: Factores de éxito del negocio: literal de los comentarios recibidos y diagrama de afinidad**

**¿Cuáles considera que son los principales FACTORES DE ÉXITO de su negocio?**

### **Agrupación de 1º nivel**

#### Relación calidad-precio

Calidad, precio (2)

La relación de la calidad y precio

Calidad /precio y atención al cliente

Calidad-precio-diseño

Relación Calidad-Precio muy ajustada

La relación de calidad-precio

Se busca constantemente mejorar calidad-precio y sacar pvp que esté de acuerdo con las necesidades actuales

Venta de productos de calidad con una gran relación calidad precio

La venta de Productos nacionales de calidad a buen precio

Las 3 P's: Profesionalidad, Producto y Precio

Selección y clasificación de la calidad de los productos

Calidad materia prima, packaging, precio

Ser competitivo en precio y calidad del servicio

#### Calidad de producto

Calidad (2)

Dar calidad tanto en reparaciones, materiales

Calidad de productos

Producto de calidad (5)

Calidad del producto (2)

Profesionalidad: entendiendo por ello -buen producto y buen servicio- en igualdad de condiciones

Producto atractivo y de calidad

Calidad de nuestros productos

Calidad y buen servicio

Valor añadido del producto que vendemos basado en el Diseño  
El producto

#### Precio ajustado

Precios muy ajustados

Precios accesibles

Precios de venta ajustados

Precio (2)

#### Rotación y variedad de producto

Rotación

Rotación a corto plazo del producto en punto de venta

Buenas actuaciones en cada momento

Variedad de productos y buenos precios

Amplia variedad de productos

Variedad y novedades de producto

La disponibilidad de los productos demandados por los clientes

#### Satisfacción del cliente

Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente final

Conseguir un 100% de satisfacción de los clientes puesto que el boca a boca es la mejor publicidad que se puede tener

Relación satisfactoria con los clientes venta

La satisfacción de los clientes con lo que dispongo en la tienda

#### Promoción: prescripción de clientes; Redes Sociales y publicidad

El boca a boca (3)

El boca a boca es la mejor publicidad que se puede tener

Mi interés y constancia en dedicarme todos los días a las redes sociales publicidad y otros eventos dedicados a mi gremio

Presencia en las redes sociales

Aceptable publicidad

### Producto adecuado a la demanda

La constante adaptación al mercado, escucha activa a nuestros clientes

Sin miedo a los cambios, adaptabilidad

Adaptarnos a lo que el cliente nos solicita

Oferta ajustada a demanda

Tener los productos adecuados para mi público objetivo

La rápida adaptación a nuevos retos

Que llegue al público que le interese lo que vendo

Llegar a la mayor cantidad de posibles clientes y ofrecer lo que realmente necesitan y el mejor servicio

Al ser pequeña empresa facilidad a la hora de buscar proveedores que se adapten a las necesidades de la clientela

### Atención personalizada

La atención personalizada a cada cliente, que desde el primer momento dejan de ser clientes para convertirse en parte de nuestro extenso grupo de amigos.

Orientar la empresa al cliente

Atención personal

Valor añadido que supone una atención personalizada y cercana con el cliente

Atención personalizada (2)

El trato personal y el servicio ofrecido

Responder a las necesidades de los clientes

Atención especializada

Cercanía y conocimiento de las necesidades del cliente. Calidad de nuestro trabajo

El atender a los clientes como ellos desean ser atendidos

### Buena atención

Atención (3)

Atención al cliente (14)

Atención y trato al cliente

Mejora continua de la atención al cliente, consiguiendo un alto grado de fidelización y diferenciación de la competencia

Calidad en la atención

Atención a los padres y niños

Cuidadosa atención al cliente, amabilidad en el trato

Atención esmerada

#### Trato directo y bueno

La importancia que le ponemos a cada persona que pasa por nuestro centro

El trato personal y los resultados en nuestros clientes

El trato al cliente (3)

El trato al cliente cercano y honesto

Trato a los clientes muy agradable

Un trato personal agradable con los clientes

Buen trato a clientes (2)

El trato cercano y la amabilidad hacia los clientes

Trato amable

Buena atención

Sobretudo el trato

Trato directo con el cliente. Confianza

El exquisito trato al cliente y por tanto el respeto al mismo, y mediante ley de protección de datos para no descuidar la intimidad del cliente

#### Buen servicio

Ofrecer un buen servicio al cliente, calidad precio.

