

EL CLIENTE: UN RETO PARA LA PYME EN SU CAMINO HACIA LA CALIDAD.

Galán Vallejo, Manuel; García Gutierrez, Diego Manuel
Universidad de Cádiz

RESUMEN:

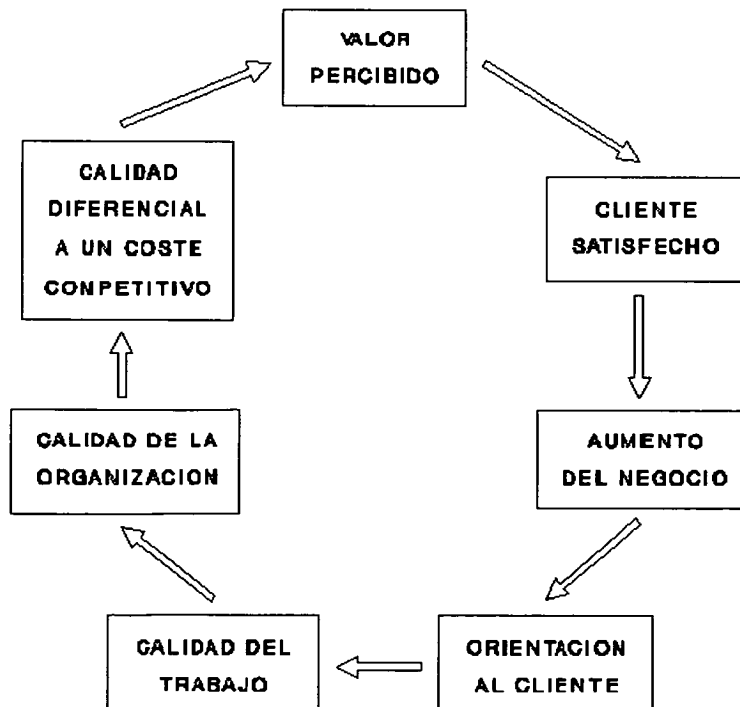
El elemento clave sobre el que gira la gestión de la calidad es la satisfacción de las necesidades del consumidor o usuario de los productos y/o servicios que ofrece la empresa. Dado el alto nivel de competitividad de los mercados y la gran facilidad con que las empresas varían de proveedores dependiendo de las circunstancias, la calidad, entendida como el ajuste de las características del producto a las necesidades del cliente, se ha convertido en un factor importante capaz de generar ventajas competitivas. Las dos alternativas fundamentales que se pueden plantear para lograr este objetivo son, por un lado la actuación de modo preventivo descubriendo sus necesidades a medida que van apareciendo, de tal forma que la empresa pueda adecuar las características del producto y/o servicio a las mismas antes de que éstos lleguen al cliente, la otra opción es actuar una vez que se han producido las quejas y reclamaciones después de que el producto y/o servicio haya sido consumido y utilizado. El análisis de estas prácticas en la pequeña y mediana empresa es el objetivo de nuestro este trabajo.

1. EL CLIENTE: PIEZA CLAVE EN LA GESTION DE LA CALIDAD.

La Calidad Total tiene como meta aumentar continuamente la satisfacción de las necesidades de los clientes, así como la reducción continua de los costes (Schonberger, 1995), otros autores consideran que la ventaja competitiva clave consiste en la habilidad para satisfacer las necesidades de los clientes de una forma consistente (Feeney, Zairi, 1996; A. van der Wiele y otros, 1996).

En la medida en que la calidad, como conjunto de propiedades físico-técnicas, se ha convertido en una suma de atributos percibidos e incluso sugeridos por los clientes, la satisfacción de sus necesidades ha pasado a ser una categoría básica para la gestión empresarial (Hodgetts, 1994). De hecho, la calidad se advierte indispensable para la diferenciación o segmentación, elemento fundamental para la planificación estratégica.

GRAFICO 1: CICLO DE CALIDAD



Esta interrelación de los diversos factores que confluyen en el fenómeno de la calidad suele ser objeto de representaciones gráficas como la mostrada por el Gráfico 1 (Larrea Angulo, 1991), denominada el "ciclo de la calidad", donde la orientación al cliente aparece como un elemento clave en el mosaico de piezas que configuran la calidad.

