

## LA APUESTA POR LA CALIDAD DE LAS EMPRESAS GALLEGAS: UN ESTUDIO DESCRIPTIVO

MARÍA CRUZ DEL RÍO RAMA\* / MANUEL MARTÍNEZ CARBALLO\*\*

\*Universidad de Vigo / \*\*Universidad de A Coruña

Recibido: 12 de abril de 2008

Aceptado: 25 de septiembre de 2008

---

**Resumen:** El entorno globalizado y mucho más competitivo en el que operan las empresas en la actualidad ha provocado que estas deban buscar estrategias que les permitan afrontar con éxito los retos que se les presentan. Así, hoy en día la calidad se ha convertido en una de las variables clave de competitividad que las empresas gallegas deben incorporar a su estrategia corporativa.

El propósito de nuestro trabajo es estudiar el grado de implantación de la calidad/gestión de la calidad en las empresas gallegas, para lo que vamos a realizar un análisis descriptivo de la situación actual –número de empresas certificadas, sistemas de certificación implantados, evolución de las certificaciones...–, lo que nos permitirá obtener un radiografía del grado de la implementación de la calidad en la Comunidad Autónoma de Galicia.

**Palabras clave:** Calidad / Estándares de calidad / Comunidad Autónoma de Galicia.

### THE BET FOR THE QUALITY OF GALICIAN COMPANIES: A DESCRIPTIVE STUDY

**Abstract:** The global environment and much more competitive in the one that operate the companies, it has caused that these they should look for strategies that allow them to confront with success the challenges that are presented, the quality he/she has become this way today day in one of the key variables of competitiveness that the Galician companies should incorporate to their corporate strategy.

The purpose of our work is to study the grade of installation of the Quality/Administration of the Quality in the Galician companies, for that which we will carry out a descriptive analysis of the current situation –number of certified companies, used certification systems, evolution of the certifications...–, what will allow us to obtain the grade of the implementation of the quality in Autonomous Community of Galicia.

**Keywords:** Quality / Standard of quality / Autonomous Community Galicia.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

La calidad es un concepto que ha existido siempre y que es muy dinámico, ya que ha ido evolucionando a lo largo de toda la historia de la humanidad en función de los diferentes acontecimientos económico-industriales. El concepto de “calidad”, tal y como se entiende hoy, surge a comienzos del siglo XX, identificándose en su evolución cuatro etapas o fases en las que se ha pasado de la inspección y del control de la calidad con el objetivo básico de detectar errores a las fases de aseguramiento de la calidad y a la dirección de la calidad total con la intención de prevenir esos errores.

Por otra parte, el entorno actual en el que las organizaciones desarrollan diversas actividades es muy distinto al de hace unos cuantos años, ya que en aquel no se valoraba la calidad en las empresas debido principalmente a que la cantidad de

mandada era muy superior a la ofertada y, por lo tanto, el mercado absorbía toda la producción.

En la actualidad, en un entorno globalizado e internacionalizado y mucho más competitivo ha provocado que las organizaciones españolas deban buscar estrategias que les permitan afrontar con éxito los retos que se les presentan, y donde la variable calidad junto con la innovación tecnológica y el diseño industrial forman los tres pilares básicos en los que descansa hoy la competitividad empresarial. A esto también se pueden añadir elementos no menos importantes como son la preocupación por el medio ambiente, la responsabilidad social corporativa o la ética empresarial, la gestión de los riesgos laborales, etc., sin olvidarse de la satisfacción de las necesidades presentes y de las expectativas futuras de los clientes.

En definitiva, la calidad se ha convertido hoy en una de las variables clave de competitividad que las organizaciones de todo el mundo deben incorporar a su estrategia corporativa. Este enfoque de la calidad como un elemento o factor clave competitivo que debe formar parte de la estrategia global de una organización es la última etapa o fase en su evolución histórica, y al que se conoce con el nombre de *gestión de la calidad total* (GCT) o *Total Quality Management* (TQM), siendo este uno de los conceptos sobre el que más se ha investigado en los últimos años a pesar de resultar todavía un término difuso a la hora de hacerlo realidad.

El propósito de nuestro trabajo es estudiar el grado de implantación de la calidad/gestión de la calidad en las empresas gallegas. Con este objetivo, realizamos un análisis descriptivo de la situación actual –numero de empresas certificadas, sistemas de certificación implantados, evolución de las certificaciones...– y de las perspectivas futuras de la implementación de la calidad en la Comunidad Autónoma de Galicia.

## 2. LA CALIDAD Y SU EVOLUCIÓN

A lo largo de la historia, la palabra “calidad” ha dado lugar a una gran lista de definiciones muy diversas y significativas (Ivancevich *et al.*, 1996). De hecho, una de las propiedades intrínsecas de la calidad es, precisamente, la dificultad que surge al intentar buscar una definición precisa.

Cada uno de los expertos define la calidad con diferentes orientaciones, lo cual contribuye en gran medida a la confusión conceptual actual (Dean y Bowen, 1994). Ahora bien, también es cierto, según señalan Kathawala (1989) y Ghobadian y Speller (1994), que entre las distintas aportaciones existen también múltiples puntos en común.

Algunos autores como Escrig (1998) –a partir de los trabajos de Ishikawa (1986)–, Garvin (1988), Deming (1989), Kathawala (1989), Juran (1990a,b), Reeves y Bednar (1994) o Watson y Korukonda (1995), entre otros; identifican varias definiciones de calidad formuladas desde perspectivas muy diferentes y que se presentan en la tabla 1.

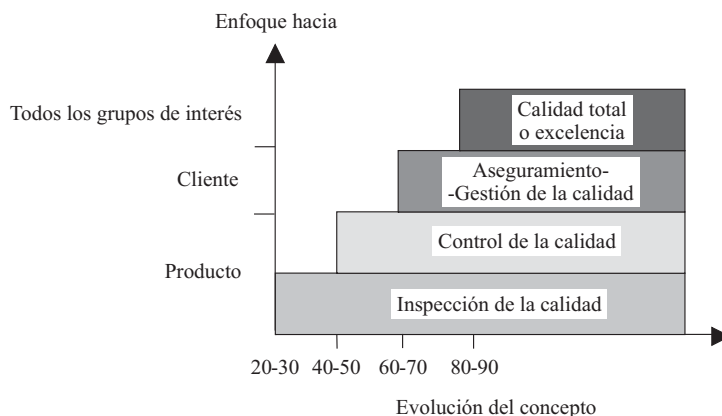
**Tabla 1.-** Algunas definiciones de calidad

DEFINICIONES DE CALIDAD	AUTORES
Excelencia	Juran (1951), Tuchman (1980), Garvin (1984)
Conformidad con las especificaciones	Juran (1951), Gilmore (1974), Levitt (1972), Crosby (1979)
Adecuación al uso (medida en la que el producto responde con éxito a los propósitos del consumidor)	Juran <i>et al.</i> (1974, 1990a, 1990b), Juran e Blanton (2001)
Valor (relación entre el valor percibido por el usuario y los costes globales asociados)	Feigenbaum (1951, 1961), Abbot (1955), Ishikawa (1986)
Evitar pérdidas	Taguchi (1976)
Satisfacer o exceder las expectativas del cliente	Grönroos (1983a), Parasuraman <i>et al.</i> (1985), Feigenbaum (1961, 1990), Juran <i>et al.</i> (1962), Deming (1989)

FUENTE: Adaptado de Escrig (1998).