Servicio (2)

Calidad en el servicio

Anticipación, servicio al cliente

Un esmerado servicio al cliente

Servicios añadidos

Buen servicio. Trabajo experto

### Constancia en el trabajo

Constancia (2)

Constancia y buen hacer

La constancia y el tesón

Antigüedad, formalidad y rapidez

Dedicación y constancia

La perseverancia, la constante puesta a punto en el trabajo diario,

Trabajo constante

El trabajo diario

Trabajo, Actitud, Servicio

Seriedad, confianza, transparencia, no avaricia , información , empatía etc.

Trabajo y dedicación

Empresa familiar, trabajo

Trabajo diario y evolucionar adaptándonos a las circunstancias, sin cambiar nuestro espíritu emprendedor y continuo

Autoexigencia, equipo y mucho trabajo

Autoexigencia y mimo en el trabajo

Las horas y la insistencia en seguir adelante

La fuerza de voluntad

La constancia...marcar una línea general para tu negocio y mantenerla salvo adaptaciones, incorporación o sustitución de productos determinados por la demanda de los clientes, la mayor o menor venta de los mismos etc.

### Experiencia y conocimiento del mercado

Amplia experiencia

La experiencia (3)

*La meva experiència*

El conocimiento del mercado

Conocer el negocio, saber lo que quieres y sobre todo trabajar mucho

### Competencia y cualificación profesional

Formación, perseverancia

Formación de nuestro equipo

Conocimientos

Competencia profesional

La profesionalidad (2)

Buen equipo de trabajadores motivados

Cualificación profesional

El personal de la empresa

Mano de obra

#### Fiabilidad seriedad

Cumplimiento plazos de entrega

Cumplir lo prometido, respetar presupuestos y precios

El resultado final del trabajo

Postventa

Calidad del Trabajo

Seriedad

Seriedad, fiabilidad

Intensidad de trabajo

#### Diferenciación, especialización, exclusividad

Tener productos no masivos que tengan grandes centros comerciales

La diferenciación (3)

Diferenciación, originalidad, pionero, especial, diferente

Producto diferenciado

Producto especializado

Especialización y servicio

Especialización

Especialización y personalización

Únicos en el sector

Personalización del producto

Por el momento soy la única tienda que dispone de ciertos productos en esta ciudad

La disposición de material muy especializado en el sector en que nos movemos y la atención personalizada al cliente por cuántas vías o medios disponemos tanto físicos como virtuales

Poca competencia en los productos que se distribuyen

Exclusividad

Productos exclusivos

La diferenciación en el modelo de negocio, ofreciendo servicios que no ofrece ninguna otra empresa del sector

Novedad del negocio

#### Sistema de gestión: planificación y costes

Procesos definidos

Planificación de acciones futuras

Una planificación correcta

Buenos proyectos, fondo de comercio

Que estoy dentro de una franquicia que más menos funciona

Además de modelos de gestión económicos internos

La organización, el modelo de gestión y la labor del personal administrativo y de comunicación y mk que organizan al resto del personal

Control de costes, análisis del resultado comparado con distintos periodos

Mantenimiento de los costes de gestión en los mínimos necesarios para la operatividad

Margen comercial

#### Exposición y decoración

Decoración agradable

Cuidadosa presentación de los productos y del local de ventas

#### Ubicación

Exposición de venta céntrica

Ubicación estratégica

El tener en propiedad el local de negocio (en su día fue un sacrificio muy grande)

#### Limpieza

La limpieza

Limpieza, orden, exposición, situación

Higiene

Horarios

Horarios amplios y flexibles

Horario para cada familia

Otros

Más que de éxito habría que hablar de supervivencia. Una empresa pequeña con una o dos personas difícilmente consigue unos grandes beneficios. Se vive día a día, y el trabajo y los problemas se llevan a casa. En estos negocios el éxito o el fracaso recae en la misma persona

Oportunidad

Está por ver que tenga éxito finalmente, solo me dedico a trabajar , vender mucho pero afrontar todos los pagos e IMPUESTOS que conlleva hoy en día un negocio

La recuperación económica de mi sector y en general de España

Encontrar algún cliente...