Aunque la implantación de un sistema de calidad puede considerarse como un proyecto o programa que ejerce una gran valoración del ser humano en tres papeles fundamentales: como cliente, como empleado y como proveedor, es la primera de ellas el motor que mueve a la empresa excelente, situándose en la cúspide del organigrama, véase Gráfico 2 (Granjo Aguilar, 1991).

GRÁFICO 2. VALOR DEL CLIENTE.



Este valor se pone en práctica a través del interés por la satisfacción del cliente, interés que debe ser rigurosamente aplicado por parte de todo el personal para que se trabaje con empeño y se dé lo mejor de sí mismo. De lo contrario la empresa no funciona en la dirección adecuada y pierde energía.

Pero no sería justo afirmar que la referencia al cliente haya estado ausente en las posiciones doctrinales clásicas acerca de la calidad: las necesidades de los clientes han sido frecuentemente incluidas -no siempre- en las propias definiciones de la calidad. Lo rigurosamente nuevo es el énfasis con que se pretende destacarse el papel primordial que debe jugar el cliente en la calidad.

Se trataría de convertirlo en el elemento clave de la empresa; o, más propiamente, en convertir la calidad en una pieza decisiva para que las necesidades del cliente se vean por nuestra mediación cumplidamente satisfechas (Goh, Ridgway, 1994).

Sin embargo, surge una pregunta inevitable: ¿No es acaso más importante, por su carácter de requisito de supervivencia, situar al beneficio como guía de nuestras decisiones?.

En este sentido Galgano (1993) considera que es evidente que la satisfacción del cliente es para los miembros de la empresa una motivación más fuerte incluso que el beneficio, básicamente por dos motivos:

- El beneficio afecta normalmente a pocas personas y lleva implícitos aspectos técnicos poco conocidos para la mayoría del personal.
- La satisfacción del cliente es algo que todo el personal puede vivir. Todos los colaboradores de la empresas son clientes y saben lo que quiere decir estar satisfechos o no de un proveedor de productos o servicios.

Por tanto, es mucho más fácil sensibilizar al personal ante la importancia de la satisfacción del cliente que ante el beneficio.

A este respecto debemos señalar que las PYME tienen alguna ventaja con respecto a las grandes empresas ya que están más orientados a la gente que al sistema. Las PYME responden mejor a las necesidades del mercado, tienen más facilidad para adaptarse a los cambios y son más innovadores en su habilidad para conocer las demandas de los clientes. En las PYME los empleados tienden a identificarse más

con los productos y clientes de las empresas y son más cuidadosos y cautos con las necesidades del cliente incrementando el sentimiento de responsabilidad (Ghobadian, Gallear, 1996; Zahera, 1996). En cualquier caso sería conveniente que se definiera un programa de mejora de la calidad que conectará con el cliente y que contemplará las siguientes actividades (Kordupleski, Rust, Zahaorik, 1993): identificar sus necesidades y conectar las medidas de su satisfacción a los controles de los procesos internos.

Nosotros pensamos que en la actualidad esta aproximación al cliente no se está realizando plenamente por parte del colectivo de la pequeña y mediana empresa, y es por ello un área de la actividad empresarial que puede estar frenando y dificultando la implantación de una cultura de valores afines a la consecución de calidad. La verificación de esta hipótesis es el objetivo que nos planteamos con la realización de este trabajo.

2. METODOLOGIA DEL TRABAJO.

Nuestro objetivo es contrastar la hipótesis que enunciamos en los siguientes términos: "las pequeñas y medianas empresas carecen de sistemas de comunicación con los usuarios para captar información sobre las no conformidades y el grado de satisfacción alcanzado". El objetivo de todo proceso de calidad es aumentar la satisfacción del cliente. Así, la empresa que tenga un firme propósito de mejorar la calidad del producto debe establecer los sistemas de retroalimentación desde los usuarios que le permitan controlarla, de tal forma que el producto se vaya ajustando cada vez más a las necesidades del cliente.

Con la verificación de esta hipótesis habremos identificado una de las áreas en las que en el futuro será necesario realizar un esfuerzo, orientado al largo plazo, en el que queden implicados todos los grupos que puedan tener una relación directa o indirecta con estas empresas (directivos, empleados, proveedores, clientes, administración,...) y que haga posible mantener y aumentar su capacidad competitiva.