Además, cabe destacar que cada definición proporciona ventajas e inconvenientes con respecto a la medición de la calidad, a la utilidad para la dirección de la empresa y a la importancia del consumidor. Tal y como señalan Lloréns y Fuentes (2000), cada empresa deberá adoptar aquella que se ajuste mejor a sus objetivos estratégicos.

La calidad en el ámbito empresarial surge a comienzos del pasado siglo, a lo largo del cual son muchos también los autores que coinciden en señalar la distinción de cuatro etapas o fases en la evolución de la gestión de la calidad (Garvin, 1988; Dale *et al.*, 1994; Moreno Luzón *et al.*, 1997; De Fuentes, 1998; Dale, 1999; Penacho, 2000; Juran y Blanton, 2001; Berlinches, 2002, entre otros). Tal y como se muestra en la figura 1, los enfoques más modernos del concepto de calidad incluyen, igualmente, las etapas anteriores.

**Figura 1.-** Evolución de los enfoques de calidad

FUENTE: Elaboración propia a partir de la literatura más significativa.

Como podemos ver, el último paso al que ha evolucionado el concepto de "calidad" es la gestión de la calidad total, entendida esta como una filosofía de gestión

en la que la calidad se convierte en una estrategia empresarial que supone, entre otros aspectos, la dirección de la calidad a todos los procesos y no sólo a los principales, un enfoque claro hacia el cliente, una convicción permanente de la mejora continua, que cada persona se responsabilice de su propio trabajo y que la responsabilidad en materia de calidad recaiga en la dirección de la organización.

En conclusión, la evolución histórica del término “calidad” se produce sin rupturas a lo largo del tiempo, coincidiendo de forma paralela con los distintos cambios en la gestión empresarial. De todos modos, aún hoy se pueden encontrar empresas en las que se están aplicando los primeros enfoques junto con otras que han adoptado enfoques más actuales o, incluso, la aplicación de varios de ellos de forma simultánea (Escrig, 1998), ya que las visiones de la calidad más modernas también abarcan las anteriores y ambas pueden coexistir (Sebastián *et al.*, 1998).

### **3. MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

En la actualidad, las organizaciones a la hora de tomar el primer contacto con la calidad se encuentran con que existen numerosas definiciones, conceptos, sistemas de gestión, modelos, etc., que les permiten empezar a recorrer el camino hacia la calidad, aunque en un principio les resulta sumamente confuso. La decisión de cómo recorrer ese camino dependerá de la estrategia empresarial adoptada por cada una de las organizaciones. Así, algunas organizaciones optan por implantar la calidad para conseguir un premio a la calidad; otras, por el contrario, deciden implantar y certificar un sistema de gestión de la calidad o, simplemente, certificar la calidad de un producto o de un servicio, etc.

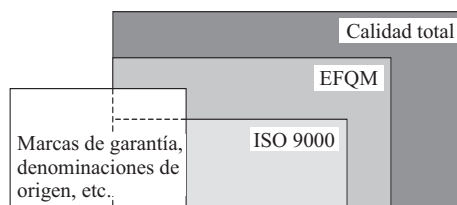
Uno de los primeros modelos que surgieron son las normas ISO 9000, que son un conjunto de reglas a nivel internacional, aplicables de forma voluntaria por cualquier tipo de entidad, y que han sido desarrolladas por la *Internacional Organization for Standardization* con objeto de guiarlas en el aseguramiento de la calidad y/o de la gestión de la calidad (no calidad total). El éxito de las normas ISO 9000 y la creciente preocupación por cuestiones ambientales dio lugar a la aparición de las normas ISO 14000 o EMAS (a nivel europeo), que marcan los requisitos mínimos que deben cumplir las organizaciones en materia ambiental. A lo largo de estos últimos años han surgido numerosos estándares de calidad tanto a nivel sectorial –como es el caso del sector de automoción (VDA 6.1, QS 9000, EAQF/94, ISO TS-16949), del sector forestal (FSC, PEFC) o del sector de la alimentación (APPCC...)– como de aquellos que se refieren a la seguridad y a la salud laboral (OHSAS 18001), entre otros muchos.

Posteriormente, al evolucionar el concepto de calidad hacia la calidad total, surgen diferentes modelos de calidad total como, entre otros, el modelo EFQM de excelencia en el ámbito europeo, el *Deming* en Japón o el *Malcolm Baldrige* en Estados Unidos.

Por otra parte, surgen las marcas de garantía, las denominaciones de origen, etc., muy similares a los conceptos anteriores pero que por lo general presentan unos requisitos mucho más específicos y que se orientan en gran parte hacia un producto, a un sector, etc.

Por lo que respecta a las analogías entre todos estos términos, cabe señalar que se trata de certificaciones de calidad –de productos o de servicios– o de sistemas de gestión de la calidad (SGC) o de la calidad total (GCT) creados en cualquiera de los casos para la obtención de una mejora de los resultados. En la figura 2 se aprecian con claridad los distintos niveles de interrelación entre ellos.

**Figura 2.-** Interrelación de conceptos referentes a la calidad



FUENTE: Martínez y Lage (2004).

#### 4. EVOLUCIÓN DE LAS CERTIFICACIONES EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA GALLEGA

En este apartado vamos a analizar la implantación en las empresas gallegas de los estándares certificables ligados al concepto de calidad que han ido surgiendo con carácter voluntario, distinguiendo entre las normas para implantar la calidad en la gestión empresarial y las normas de calidad enfocadas al producto (tabla 2).

**Tabla 2.-** Normas y sistemas de gestión de la calidad

REFERENCIAL	NORMA
Sistemas de gestión de la calidad	ISO 9000: 2000
Sistemas de gestión de la calidad ambiental	ISO 14000: 2004 EMAS
Prevención de riesgos laborales Responsabilidad social corporativa	OSHAS 18001
Sistemas de gestión de la calidad Referencias sectoriales: – Automoción – Forestal	UNE-ISO/TS 1694 FSC y PEFC
Certificación de productos: – Certificación de productos – Marcas de calidad – Marcas colectivas – Marcas de garantía – Denominación de origen	Normas UNE  Q de Calidad Turística <i>Galicia Calidade</i> Consejos reguladores

FUENTE: Elaboración propia.

El análisis de los estándares certificables en el ámbito de Galicia nos permite obtener una radiografía de su nivel de implantación en las empresas gallegas, es decir, nos permite responder a preguntas como las siguientes: ¿apuestan por la calidad las empresas gallegas?, ¿cuál es el nivel de implantación de los estándares certificables?, ¿cuál es el perfil del tipo de empresa que implanta sistemas de gestión de la calidad?, etc.

#### 4.1. CERTIFICACIÓN DE SISTEMAS

##### 4.1.1. Sistemas de gestión de la calidad: UNE-EN-ISO 9000:2000

Desde la aparición de la primera versión en el año 1997, la familia de normas ISO 9000 ha sido adoptada y aplicada por numerosas organizaciones de todo el mundo con el objetivo básico de asegurar la calidad. Su publicación supuso la armonización a nivel internacional de toda una amplia gama de normas que estaban dificultando la libre comercialización de productos. Su aplicación garantiza que la producción se realiza bajo unas especificaciones establecidas, lo que favorece, según Tummala y Tang (1996), el intercambio comercial de bienes y servicios.