Agrupación de 2º nivel

Producto

Posicionamiento

Relación calidad-precio

Calidad de producto

Precio ajustado

Oferta disponible

Rotación y variedad de producto

Producto adecuado a la demanda

Diferenciación, especialización, exclusividad

Buen servicio

Cliente

Satisfacción del cliente

Contacto con el cliente

Atención personalizada

Buena atención

Trato directo y bueno

Modo de trabajo

Actitud ante el negocio

Fiabilidad, seriedad

Competencia y cualificación profesional

Constancia en el trabajo

Organización

Sistema de gestión: planificación y costes

Experiencia y conocimiento del mercado

Promoción: prescripción clientes; Redes Sociales y publicidad

Establecimiento

Imagen

Exposición, decoración  
Limpieza  
Accesibilidad  
Ubicación  
Horarios

Otros

Agrupación de 3º nivel

Producto

Cliente

Modo de trabajo

Establecimiento

Otros

Para desarrollar el diagrama de afinidad, en primer lugar procedimos a imprimir todos los comentarios recibidos de los encuestados, separando aquellos párrafos en los que se incluían frases que hacían referencia a distintos factores.

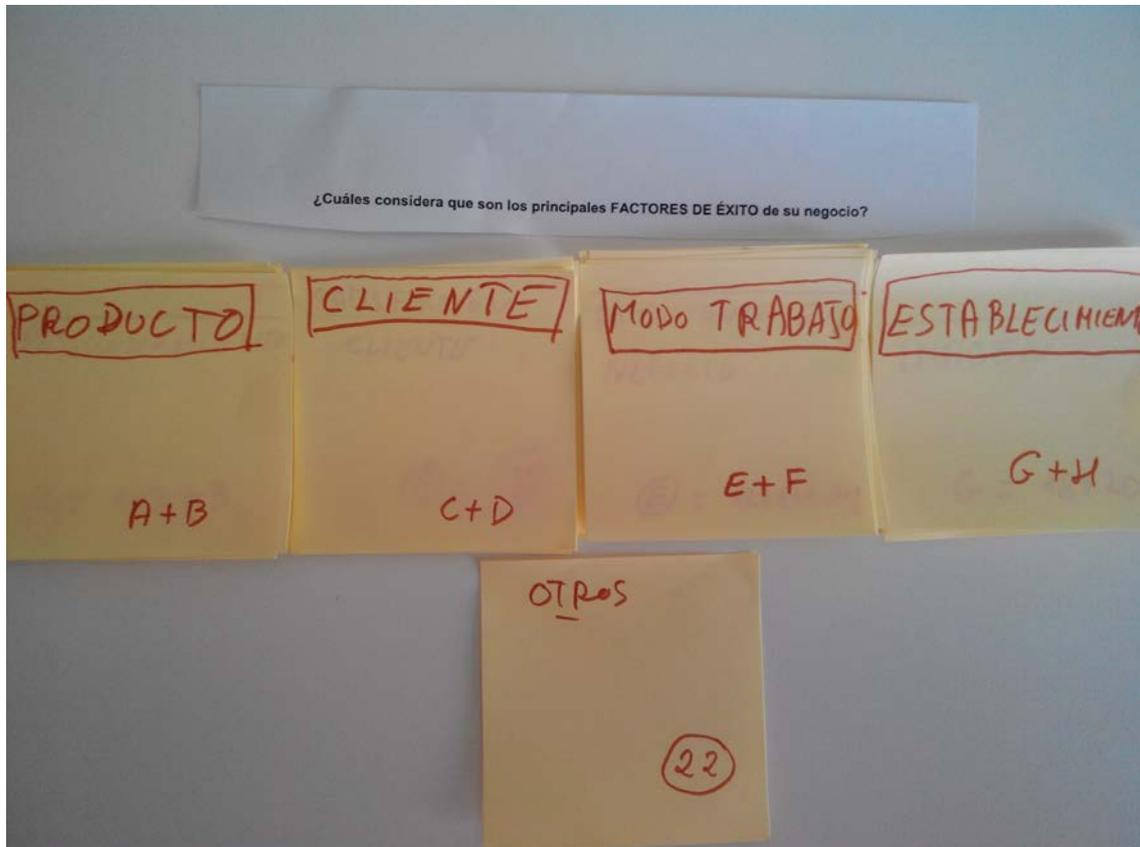
[Recolección de comentarios para su agrupación](#)





Para finalizar, desarrollamos un tercer nivel de agrupación en el que se agruparon los aspectos del negocio identificados en la fase anterior según los factores a los que hacían referencia.