Las fases planteadas para lograr su contrastación son las siguientes:

1º. DEFINICIÓN DE POBLACIÓN.

Nuestro trabajo empírico lo hemos realizado en el tejido empresarial de la provincia de Cádiz.

Para delimitar el colectivo de la pequeña y mediana empresa, población que va a ser objeto de estudio en nuestro trabajo, hemos seguido como criterio que define el tamaño de las empresas al número de trabajadores, que es el más utilizado.

En este sentido el Instituto de Estudios Fiscales (I.E.F.) define a las PYME como aquellas empresas con un número de trabajadores menor o igual a 250 (I.M.P.I., 1993), por lo que este será el punto de partida de nuestro trabajo.

2º. MÉTODO DE OBTENCIÓN DE DATOS.

Entendemos que el método más adecuado para recoger la información que precisamos es el de la entrevista. De las diferentes formas en que se puede proceder para realizar una entrevista, pensamos que la más adecuada es la entrevista personal concertada en la propia empresa. Esta y el cuestionario (que por la naturaleza del estudio debe ser extenso) conseguirán el objetivo planteado de recibir contestación a las preguntas de todos y cada uno de los elementos que formen parte de la muestra representativa. Además, esta fórmula aporta la ventaja de un mayor enriquecimiento en las contestaciones, una menor probabilidad de encontrar una "no respuesta" y una mayor accesibilidad al entrevistado.

La definición del modelo de cuestionario, teniendo en cuenta los objetivos que se persiguen, constituye el punto de partida para la configuración del estudio y es básica para la obtención de la información que va a ser el soporte y contenido principal de nuestro trabajo.

Analizaremos la procedencia de los clientes, ya que la dependencia del mercado local o provincial puede suponer altos riesgos si se produce la llegada de empresas competidoras y no se tienen ventajas competitivas, suficientemente importantes, como para poder mantener la cuota de mercado. Una de estas ventajas competitivas la encontramos en la calidad de los productos ofrecidos. La mejora de la calidad sólo será posible si la empresa establece unos canales de comunicación con los usuarios que sean fiables y permanentes, ello permitirá conocer cuales son las posibles deficiencias del producto y corregirlas en posteriores diseños del mismo.

3º. TIPO DE MUESTREO.

Una vez redactado el cuestionario en el que se recoge la información sobre los distintos parámetros, procederemos a realizar un sondeo piloto a fin de determinar, por un lado, qué tipo de variable prevalece sobre las demás a efectos de estimar la varianza y de concretar una primera aproximación sobre el tamaño muestral más adecuado, esto es, el máximo de entre todos los tamaños posibles determinados por

todas y cada una de las variables. Así mismo, el sondeo piloto nos va a permitir perfeccionar el propio cuestionario.

Determinamos una muestra con un nivel de confianza del 95 por 100 y con un error absoluto de muestreo del 5 por 100 como máximo, por exceso, la muestra considerada representativa es de 53. La extracción de los elementos muestrales se realizó mediante un procedimiento de muestreo aleatorio simple, con lo que aseguramos que la muestra obtenida es suficientemente representativa.

Identificadas las empresas que componían la muestra, se les visitó para, mediante la entrevista directa y utilizando el cuestionario como soporte de trabajo, obtener los datos primarios. Para que la entrevista fuera eficaz y eficiente en la medida de lo posible, se solicitó cita previa a cada una de las personas a las que se iba a entrevistar.

Respecto a los sectores de actividad hemos optado por agrupar, por un lado, el sector industrial y el de la construcción (ya que en ambos casos se produce una transformación física de la materia prima en producto terminado tangible, lo que hace que la gestión de la calidad en los dos tipos de actividad presente características similares) y, por el otro, el sector servicios, obteniendo la composición que aparece en la Tabla 1. Observamos que la representación de los distintos sectores en la muestra se produce en la misma proporción que en la población, según los diferentes tamaños de las empresas encuestadas. Esta composición nos va a permitir en todo momento una extrapolación fiable de los datos obtenidos en cada categoría de empresas al conjunto de la población.