Hoyle (1995) añade, además, que esta norma permite la certificación del sistema de calidad, lo que significa obtener un mayor reconocimiento externo de la organización. No obstante, se opte o no por la certificación, el seguimiento de las normas ISO 9000 permiten el uso efectivo de los recursos disponibles, así como la reducción de los costes y una mejora continua de la calidad (Ho, 1994; López de la Viña, 1996).

Según la ISO, a 31 de diciembre de 2006 el número total de firmas certificadas en todo el mundo conforme a la familia de normas ISO 9000 ascendía a 897.866 entidades radicada en ciento setenta países, experimentando un incremento medio anual superior al 20%. En el caso de España, el número de entidades certificadas ascendía a 57.552, que representa el 6,40% del total a nivel mundial, ocupando el cuarto puesto en el *ranking* de los diez primeros países. En este caso, el incremento medio anual en los últimos diez años ha sido superior al 45%, muy por encima del aproximadamente 20% referente a nivel de todo el mundo. En este sentido, Escanciano *et al.* (2001b) señalan que este aumento tan acusado fue debido básicamente a dos factores: por un lado, a la certificación de organizaciones procedentes de sectores poco o nada interesadas anteriormente en la certificación ISO 9000 (el sector público, el sector servicios y el sector agrícola y de alimentación) y, por otro lado, a la incorporación de las pequeñas y medianas empresas a este tipo de certificación.

Si realizamos un análisis más pormenorizado por comunidades autónomas, tenemos que a 31 de diciembre de 2006 el *ranking* de las primeras comunidades por número de entidades certificadas ISO 9000<sup>1</sup> eran las siguientes: Cataluña (8.849),

---

<sup>1</sup> Datos obtenidos en el *Duodécimo Informe de Fórum Calidad*, en los que no están incluidas las cifras de AENOR por no disponer de los desgloses por comunidades autónomas.

Madrid (5.851), Andalucía (4.685), Valencia (3.495), País Vasco (3.026), Castilla y León (2.175), Galicia (2.016), Aragón... Cabe destacar que tan sólo Cataluña, Madrid y Andalucía, es decir, las tres primeras comunidades, logran casi el 50% de las certificaciones a nivel nacional.

En el caso concreto de Galicia –que ocupa el séptimo puesto en el *ranking* nacional–, esta cuenta en el mes de mayo de 2007 con 4.372 entidades certificadas conforme a la norma, siendo el incremento medio anual en los últimos diez años muy similar al de España y manteniéndose en los últimos tres años por encima del 20%.

Si analizamos el nivel de implantación, veremos que este es muy bajo ya que sólo representa el 2,20% del total de las empresas localizadas en la Comunidad. Si tenemos en cuenta la distribución de estas certificaciones en la cuatro provincias gallegas, vemos que casi el 78% de ellas corresponden a entidades asentadas en las provincias de A Coruña y de Pontevedra conjuntamente, ya que son las provincias que más número de empresas activas tienen (tabla 3).

**Tabla 3.- Nivel de implantación de la ISO 9000 en Galicia**

	EMPRESAS CERTIFICADAS ISO 9000	Nº TOTAL DE EMPRESAS EN GALICIA	NIVEL DE IMPLANTACIÓN (en %)
Nº total de certificaciones	4.372	198.603	2,20
<b>DISTRIBUCIÓN POR PROVINCIA</b>			
- A Coruña	1.871	83.077	2,25
- Lugo	509	24.642	2,07
- Ourense	482	23.458	2,05
- Pontevedra	1.510	67.426	2,24
<b>DISTRIBUCIÓN POR DIMENSIÓN</b>			
- Micro (0-9)	1.700	188.727	0,90
- Pequeña (10-49)	2.102	8.723	24,10
- Mediana-Grande (+50)	570	1.153	49,44
<b>DISTRIBUCIÓN POR ACTIVIDAD</b>			
- Industria (incluida la energía)	1.766	16.391	10,77
- Construcción	381	28.224	1,35
- Servicios	2.225	153.988	1,44

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos del IGE (2006) para el número total de empresas en Galicia y de la *Base de datos da certificación de Galicia* (mayo de 2007) para el número de empresas certificadas.

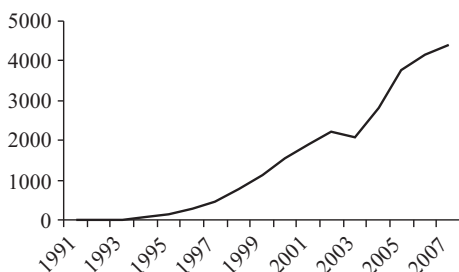
Si tenemos en cuenta la distribución por dimensión de la empresa, comprobamos que la mitad de las empresas con más de cincuenta trabajadores tienen implantada la ISO 9000, mientras que las empresas con menos de diez trabajadores prácticamente aún no han implantado la norma. Este elevado porcentaje de implantación en las empresas medianas y grandes –prácticamente todas las grandes empresas están certificadas– es debido a que son conscientes de que la implantación de un sistema de gestión de la calidad, con su correspondiente certificación, se ha convertido en uno de los aspectos fundamentales en la gestión empresarial, ya que en muchas ocasiones se exige esta certificación en las relaciones comerciales.

Por lo que respecta al sector económico que tiene más organizaciones certificadas, el primer lugar lo ocupa el sector de industrial, como cabría esperar, con un nivel de implantación del 10,77%, seguido del sector servicios y de la construcción (1,44% y 1,35% respectivamente).

En el gráfico 1 se constata la rápida evolución del proceso de implantación y certificación. Los principales motivos que han contribuido a este fuerte incremento de las certificaciones en la Comunidad Autónoma gallega han sido, por un lado, la constatación por parte de las empresas de las innumerables ventajas de este proceso –el acceso a nuevos mercados, el afianzamiento de la posición de la empresa en el mercado, el aumento del número de clientes, la reducción a medio plazo de los costes de calidad en la empresa, la mayor satisfacción del cliente, la mejora del control de la gestión empresarial– y, por otro lado, la línea abierta constantemente en los últimos años de subvenciones o de ayudas a la certificación promovida por la *Consellería de Innovación e Industria* de la Xunta de Galicia.

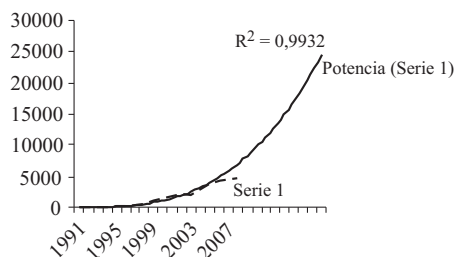
Para analizar el ritmo de crecimiento de las certificaciones en los próximos diez años hemos utilizado una herramienta que nos va a permitir prever el futuro: la denominada “línea de tendencia”. En nuestro caso, los datos siguen una línea de tendencia potencial (gráfico 2) en la que se observa que en el año 2017 habrá aproximadamente algo más de 24.000 empresas certificadas en Galicia con la norma ISO 9000.

**Gráfico 1.-** Evolución de la certificación ISO 9000 en Galicia



FUENTE: Base de datos da certificación de Galicia (mayo de 2007).