#### Agrupación de 3º nivel de los aspectos del negocio



## **Anexo IX: Aspectos a mejorar en la gestión de las microempresas: literal de los comentarios recibidos y diagrama de afinidad**

### **¿Cuáles considera que son los principales ASPECTOS A MEJORAR en la gestión de las microempresas?**

#### Agrupación de 1º nivel

##### **Reducir trabas administrativas**

La autogestión sin contar con personal externo que es muy costoso implica un esfuerzo ímprobo, ya que las obligaciones contables, tributarias, respecto a la legislación social son casi tan exigentes para un autónomo o micropyme como para una empresa mayor

Ayuda externa para gestión administrativa

Eliminar trabas burocráticas y dar facilidades para los autónomos

Fundamentalmente, la cantidad de trabas administrativas y la complejidad de solicitud de subvenciones y otras gestiones relacionadas con la Administración Pública.

Las cartas burocráticas para poner en marcha y mantener un negocio son abrumadoras

##### **Menor carga fiscal**

Las empresas ya no damos más de sí, necesitaríamos q la administración nos dejase respirar un poco, ya que los impuestos, agua, IBI, etc. son excesivos

La tributación no es acorde con el esfuerzo

El control de los impuestos y tasas

##### **Más ayudas públicas**

Reconocer los esfuerzos que realizan, para mantenerse en el mercado, entre tanta gran superficie. Mejorando la fiscalidad, premiando el mantenimiento de puestos de trabajo o facilitando la contratación etc.

Las ayudas que dan son insuficientes

Mayor cobertura de las garantías para autónomos

Tener una unión real con el ayuntamiento y que facilite la compra en el centro ya que el ayuntamiento come mucho de ellos, I.B.I, O.L.A, etc.

Facilidades para la contratación

### **Información sobre mercado y competencia**

Bases de datos comparativos para conocer mejor el comportamiento del mercado y la actuación de nuestra empresa comparada a este

Conocimiento amplio del sector en el que trabajan, en cuanto a competencia y clientes

Acceso a información del mercado. Cualquier estudio tiene costes elevados

Disponer de datos fiables e interpretarlos adecuadamente

Prospección. Innovación

### **Atención al cliente**

Atención al cliente (engloba todo: calidad/precio y trato)

ATENCIÓN PERSONALIZADA EFICAZ

Atención al cliente (4)

Atención y dedicación

El trato con la gente se debería mejorar en casi todas

Asegurar que ofrecemos un producto de calidad

### **Promoción y comunicación**

MARKETING (2)

Gestionar la publicidad y el marketing

PUBLICIDAD

La comunicación con el cliente

Esforzarse por mantener una presencia constante y amena en las redes sociales

Salida al exterior de las comunidades, interactuar, mayor y mejor comunicación de lo que se hace fomentando la calidad en todos los aspectos

### **Análisis de indicadores internos**

Establecer sistemas de análisis de ventas y costes pormenorizado para saber exactamente cuáles son las áreas de la empresa a mejorar

Medición y análisis de los indicadores fundamentales y modernización en sistemas de gestión y comunicación

ANALIZAR LOS INDICADORES DE LA EMPRESA PERIODICAMENTE Y PLANIFICAR ACCIONES A FUTURO

Implantación de criterios de medida objetivos que eliminen valoraciones subjetivas ("intuición") del empresario y que se comuniquen adecuadamente a los colaboradores para que no se sientan tratados injustamente

Acceso a la información propia

La información y los medios a disponer

La valoración de la satisfacción de nuestra clientela

Aspectos administrativos

### **No sabe**

No sabría

No lo sé (2)

Desconozco

Debido a la situación actual, tengo muchas dudas sobre el tema

No se puede generalizar

Depende del sector y de la empresa en particular

Siempre se puede mejorar todo

Debido a la crisis las pequeñas empresas tenemos poco margen para mejorar

### **Gestión y planificación**

Más calidad en la gestión

La gestión

Profesionalizar la gestión

Gestión en general. Ocupamos demasiado tiempo en el trabajo diario y nos dejamos una parte importante de la gestión para "otro momento"

Ser más gestores y menos trabajadores

La implantación de metodologías específicas.