TABLA 1. EMPRESAS DE LA MUESTRA POR SECTORES. (*INDUSTRIA Y CONSTRUCCIÓN)

SECTOR ACTIV.	EMPRESA 6-20 TRAB.			EMPRESA 21-50 TRAB.			EMPRESA 51-250 TRAB.		
	Nº EMPR.	% EN MUEST	% EN POBL.	Nº EMPR.	% EN MUES.	% POBL.	Nº EMPR.	% EN MUES.	% EN POBL.
IND.CON.*	8	50	49	15	60	59	7	58,3	59
SERVICIOS	8	50	51	10	40	41	5	41,7	41
TOTAL	16	100	100	25	100	100	12	100	100

A continuación pasamos a analizar los resultados obtenidos en las diferentes cuestiones planteadas.

3. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

Si efectuáramos un análisis del entorno en el que desarrolla su actividad la muestra de empresas que constituyen nuestro objeto de estudio podemos observar el alto índice competitividad y el importante papel que la calidad de los productos juega en el proceso de toma de decisiones de éstos a la hora de elegir la empresa suministradora.

En primer lugar observamos que aproximadamente el 70% de las empresas encuestadas han observado entrada de nuevas empresas, nacionales y extranjeras, en sus respectivos mercados, pronosticándose un paulatino aumento de nuevas incorporaciones. Es decir, está aumentando el grado de rivalidad en los mercados, las empresas que no actúen con rapidez y contundencia verán como sus cuotas de mercado se irán reduciendo.

En segundo lugar se pone de manifiesto que el 50% de estos empresarios están convencidos de que los clientes cambian de empresa suministradora ante pequeñas variaciones de precios. Se está pasando de un marco de relaciones comerciales basadas en la persona y en la confianza en la misma, a otro profesionalizado e impersonal en el que la solicitud de varias ofertas se ha convertido en una práctica normal antes de tomar decisiones o desarrollar negociaciones de compraventa.

Esta situación de alta rivalidad y gran facilidad por parte del cliente para cambiar sus suministradores está obligando a la pequeña y mediana empresa a cambiar su enfoque hacia el mercado y hacia el cliente. Es preciso que incorporen en su estrategia políticas que aumenten la agresividad en el mercado con la captación de nuevos clientes (reduciendo el riesgo de dependencia del mercado local) y que per-

mitan la incorporación de las sugerencias y opiniones de los usuarios en sus procesos de producción, de tal forma que el producto se vaya ajustando cada vez más a sus necesidades.

En este nuevo enfoque del mercado y del cliente es la calidad el factor que en mayor medida puede contribuir a la consecución de los objetivos planteados, ya que según las empresas encuestadas es el que mejor permite la diferenciación entre productos similares, tal y como se puede apreciar en la Tabla 2.

TABLA 2. FACTORES DE DIFERENCIACIÓN. (RESULTADOS EN % DE EMPRESAS DE LA MUESTRA).

PORCENTAJE DE EMPRESAS Y LA CAPACIDAD DE DIFERENCIACION DE CIERTOS FACTORES:	SI PERMITEN DIFERENCIAR	NO PERMITEN DIFERENCIAR
CALIDAD.....	64	36
PRECIO.....	56	44
IMAGEN DE MARCA.....	34	66
SERVICIO POST-VENTA.....	20	80
GARANTIA.....	24	76

Si realizamos un análisis del destino de los productos y servicios de las empresas encuestadas, clasificadas según tamaño, obtenemos la información que aparece en la Tabla 3. Tal y como se puede observar en los datos, el acceso a mercados más alejados es directamente proporcional al tamaño de la empresa, así son las empresas de 51-250 empleados las que en mayor medida acceden al mercado nacional y extranjero.

Esta situación aunque pudiese parecer óptima para las empresas de menor tamaño ya que los costes comerciales de distribución pueden reducirse, presenta el inconveniente del riesgo que corre ante la probabilidad de que este mercado decaiga, lo que puede significar su desaparición por no tener la posibilidad de acudir a nuevos mercados en un corto período de tiempo.

TABLA 3. DESTINO DE LAS VENTAS (RESULTADOS EXPRESADOS EN % DE VOLÚMENES DE VENTAS).