**Gráfico 2.-** Previsión de la evolución de certificación ISO 9000 en Galicia en ños próximos diez años



FUENTE: Elaboración propia.

#### 4.1.2. Sistemas de gestión de la calidad ambiental: UNE-EN-ISO 14000 y EMAS

En los últimos años se ha desarrollado en el mundo una fuerte conciencia en relación con los temas vinculados con la protección ambiental. Es por ello por lo que se han desarrollado una serie de acciones tendentes a establecer un enfoque normalizado y reconocido internacionalmente para los sistemas de gestión ambiental, lo que dio como resultado la aparición de dos normas fundamentales sobre las que ba-

sar el diseño de los SGM. Por un lado, en el año 1996 se aprueba un grupo de normas que se conocen como las normas ISO 14000. Estos documentos establecen un modelo de sistema de gestión ambiental y ofrecen herramientas para la implantación de ese sistema. Y por otro, en el año 2001 surgen las EMAS (*Eco Management and Audit. Écheme*) promovidas por la Unión Europea, siendo más estrictas que las ISO 14000.

Según la ISO, a 31 de diciembre de 2006 el número total de firmas certificadas en todo el mundo conforme a la familia de normas ISO 14000 asciende a 129.199 entidades radicada en ciento cuarenta países, experimentando un incremento en el año 2004 superior al 37%. En el caso de España, el número de entidades certificadas asciende a 11.125 (representa el 8,61% del total a nivel mundial), ocupando el tercer puesto, por detrás de Japón y China, en el *ranking* de los diez países con mayor número de certificaciones.

Si realizamos un análisis del nivel de implantación de ambas normativas en las empresas gallegas (tabla 4), comprobamos que el número total de firmas certificadas con un sistema de gestión ambiental asciende a 1.622 entidades, lo que representa un nivel de implantación del 0,82%, inferior al de la normativa ISO 9000 (2,20%).

Si realizamos un análisis más pormenorizado por provincias, al igual que en el caso de la ISO 9000, el 80% de ellas corresponden a entidades localizadas en A Coruña y en Pontevedra, siendo las provincias con más número de empresas activas.

**Tabla 4.-** Nivel de implantación de la ISO 14000 y de EMAS en Galicia

	EMPRESAS CERTIFICADAS ISO 14000 Y EMAS	Nº TOTAL DE EMPRESAS EN GALICIA	NIVEL DE IMPLANTACIÓN (en %)
Nº total de certificaciones	1.622	198.603	0,82
<b>DISTRIBUCIÓN POR PROVINCIA</b>			
- A Coruña	810	83.077	0,97
- Lugo	148	24.642	0,60
- Ourense	170	23.458	0,72
- Pontevedra	495	67.426	0,73
<b>DISTRIBUCIÓN POR DIMENSIÓN</b>			
- Micro (0-9)	489	188.727	0,26
- Pequeña (10-49)	667	8.723	7,65
- Mediana-Grande (+50)	466	1.153	40,42
<b>DISTRIBUCIÓN POR ACTIVIDAD</b>			
- Industria (incluida la energía)	650	16.391	3,97
- Construcción	283	28.224	1,00
- Servicios	689	153.988	0,45

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos del IGE (2006) para el número total de empresas en Galicia y de la *Base de datos da certificación de Galicia* (mayo de 2007) para el número de empresas certificadas.

Por lo que respecta a los sectores económicos, el sector industrial es el más concienciado en temas ambientales, presentando un nivel de implantación del 3,97%, muy superior al de la construcción (1%) y al de los servicios (0,45).

En los datos publicados por la ISO se puede constatar la rápida evolución del proceso de implantación y certificación de la ISO 14000 desde la concesión de la primera certificación en el año 1996, cuando apareció la primera versión. El ascenso es muy espectacular sobre todo a partir de la revisión de la anterior versión (del año 1996) de la ISO 14000:2004, versión actual (incrementos del 70,8% en el año 2003, del 43,6% en el año 2004, del 47,6% en el año 2005 y del 28,8% en el año 2006). El análisis de la tendencia nos permite observar que en el año 2017 habrá aproximadamente algo más de 9.000 empresas certificadas con la norma ISO 14000 en Galicia.

#### **4.1.3. Prevención de riesgos laborales**

Con la globalización de la economía y con el éxito de los sistemas de gestión de la calidad y de la gestión ambiental, las empresas demandaron un sistema o modelo certificable para gestionar la seguridad y la salud en el trabajo, es decir, un estándar que le permita a la empresa controlar sus riesgos y mejorar su rendimiento. Así, nace la norma OHSAS 18001.

Por lo que respecta a su implantación en Galicia, deducimos del análisis que el número de empresas que han decidido ir más allá del cumplimiento de la Ley 31/1995 de prevención de riesgos laborales, implantando y certificando un sistema de gestión de seguridad y gestión en el trabajo basado en OHSAS 18001, es muy pequeño (de un 0,050%, esto es, 98 empresas).

Si nos fijamos en la distribución por provincias, es A Coruña la que posee un mayor número de certificaciones, seguida de Pontevedra. Por lo que respecta a su distribución por dimensión, son las microempresas las más certificadas –con 36 empresas–, seguidas de las pequeñas empresas –con 31 empresas–. El sector económico con más empresas certificadas es el industrial –con 81 empresas– y el resto son empresas del sector de la construcción.

#### **4.1.4. Responsabilidad social corporativa**

La responsabilidad social corporativa (RSC) asienta sus bases en la idea de que la empresa tiene una función social y una incidencia en el entorno que va más allá de la obtención de beneficios para sus propietarios o accionistas. Por lo tanto, aplicar este enfoque en la empresa consiste en dirigirla de tal manera que fomente su aportación positiva a la sociedad y que, a la vez, minimice el impacto negativo sobre las personas y el medio.

El desarrollo de la RSC ha recibido un importante impulso a finales de los años noventa tanto en el contexto internacional como en el europeo, así como en España. Para ello, se han desarrollado diferentes iniciativas, códigos y normas encaminadas a promover un comportamiento por parte de las empresas más ético, sostenible y respetuoso con la sociedad y, por supuesto, con el medio.

En la Comunidad Autónoma de Galicia, con la finalidad de sensibilizar a las empresa y a las organizaciones empresariales sobre los beneficios de las acciones de responsabilidad social, la *Consellería da Innovación e Industria* convocó –en el año 2006– ayudas dirigidas a las pymes, a las asociaciones y a las entidades privadas sin ánimo de lucro para la realización de actuaciones sectoriales y empresariales en materia de responsabilidad social empresarial. En el año 2007 se publicaron dos convocatorias de ayudas en la materia: una, dirigida a las pymes gallegas para la implantación y certificación de sistemas de gestión y memorias de sostenibilidad en materia de RSC; y otra, dirigida a las asociaciones y entidades privadas sin ánimo de lucro para fomentar y divulgar la RSC.

A continuación, en la tabla 5 recogemos una relación de asociaciones y empresas subvencionadas, así como los proyectos realizados en materia de RSC en la Comunidad Autónoma de Galicia.