Gestión de la información

La parte técnica, que como estamos viendo en esta encuesta no me encuentro muy cómoda con ella por el desconocimiento total sobre el tema

Programas de gestión interna

La implicación de todo el equipo de profesionales en el devenir de la empresa

Ventas de programas

La parte informática

Planificación, control

Planificación del negocio, estudiando la viabilidad conociendo el mercado, las posibles oportunidades y marcándose objetivos realistas

Planificación de objetivos

La gente debe tener una idea global de lo que hace

Falta de un rumbo claro

Diferenciarse del resto y no copiar

Control y organización de empleados

### **Reducir costes**

Menores gastos generales

Reducción costes

En la situación actual, saber reducir los gastos sin perder calidad en el servicio.

Control de gastos en las materias primas

Minimizar gastos y recibir asesoramiento y preparación continua

Estar unidos y hacer compras de consumibles todos juntos y abaratar costes.

Aumentar el consumo, sin que nos aumenten los gastos

Creo que se debería comenzar con lo mínimo y con unas expectativas realistas

### **Financiación para crecer**

Disponibilidad de crédito

Falta de financiación para acudir a ferias internacionales

Dimensión empresarial

Falta de financiación para contratar personal cualificado para realizar proyectos "muy específicos". Proyectos con rentabilidad no inmediata, con lo cual, la capacidad de inversión de las microempresas es muy pequeña o bien porque no hay capital que poder invertir o si lo hay el retorno es a medio o largo plazo

Reformas en el local. reformas en el patio. Juegos para los peques

Diseño

El tema de horarios, para poder hacer frente a los centros comerciales por ejemplo abrir el centro los Miércoles hasta las 22:00h

### **Formación en gestión**

Necesito formación sobre implantación de sistemas de calidad para mejorar la gestión de mi empresa

Formación específica de empresa además de la propia del sector que desarrolle

FORMACION

También no descuidar el tema de formación, no parar nunca de leer y de aprender

Formación del empresario actualizada

La constante información y puesta a punto del empresario y por tanto del empleado

NO DEJARSE ARRASTRAR POR LA RUTINA

La ilusión

Mi opinión es que las personas que se dedican a la formación de los propietarios no están preparados para asumir el tamaño de nuestros negocios. Les queda pequeño. No entienden que hay determinadas acciones que son imposibles de realizar de forma personal, y no se tienen medios económicos para asumir el coste de las mismas. Quieren extrapolar acciones o métodos que emplean en empresas más grandes a las nuestras y eso no resulta. Creo que lo primero es encontrar verdaderos expertos en microempresas que nos asesoren de forma eficaz atendiendo a las necesidades de cada caso

**Agrupación de 2º nivel**

Apoyo público

Reducir trabas administrativas

Menor carga fiscal

Más ayudas públicas

Más liquidez

Reducir costes

Financiación para crecer

Contacto con el cliente

Promoción y comunicación

Atención al cliente

Análisis datos

Análisis indicadores internos

Información sobre mercado y competencia

Gestión profesional

Gestión y planificación

Formación en gestión

No sabe

**Agrupación de 3º nivel**

Implantar sistema de gestión

Análisis datos

Gestión profesional

Contacto con el cliente

Mejorar la rentabilidad

Apoyo público

Más liquidez

No sabe

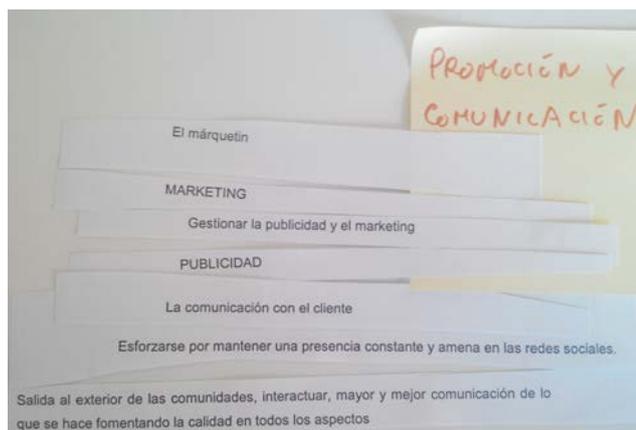
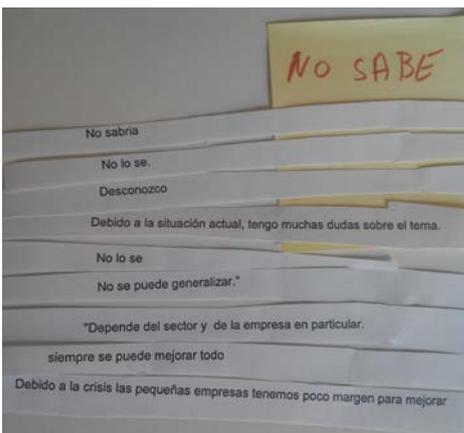
Para desarrollar el diagrama de afinidad, en primer lugar procedimos a imprimir todos los comentarios recibidos de los encuestados, separando aquellos párrafos en los que se incluían frases que hacían referencia a distintos factores.