DESTINO DE LAS VENTAS:	TAMAÑO DE LA EMPRESA (Nº TRABAJADORES)		
	6-20	21-50	51-250
- MERCADO LOCAL.....	26	36	16
- MERCADO PROVINCIAL.....	55	43	24
- MERCADO NACIONAL.....	19	18	41
- MERCADO EXTRANJERO.....	0	3	19

Se pone de manifiesto, por tanto, las deficiencias que presentan este colectivo de empresas, sobre todo en las más pequeñas, a la hora de planificar su crecimiento y su escasa visión de futuro. Las PYME deben tomar conciencia de que con la entrada en el mercado único se están incorporando nuevos competidores a sus nichos de mercado, ello le obliga a intentar buscar nuevos clientes para poder reducir el riesgo que supone comercializar exclusivamente sus productos en su zona geográfica más cercana. Ello evidentemente requiere ofrecer un producto de alta calidad, sólo así se podrá suplir a los actuales competidores y ofrecer resistencia a las nuevas empresas.

Esta situación no se da con tanta intensidad en las empresas de 51-250 trabajadores, uno de los motivos que han podido contribuir a esa mayor expansión de sus mercados posiblemente lo constituya la mayor preocupación por mejorar la calidad de los productos que ofrece, como se pone de manifiesto al analizar sus sistemas de controles a los proveedores, su estructura organizativa, la formación de sus empleados y la colaboración con otras empresas (Galán, García, 1997). En definitiva son las que mayor interés han mostrado por ampliar sus mercados desarrollando una mayor y mejor capacidad productiva.

Respecto a los sistemas de comunicación desde los usuarios para sus análisis hemos optado por clasificarlos en dos grupos. Primero, los que proporcionan información a posteriori, es decir, una vez que ha sido utilizado o consumido el producto y/o servicio por el cliente y ha provocado un sentimiento de insatisfacción, nos estamos refiriendo a las "Quejas y Reclamaciones". Segundo, los que proporcionan información a priori, es decir, antes de que se produzca el problema o la insatisfacción, esta puede ser obtenida directamente de los clientes, como son las "Sugerencias de Clientes" o la realización periódica

de "Cuestionarios", o pueden ser conseguidos de forma indirecta a través de un tercero, nos referimos a la "Información proporcionada por la fuerza de venta". Información que aparece en la Tabla 4.

TABLA 4. RETROALIMENTACIÓN DESDE LOS USUARIOS.

PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE MIDEN EL GRADO DE SATISFACCION MEDIANTE:	TAMAÑO DE EMPRESA (Nº TRABAJADORES)		
	6-20	21-50	51-250
- QUEJAS Y RECLAMACIONES.....	69	57	65
- SUGERENCIAS DE CLIENTES.....	5	12	16
- CUESTIONARIOS.....	9	17	22
- INFORMACION DE FUERZA DE VENTA.....	27	48	54

Aunque una de las ventajas que tiene la PYME es la proximidad de su personal, tanto de directivos como de subordinados, al mercado no debemos olvidar que es éste realmente el elemento del sistema que permite conocer a la empresa las necesidades de los consumidores, convirtiéndose así en el punto de partida para definir las características del producto y del proceso productivo. Por ello resulta muy conveniente regular su funcionamiento mediante el establecimiento de procedimientos. Sólo así obtendremos información fiable y con garantías para poder tomar decisiones que puedan llevar a la PYME en una dirección correcta.

Como puede observarse en los resultados obtenidos en este apartado son muy pocas las empresas de la muestra que tienen definido estos procedimientos para conocer el grado de satisfacción de los clientes en los tres grupos definidos, especialmente en las PYME de 6-20 empleados. A pesar de que este colectivo posee la ventaja de tener pocos niveles jerárquicos (lo que permite a la dirección obtener información informal desde los niveles operativos sobre la satisfacción del cliente de primera mano) y los procesos productivos son generalmente cortos (lo que le permite incorporar fácilmente las mejoras oportunas), creemos que es necesario definir formalmente los pasos que garanticen que esta información proveniente del cliente llegue a quien tiene que llegar y en las condiciones óptimas. Ello requiere determinar que técnica utilizar y cuando utilizarla.