**Tabla 5.-** Relación de entidades y de proyectos realizados

ACTUACIÓN	ENTIDADES	DESCRIPCIÓN
Actuaciones de difusión y sensibilización en materia de RSC	Federación de Autónomos de Galicia	Manual de divulgación de la gestión de la diversidad como estrategia para el aumento de la contratación de trabajadores. Estudio sobre prácticas en materia de recursos humanos de los trabajadores autónomos de Galicia
	Asociación de Comerciantes y Empresarios del Centro Comercial Abierto de Ourense	Redacción de artículos y consultoría RSC, publicación de cinco páginas B/N en el suplemento de <i>La Región</i>
	Asociación Gallega de Residencias y Centros de Ancianos La Iniciativa Social	Encuesta RSC Guía de RSC para residencias y centros de ancianos. Seminario sobre RSC en residencias Seguimiento y evaluación
	Asociación del Pequeño Comercio de A Pobra do Caramiñal	2.000 folletos explicativos sobre RSC en el comercio
	Asociación Empresarial de Transportes de Mercancías por Carretera (APETAMCOR)	Tríptico informativo Anuncio audiovisual sobre aspectos ambientales de la asociación
	Asociación Gallega de Empresas TIC-AGESTIC	Manual-guía, sección web, ídem igualdad Manual-guía RSC y manual de fomento de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en las empresas gallegas TIC
	Clúster del Audiovisual Gallego	Información-autodiagnóstico-observatorio proyecto audiovisual responsable
	Instituto Tecnológico de Galicia	Monográfico cinco visiones sobre RSC
	Asociación Clúster del Naval Gallego	Estudio/análisis de buenas prácticas Organización de dos seminarios Evaluación de las actuaciones
	Asoc. Aut. de Empresarios de Inst. y Rep. Elec. de Pontevedra (INSTAELECTRA)	1) Estudio de carencias y necesidades del sector: encuesta. Desarrollo del estudio sobre RSC 2) Edición de material informativo. Folleto resumen de ocho páginas. CD y cinco dípticos 3) Divulgación en medios de comunicación: radio, televisión, prensa escrita
	AECALPO	Jornada de difusión
	Asoc. Nac. Fab. Conservas, Pescados y Mariscos (ANFACO)	Jornada de difusión
	Fed. Asoc. Emp. Carpintería y Ebanistería Galicia	Jornada de difusión
	Federación de Comercio de Vigo	Jornada de difusión

**Tabla 5 (continuación).**- Relación de entidades y de proyectos realizados

ACTUACIÓN	ENTIDADES	DESCRIPCIÓN
Actuaciones de desarrollo de herramientas para la gestión de RSC	Asociación de Investigación Metalúrgica del Noroeste (AIMEN)	Diseño y desarrollo de una herramienta de autodiagnóstico de RSC: DUALNET
	Asoc. Empresas Concesionarias de Puertos Deportivos	Diagnóstico RSC interno, diagnóstico RSC entorno, definición valores e identidad en RSC, def. elaboración sistema indicadores. Guía metodológica para la elaboración de memorias de RSC
	Asociación Provincial de Empresarios de la Construcción de A Coruña	Diagnóstico RSC interno, diagnóstico RSC entorno, definición valores e identidad en RSC, def. elaboración sistema indicadores. Guía metodológica para la elaboración de memorias de RSC
	Asoc. para la Investig. Cerámica de Galicia	Catálogo de buenas prácticas Memoria iniciativa SINCERA Guía memorias de sostenibilidad
	Unión de Cooperativas. Asociación Gallega de Cooperativas Agrarias	Diagnóstico RSC interno, diagnóstico RSC entorno, definición valores e identidad en RSC, def. elaboración sistema indicadores. Guía metodológica para la elaboración de memorias de RSC
	Asociación de la Prensa de A Coruña	Comunicación responsable: manual de buenas prácticas Campaña de comunicación y difusión
	Asociación de Empresas Gallegas Dedicadas a Internet	Redacción de un código ético y de RSC
<b>EMPRESAS</b>		
Implantación de sistemas de RSC	Gaia Gestión Deportiva S.L.	Proyecto Maturity: política retributiva y RSC
	Ideas Posibles S.L.	Memoria proceso de implantación de un sistema de gestión
	J.I. Chicouno S.L.	Elaboración de un sistema de calidad de gestión RSC Implantación de un sistema de gestión de RSC Norma de gestión ética SA8000
	Femxa Formación S.L.	Diseño y aplicación de un plan integral en materia de igualdad de oportunidades y conciliación de la vida laboral y familiar
	Inteligencia y Tecnología S.L.	Implantación del Sistema de gestión ética y socialmente responsable de fonética, SGE 21:2005
	Ardora S.A.	Implantación del Sistema de gestión ética y socialmente responsable de fonética, SGE 21:2005
Elaboración de memorias anuales de sostenibilidad	Carpintería Metálica Alumán S.L.	Memoria de responsabilidad social empresarial 2005
	Lista Arenas y Gravas S.L.	Memoria de responsabilidad social empresarial 2005
	Policlínico Lucense S.A.	Memoria de responsabilidad social empresarial 2005
	Maritime Global Services S.L.	Memoria de responsabilidad social empresarial 2005
	Divicotel S.L.	Memoria de sostenibilidad 2005
	Optare Solutions S.L.	Memoria de sostenibilidad 2005
Elaboración de estudios de viabilidad de reorganización del trabajo para la conciliación familiar-laboral	Conducciones Vixoy S.L.	Memoria de responsabilidad social empresarial 2005
	Racema, S.L.	Intervención y reestructuración organizativa
	Ideas Posibles S.L.	Estudio para el análisis de viabilidad del Programa para la conciliación familiar y laboral de hombres y mujeres dentro del Marco GRI (G2)

FUENTE: Actuaciones en materia de responsabilidad social empresarial de asociaciones y de pymes gallegas (2006).

#### 4.1.5. Sistemas de gestión de la calidad del sector de automoción

La norma más utilizada actualmente en vigor es la ISO/TS *Requisitos particulares para la aplicación de la norma UNE-EN ISO 9001*, que define los requisitos fundamentales que deben cumplir los sistemas de gestión de la calidad de las empresas suministradoras de productos para el sector del automóvil. Esta norma surge por la necesidad de unificar los criterios exigidos por los referenciales VSQ-94, EAQF/94, QS 9000, VDA 6.1 y VDA 6.4. Puesto que es una exigencia por parte de las empresas fabricantes que sus suministradores posean una certificación, todas las empresas gallegas que trabajan como suministradoras del sector de automoción están certificadas en función de alguno de los anteriores referenciales.

En Galicia están certificadas 96 empresas, 61 de ellas con el referencial ISO/TS 16949, 19 con el referencial EAQF, 1 con el referencial 6.1 y 15 con el referencial QS 9000.

Si analizamos su distribución por provincias, el 90% se localizan en la provincia de Pontevedra, que es donde se concentra la industria de este sector en torno a PSA Peugeot-Citroën.

Por lo que respecta a su distribución por dimensión, el mayor número de empresas certificadas corresponde a las de tamaño mediano (37 empresas) y a estas les siguen las grandes empresas (30 empresas). En la tabla 6 presentamos su distribución por subsector.

**Tabla 6.-** Distribución de la certificación por subsector

SUBSECTOR	VDA6.1	EAQF/94	QS9000	ISO/TS16949
Manufacturas diversas	1	7	7	20
Química	0	8	3	19
Electricidad y electrónica	0	2	2	3
Automoción	0	2	1	3
Metalurgia y siderurgia	0	0	2	6
Textil, cuero y derivados	0	0	0	6
Madera	0	0	0	2
Bienes de equipo	0	0	0	2

FUENTE: Base de datos da certificación de Galicia (mayo de 2007).