Recolección de comentarios para su agrupación



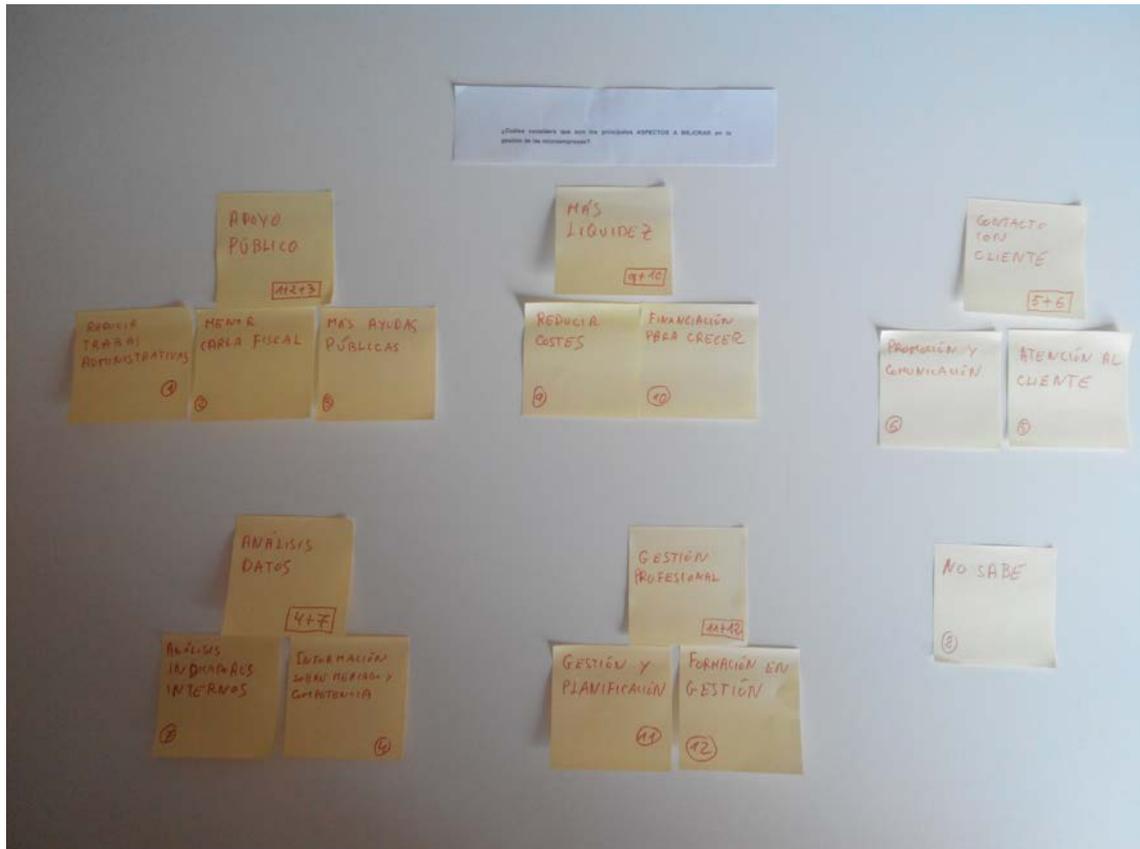
A continuación, mediante sucesivas rondas de agrupación, procedimos a ordenar los comentarios por temas comunes y afinidad de su contenido, identificando las características comunes a las que hacían referencia obteniendo una agrupación de primer nivel.

Agrupación de 1º nivel



Continuamos el proceso de agrupación, obteniendo un segundo nivel de agrupación.

Agrupación de 2º nivel



Para finalizar, desarrollamos un tercer nivel de agrupación.

Agrupación de 3º nivel