Respecto a las técnicas utilizadas para medir la satisfacción observamos que son las "Quejas y Reclamaciones" el método mas utilizado. Esta forma de medir la conformidad o disconformidad del cliente con el producto y/o servicio ofrecido aunque es barata es poco recomendable como única vía para hacerlo, ya que no permite la prevención de errores ni la aportación de sugerencias que mejoren el rendimiento del producto pues sólo permite corregir los defectos o errores en el proceso de elaboración una vez que el cliente ya ha estado disconforme con él, con las consecuencias negativas para la imagen de la empresa que ello supone, además posiblemente el coste que supone la eliminación de tal deficiencia sea más alto que el que hubiera podido ocasionar el haberla detectado durante el proceso.

Si analizamos el tiempo que tardan las empresas en dar respuesta a las cuestiones que se plantean en estas quejas y reclamaciones obtenemos la información que presentamos en la Tabla 5, en ella se pone de manifiesto que son las empresas más pequeñas las que con mayor rapidez resuelven los problemas que se plantean, motivado por el menor número de niveles jerárquicos y la mayor fluidez de comunicación que poseen, lo que hace que la solución sea aportada rápidamente por el responsable. A medida que crece el tamaño de la empresa la respuesta es más tardía.

En cualquier caso podemos observar que en los tres grupos los tiempos de respuesta de más de dos días son relativamente altos, 40%, 45% y 48%, para las unidades con 6-20, 21-50 y 51-250 empleados, respectivamente, lo que inevitablemente provocará una fuerte sensación de insatisfacción entre los clientes afectados.

TABLA 5. TIEMPO DE RESPUESTA. (RESULTADO EN PORCENTAJE DE EMPRESAS).

TIEMPO TRANSCURRIDO HASTA LA RESOLUCION DEL PROBLEMA:	TAMAÑO DE EMPRESA (Nº TRABAJADORES)		
	6-20	21-50	51-250
- MENOS DE DOS DIAS.....	60	55	52
- DE DOS A DIEZ DIAS.....	27	30	32
- MAS DE DIEZ DIAS.....	13	15	16

Mucho más bajos son los porcentajes de empresas que incorporan sistemas para medir la satisfacción del cliente e incorporar mejoras al producto con carácter preventivo, especialmente mediante "Sugerencias de clientes" o "Cuestionarios". Este hecho pone de manifiesto el escaso espíritu innovador y dinámico de la pequeña y mediana empresa en lo que a captar información de su entorno se refiere, a pesar de las características de ser éste muy cambiante y altamente competitivo. La PYME es muy estática y pasiva, actitud motivada posiblemente por la escasa formación que poseen sus responsables sobre los aspectos relacionados con la calidad.

En lo referente a la frecuencia con la que las empresas realizan los cuestionarios o preguntas a los clientes observamos, de la información que aparece en la Tabla 6, que de las empresas que recurren a esta forma de captar información desde sus clientes la mayoría la realizan con muy poca frecuencia siendo extremadamente bajo el porcentaje de empresas las que lo regulan con una cierta periodicidad, como procedimiento instaurado en su gestión. Esta situación puede venir motivada por el hecho de que son muy pocas las pequeñas y medianas empresas las que tienen implantados sistemas de calidad que regulen formalmente su ejecución, la consecuencia de la misma es la elaboración y comercialización de productos y servicios que posiblemente no se ajusten con exactamente a las necesidades del cliente con la consiguiente pérdida de competitividad que ello supone. Destaca que aunque hay diferencias entre los distintos tamaños de empresas éstas no son muy significativas.

TABLA 6. REALIZACIÓN DE CUESTIONARIOS. (RESULTADO EN PORCENTAJE DE EMPRESAS).

PERIODICIDAD DE REALIZACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS:	TAMAÑO DE EMPRESA (Nº TRABAJADORES)		
	6-20	21-50	51-250
- POCAS VECES (SIN PERIODICIDAD).....	54	64	56
- MUCHAS VECES (SIN PERIODICIDAD).....	32	17	23
- PERIODICAMENTE.....	14	19	21

Resumiendo, podemos decir que la pequeña y mediana empresa, tal y como hemos podido ver en estos resultados, no desarrolla una gestión orientada al cliente en tanto no tiene establecido sistemas para recabar información sobre sus necesidades con carácter preventivo que permita la adecuación de las características del producto a las mismas, recurriéndose fundamentalmente a las "Quejas y Reclamaciones", con las limitaciones que supone. Además, las pocas empresas que lo realizan con carácter preventivo lo hacen con poca frecuencia y sin periodicidad, es decir, sin constituir una forma instaurada en su gestión.