#### 4.1.6. Certificación de productos

♦ *Certificación de producto: normas UNE.* Según los datos analizados, el nivel de implantación de la certificación de productos era del 0,84% en el mes de mayo de 2007, esto es, existen un total de 1.745 certificaciones de producto. Por lo que respecta a su reparto por provincias es, en este caso, la provincia de Lugo la que posee un mayor número de certificaciones, y Ourense la que menos. Por lo que respecta a la certificación por dimensión, son las medianas y las pequeñas empresas las que representan el mayor porcentaje (un 86%). En este caso, como cabría esperar, es el sector industrial el que posee la totalidad de las certificaciones, es decir, el 96% del total.

♦ *Marcas de calidad.* En la actualidad, existen en el mercado numerosos distintivos/marcas de calidad. Este fenómeno está propiciado, por un lado, por la creciente demanda por parte del consumidor de mayor información acerca de los productos y, por otro lado, por la búsqueda por parte de las empresas de diferenciarse en los mercados a través de las características de los productos, en particular por la calidad de estos.

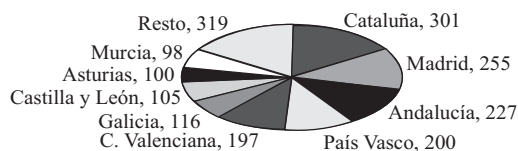
Los diferentes distintivos de calidad se diferencian unos de otros principalmente por el régimen jurídico que los regula, que establece las reglas del juego y las armas con las que las distintas marcas entran en el mercado, su naturaleza, su protección y, por lo tanto, su significado.

♦ *Marca colectiva: Q de Calidad Turística.* Los cambios constantes de la demanda turística y la evolución de sus gustos hacia exigencias cada vez mayores de calidad, junto con la aparición de destinos competidores con condiciones sociolaborales más ventajosas, ha propiciado que este sector adoptara el concepto de la “calidad” como factor diferenciador en los mercados internacionales.

El proceso de adaptación del sector turístico a la gestión de la calidad fue impulsado por el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE), que es una entidad para la homologación de sistemas de calidad, de carácter privado, independiente y sin ánimo de lucro, y que está constituida por asociaciones y por federaciones empresariales del sector turístico y hotelero, además de por la Secretaria General de Turismo del Gobierno central, por la Federación Española de Municipios y Provincias y por las comunidades autónomas. Uno de sus principales objetivos fue la creación y concesión del certificado de la marca de calidad denominada *Q de Calidad Turística*. Esta marca acredita que el establecimiento que la posee cumple con los exigentes estándares de calidad del Sistema de Calidad Turística Española (SCTE) y asegura estar trabajando en una dinámica de mejora continua con el fin de complacer en todo momento las exigencias de los clientes.

Según el ICTE, a 30 de noviembre de 2007 el número total de empresas certificadas con la *Q de Calidad Turística* en España ascendía a 2.145, representando un porcentaje de implantación muy bajo. Haciendo referencia al *ranking* por comunidades autónomas (gráfico 3), Galicia ocupa el sexto lugar con 116 empresas que poseen esa marca, distribuidas en cinco subsectores turísticos: 54 agencias de viaje, 26 hoteles, 30 alojamientos rurales, 4 balnearios y 1 servicio de restauración.

**Gráfico 3.-** Distribución de la certificación por comunidades autónomas



Por lo que respecta al nivel de implantación de la marca, este es de momento muy bajo ya que sólo representa el 1,54% del total de las empresas localizadas en Galicia (tabla 8). Si realizamos el análisis por provincias, es Ourense la que presenta un mayor porcentaje (2,33%), seguida de A Coruña y de Pontevedra con un 1,83% y un 1,43%, respectivamente.

**Tabla 7.-** Distribución de la certificación por actividad

ACTIVIDAD	TOTAL ESPAÑA
Agencias de viaje	1.164
Alojamientos rurales	187
Alojamientos de pequeñas dimensiones	57
Autocares de turismo	3
Balnearios	19
C�mpings	18
Campos de golf	0
Convention bureaux	6
Espacios naturales protegidos	16
Estaciones de esquí	12
Hoteles y apartamentos turísticos	446
Oficinas de información turística	32
Oficinas de información turística de ámbito supramunicipal	6
Palacios de congresos	5
Playas	67
Servicios de restauración	107
Tiempo compartido	0

FUENTE: Instituto para la Calidad Turística Española (noviembre de 2007).

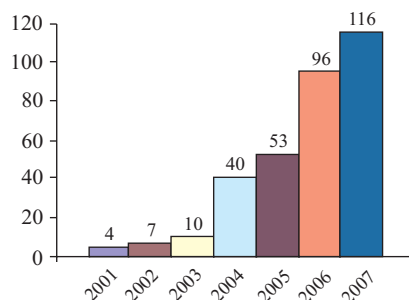
**Tabla 8.-** Nivel de implantación de *Q de Calidad Turística* en Galicia. Distribución por provincias

	EMPRESAS CERTIFICADAS	N� TOTAL DE EMPRESAS EN GALICIA	NIVEL DE IMPLANTACIÓN (en %)
N� total de certificaciones	116	7.277	1,54
DISTRIBUCIÓN POR PROVINCIA			
- A Coruña	53	2.883	1,83
- Lugo	9	1.203	0,74
- Ourense	18	770	2,33
- Pontevedra	36	2.510	1,43

FUENTES: Turgalicia (2007) para el número total de empresas en Galicia e ICTE (2007) para el número de empresas certificadas.

Si se hace un análisis más profundo de la distribución por actividad de la marca, observamos que son los balnearios los que presentan un mayor nivel de implantación (20%) seguidos de las agencias de viaje (9,2%); el resto de los sectores de actividad presentan niveles de implantación muy bajos (servicios de restauración: 1 empresa) y en muchos de ellos ni siquiera se ha certificado ninguna empresa.

En el gráfico 4 se refleja la evolución del crecimiento de la marca desde el año 2002, experimentando un crecimiento muy elevado en el año 2004, con treinta certificaciones, y en año 2006, en el que se concedieron cuarenta y tres certificaciones.

**Gráfico 4.-** Evolución de las empresas con *Q de Calidad Turística*

FUENTE: ICTE (2007).

♦ *Marcas de garantía: Galicia Calidade.* es una marca otorgada por la entidad Galicia Calidade S.A., según la Ley española de marcas –Ley 17/2001, de 7 de diciembre–, y que cuenta con el apoyo de la *Consellería de Innovación e Industria* de la Xunta de Galicia. Esta marca ampara a las empresas gallegas que crean productos y servicios que cumplen unos requisitos relativos a la calidad, a sus componentes, al origen geográfico, a las condiciones técnicas y al modo de elaboración del producto o de la prestación del servicio.

Bajo esta marca están amparadas 32 empresas localizadas en las cuatro provincias gallegas (11 en Lugo, 10 en A Coruña, 9 en Pontevedra y 2 en Ourense). Por lo que respecta a los productos que forman parte de la marca *Galicia Calidade*, 48 productos pertenecen al sector agroalimentario, 42 al sector de la pesca, 4 al sector industrial y 4 al sector servicios.

♦ *Denominaciones de origen.* Una de las actuaciones estratégicas de la política alimentaria española se orienta hacia los productos de alta calidad, siendo uno de los mecanismos básicos de esta política las denominaciones de calidad (denominaciones de origen, indicaciones geográficas, pliegos de calidad...), que reconocen la calidad y la personalidad de diversos productos por su origen, medio geográfico y sistemas de elaboración. La función principal es la de certificar la calidad y el origen de un producto agroalimentario, y han sido creadas con una doble vertiente: por un lado, dar protección a los productos de una determinada zona geográfica (protegiéndolos contra la usurpación y la competencia desleal) y, por otro, asegurar la calidad del producto amparado por esa denominación.

A partir del año 1992 la Comunidad Económica Europea estableció unos sistemas generales de protección y valorización de los alimentos de calidad en el marco de una política general para la defensa y promoción de este tipo de productos, que son la *denominación de origen protegida* (DOP), la *indicación geográfica protegida* (IGP) y la *especialidad tradicional garantizada*. Posteriormente, aparecieron los *pliegos de etiquetado facultativo para la carne de vacuno* y las *marcas de calidad específicas* de determinadas comunidades autónomas.

En las tablas 8 y 9 presentamos las DOP y las IGP que existen en Galicia, así como los pliegos de calidad.

**Tabla 8.-** Denominaciones de origen protegidas (DOP) e indicaciones geográficas protegidas (IGP) en Galicia

DOP o IGP	CONSEJO REGULADOR	TIPO DE PRODUCTO
Aguardiente de Hierbas de Galicia	Consejo Regulador de las Denominaciones Geográficas de los Aguardientes y Licores Tradicionales de Galicia	Bebidas espirituosas
Arzúa-Ulloa	Consejo Regulador de la DOP Arzúa-Ulloa	Quesos y mantequilla
Barbanza e Iria		Vinos de la tierra
Betanzos		Vinos de la tierra
Cebreiro	Consejo Regulador de la DOP Cebreiro	Quesos y mantequilla
Faba Lourenzá		Legumbres
Grelas de Galicia		Hortalizas
Lacón Gallego	Consejo Regulador de la IGP Lacón Gallego	Embutidos y otros productos cárnicos
Licor Café de Galicia	Consejo Regulador de las Denominaciones Geográficas de los Aguardientes y Licores Tradicionales de Galicia	Bebidas espirituosas
Licor de Hierbas de Galicia	Consejo Regulador de las Denominaciones Geográficas de los Aguardientes y Licores Tradicionales de Galicia	Bebidas espirituosas
Mejillón de Galicia	Consejo Regulador de la DOP Mejillón de Galicia	Pescados, moluscos y crustáceos
Miel de Galicia	Consejo Regulador de la IGP Miel de Galicia	Mieles
Monterrei	Consejo Regulador de la DO Monterrei	Vinos con denominación (VCPRD)
Aguardiente de Galicia	Consejo Regulador de las Denominaciones Geográficas de los Aguardientes y Licores Tradicionales de Galicia	Bebidas espirituosas
Pan de Cea		Productos de panadería, pastelería y repostería
Patata de Galicia	Consejo Regulador de la IGP Patata de Galicia	Hortalizas
Pimiento de Arnoia		Hortalizas
Pimiento de Herbón		Hortalizas
Pimiento de Couto		Hortalizas
Pimiento de Ombra		Hortalizas
Queso de Tetilla	Consejo Regulador de la DOP Queso de Tetilla	Quesos y mantequilla
Rías Baixas	Consejo Regulador de la DO Rías Baixas	Vinos con denominación (VCPRD)
Ribeira Sacra	Consejo Regulador de la DO Ribeira Sacra	Vinos con denominación (VCPRD)
Ribeiro	Consejo Regulador de la DO Ribeiro	Vinos con denominación (VCPRD)
San Simón da Costa	Consejo Regulador de la DOP San Simón de Costa	Quesos y mantequilla
Ternera Gallega	Consejo Regulador de la IGP Ternera Gallega	Carnes frescas
Valdeorras	Consejo Regulador de la DO Valdeorras	Vinos con denominación (VCPRD)
Val do Miño-Ourense		Vinos de la tierra

FUENTE: MAPA (2007).

**Tabla 9.-** Pliegos de etiquetado facultativo de carne de vacuno en Galicia

MARCA	OPERADOR	ADMINISTRACIÓN COMPETENTE	ENTIDAD CERTIFICADORA
Caxato	PROTERGA S.C.G	Xunta de Galicia	LGAI TECHNOLOGICAL CENTER S.A.
Sabrosán	SAPROGAL S.A. (Unipersoal)	Xunta de Galicia	CERTICAR

FUENTE: MAPA (2007).

## 5. CONCLUSIONES

La calidad se ha convertido en una herramienta necesaria para lograr el éxito en un mercado cada vez más competitivo y donde la mayor complejidad de los procesos de producción obliga al empresario a usar los procedimientos de normalización y control de la calidad. El auge de la gestión de la calidad en la empresa gallega, al igual que en España y en Europa, se asocia a la implantación de sistemas de calidad basados en la normativa internacional ISO 9000 e ISO 14000. Todo ello supondrá una mejora de la competitividad de las empresas, pero conviene tener presente que la certificación de la calidad colabora pero no garantiza que en el mercado las empresas certificadas sean percibidas como de alta calidad.

Aunque el proceso de certificación en España comenzó con las empresas grandes, en Galicia las primeras certificaciones tuvieron lugar en el año 1991 y fueron pymes (empresa pequeña en A Coruña y empresa mediana en Pontevedra). El perfil de la empresa gallega no difiere de la tónica general en España: se trata de pymes, las cuales representan aproximadamente el 61% del total de las certificaciones, empresas de 9 a 50 trabajadores y que en su mayor parte son personas físicas o sociedades de responsabilidad limitada, siendo el sector servicios el que aglutina el mayor número de certificaciones (2.225, que representan el 51% del total) y al que le sigue el sector industrial.

Si tenemos en cuenta el tipo de certificación (sistemas/producto), la empresa gallega ha optado mayoritariamente por la certificación de sistemas (4.372 por la normativa ISO 9000, 1.622 por la normativa ISO 14000 y EMAS, frente a las 1.745 certificaciones de producto/UNE). Esto demuestra el interés de las empresas gallegas por mejorar su competitividad a través de la implantación de sistemas certificados de calidad o de gestión ambiental. Cabe destacar que prácticamente la totalidad de las empresas de más de 250 trabajadores (tamaño grande) tienen las certificaciones ISO 9000 y 14000 y, por lo que respecta a las micropymes, cabe decir que su nivel de implantación es muy bajo (0,90% en el caso de la ISO 9000 y 0,26% en el caso de la ISO 14000).