4. CONCLUSIONES.

Nuestro objetivo era contrastar la hipótesis que enunciábamos en los siguientes términos: "las pequeñas y medianas empresas carecen de sistemas de comunicación con los usuarios para captar información sobre las no conformidades y el grado de satisfacción alcanzado". A tenor de los resultados obtenidos en nuestro trabajo empírico podemos decir que ha quedado suficientemente contrastada, es decir, se ha puesto de manifiesto, por un lado, que la PYME centra fundamentalmente sus esfuerzos en los mercados locales, olvidando las grandes oportunidades que le brindan otros mercados más alejados y, por otro lado, que no es habitual en este colectivo el establecimiento de sistemas de retroalimentación desde los clientes que haga posible la mejora del producto o servicio ofrecido.

Aunque nuestro trabajo lo hemos centrado en el colectivo de las pequeñas y medianas empresa de la provincia de Cádiz, podríamos hacer una extrapolación de resultados con cierta cautela al colectivo de PYME en general. La pequeña y mediana empresa debe plantearse el enfoque hacia el cliente como un área de su gestión que en el futuro deberán cuidar y mimar si quieren mantener y aumentar su capacidad competitiva, no intentar abordar nuevos mercados, dada la creciente competitividad, y no preocuparse por ajustar las características de sus productos y servicios a las necesidades de su clientes, en continua evolución, puede suponer la disminución de sus volúmenes de continua de clientes y su inevitable desaparición.

BIBLIOGRAFIA:

- FEENEY, A. M.; ZAIRI, M.: "TQM IN HEALTHCARE". JOURNAL OF GENERAL MANAGEMENT, VOLUMEN 22, Nº 1, 1996.
- GALGANO, A.: CALIDAD TOTAL. DIAZ DE SANTOS, 1993.
- GALÁN VALLEJO, M.; GARCÍA GUTIÉRREZ, D. M.: "EL DISEÑO ORGANIZATIVO Y LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS". ANALES DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, Nº 5, 1997.
- GHOBIADIAN, A; GALLEAR, DN: "TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN SMES". OMEGA, VOLUMEN 34, Nº 1, 1996.
- GOH, P. L.; RIDGWAY, K.: "THE IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED MANUFACTURING COMPANIES". TQM MAGAZINE, VOLUMEN 6, Nº 2, 1994.
- GRANJO AGUILAR, J.: "LA CALIDAD TOTAL EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS". CAPITAL HUMANO, Nº 37, AGOSTO, 1991.
- HODGETTS, R. M.: "QUALITY LESSONS FROM AMERICA'S WINNERS". BUSINESS HORIZONS, VOLMEN 37, Nº 4, 1994.
- INSTITUTO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL (IMPI). INFORME ANUAL. LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN ESPAÑA. 1993.
- KORDUPLESKI, R. E.; RUST, R. T.; AZHORIK, A. J.: "WHY IMPROVING QUALITY DOESN'T IMPROVE QUALITY (OR WHATEVER HAPPENED TO MARKETING)?". CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, VOLUMEN 35, Nº 3, 1993.
- LARREA ANGULO, P.: CALIDAD DE SERVICIO. DEL MARKETING A LA ESTRATEGIA. DIAZ DE SANTOS, 1991.
- SCHONBERGER, R. J.: "TQM: WHAT'S IN IT FOR ACADEMICS?". BUSINESS HORIZONS, VOLUMEN 38, Nº 1, 1995.
- VAN DER WIELE, A.; WILLIAMS, A.R.T.; DALE, B. G.; CARTER, G.; KOLB, F.; LUZON, D. M.; SCHMIDT, A.; WALLANCE, M.: "QUALITY MANAGEMENT SELF-ASSESSMENT: AN EXAMINATION IN EUROPEAN BUSINESS". JOURNAL OF GENERAL MANAGEMENT, VOLUMEN 22, Nº 1, 1996.
- ZAHERA, M.: "LAS PYMES ESPAÑOLAS Y LA INNOVACIÓN". HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW, Nº 74, 1996.