Si tenemos en cuenta la distribución por provincias, es A Coruña la provincia con un mayor número de certificaciones de sistemas (ISO 9000/14000): el 44%, seguida por Pontevedra con el 33,45% y, con un porcentaje más reducido, por Lugo (10,96) y por Ourense (10,87%). Los datos son consistentes con el número de empresas en cada una de ellas, es decir; teniendo en cuenta el número de empresas registradas en cada una de las provincias, el porcentaje que mide la relación entre el número de certificaciones emitidas y el número total de empresas (nivel de implantación ISO 9000) es muy similar en todas ellas (2,25% de las empresas con establecimiento en la provincia de A Coruña están certificadas, 2,24% en Pontevedra, 2,07 en Lugo y 2,05 en Ourense). En lo que respecta a la gestión ambiental (ISO 14000 y EMAS), los porcentajes son inferiores: 0,97% en A Coruña, 0,73 en Pontevedra, 0,72 en Ourense y 0,60 el Lugo.

La empresa gallega es cada vez más consciente de que la calidad es un elemento sustancial de su competitividad en un entorno cada vez más exigente, de ahí que progresivamente más y más empresas cuiden la calidad de sus productos como uno de sus valores más importantes. Pero aunque Galicia es una de las Comunidades más dinámicas de España, registrando en los últimos un gran incremento en las certificaciones, aún le queda mucho camino por recorrer hasta que la mayor parte de las pymes obtengan dicha certificación.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABBOT, L. (1995): *Quality and Competition*. New York: Columbia University Press.
- BERRINCHES CEREZO, A. (2002): *Calidad*. Madrid: Thomson / Paraninfo.
- CROSBY, P. (1979): *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill.
- DALE, B.G. (1999): "Sustaining TQM", en Dale [ed.]: *Managing Quality*, pp. 238-248. 3ª ed. Oxford: Blackwell.
- DALE, B.G.; BORDEN, R.J.; LASCELLES, D.M. (1994): "Total Quality Management: An Overview", en Dale [ed.]: *Managing Quality*, pp. 3-40. London: Prentice Hall.
- DEAN, J.W.; BOWEN, D.E. (1994): "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development", *Academy of Management Review*, vol. 19, núm. 3, pp. 392-418.
- DEMING, W.E. (1989): *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- ESCRIG TENA, A.B. (1998): *Dirección de la calidad total y ventaja competitiva en la pyme*. Madrid: Club Gestión de la Calidad.
- FÓRUM CALIDAD (2006): *Duodécimo Informe de Fórum Calidad*.
- FUENTES, P. DE (1998): "Evolución del concepto de calidad: una revisión de las principales aportaciones hasta su situación en el entorno competitivo actual", *Alta Dirección*, núm. 199, pp. 204-212.
- FEIGENBAUM, A.V. (1951): *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill.
- FEIGENBAUM, A.V. (1961): *Total Quality Control: Engineering and Management*. New York: McGraw-Hill.
- FEIGENBAUM, A.B. (1990): *Total Quality Control*. 4ª ed., New York: McGraw-Hill.
- GARVIN, D.A. (1984): "What Does—Product Quality—Really Mean?", *Sloan Management Review*, vol. 26, núm. 1, pp. 25-43.
- GARVIN, D.A. (1988): *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. New York: The Free Press.
- GILMORE, H.L. (1974): "Product Conformance Cost", *Quality Progress*, vol. 7, núm. 5, pp. 16-17.
- GRÖNROOS, C. (1983): *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Cambridge: Marketing Science Institute.
- HO, S. (1994): "Is the ISO 9000 Series for Total Quality Management?", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 11, núm. 9, pp. 74-89.
- HOYLE, D. (1995): *ISO 9000. Manual de sistemas de calidad*. Madrid: Paraninfo.
- ISHIKAWA, K. (1986): *¿Qué es el control total de calidad?* Barcelona: Norma.

- ISO (2006): *The ISO Survey, 2006*.
- IVANCEVICH, J.M.; LORENZI, P.; SKINNER, S.J. (1996): *Gestión. Calidad y competitividad*. Madrid: Irwin.
- JURAN, J.M. (1951): *Quality Control Handbook*. New York: McGraw Hill.
- JURAN, J.M. (1990a): *Juran y el liderazgo para la calidad: un manual para directivos*. Madrid: Díaz de Santos.
- JURAN, J.M. (1990b): *Juran y la planificación de la calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- JURAN, J.M.; BLANTON, A. (2001): *Manual de calidad de Juran*. 5ª ed. en español. New York: McGraw Hill.
- JURAN, J.M.; GRZYNA, F.M.; BINGHAM, R.S. [ed.] (1974): *Quality Control Handbook*. 3ª ed. New York: McGraw Hill.
- JURAN, J.M.; SEDER, L.A.; GRZYNA, F.M. [ed.] (1962): *Quality Control Handbook*. 2ª ed. New York: McGraw Hill.
- KATHAWALA, Y. (1989): "A Comparative Analysis of Selected Approaches to Quality", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 6, núm. 5, pp. 7-17.
- LEVITT, T. (1972): "Product Line Approach to Service", *Harvard Business Review*, vol. 50, núm. 5, pp. 41-52.
- LLORENS MONTES, F.J.; FUENTES FUENTES, M.M. (2000): *Calidad total. Fundamentos e implantación*. Madrid: Pirámide.
- LÓPEZ DE LA VIÑA, M (1996): *Requisitos de un sistema de calidad según las normas ISO 9000*. Madrid: Díaz de Santos.
- MARTÍNEZ CARBALLO, M.; LAJE BARJA, M. (2004): "La calidad y las marcas de garantía: implantación de la Q de Calidad Turística en el Gran Hotel de Lugo", *V Congreso Gallego de la Calidad: Motor e Innovación*, pp. 155-169. Santiago de Compostela / A Coruña.
- MORENO LUZÓN, M.D.; PERIS, F.; SANTONJA, F. (1997): "Quality Management in Small and Medium Sized Companies and Strategic Management", en C.N. Made: *The Handbook of TQM*. New York: Pace University.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. (1985): "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, vol. 49, pp. 41-50.
- PENACHO, J.L. (2000): "Evolución histórica de la calidad en el contexto del mundo de la empresa y del trabajo", *Fórum Calidad*, núm. 116-117, pp. 59-64, 67-71.
- REEVES, C.A.; VENDAR, D.A. (1994): "Defining Quality: Alternatives and Implications", *Academy of Management Review*, vol. 19, núm. 6, pp. 15-18.
- SEBASTIÁN, M.A.; BARGUEÑO, V.; NOVO, V. (1998): *Gestión y control de calidad*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).
- TAGUCHI, G. (1979): *Introduction to Off-Line Quality Control*. Tokyo: Japanese Standards Association.
- TUCHMAN, B.W. (1980): "The Decline of Quality", *New York Time Magazine*, (November), pp. 38-41.
- TUMMALA, V.M.; TANG, C.L. (1996): "Strategic Quality Management Malcolm Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 Certification: Core Concepts and Comparative Analysis", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 13, núm. 4, pp. 8-38.
- WATSON, J.G.; KURUKONDA, A.R. (1995): "The TQM Jungle: A Dialectical Analysis", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 12, núm. 9, pp. 100-109.

Del Rfo, M.C.; Martínez, M.

*La apuesta por la calidad de las empresas gallegas...*

**PÁGINAS WEB**

[www.ictes.es](http://www.ictes.es)

[www.ige.eu](http://www.ige.eu)

[www.ine.es](http://www.ine.es)

[www.mapa.es](http://www.mapa.es)

[www.observatoriocalidade.org](http://www.observatoriocalidade.org)

[www.turgalicia.es](http://www.turgalicia.es)