



FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS

GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD

**ANÁLISIS DE LOS BENEFICIOS Y BARRERAS A LA
IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA
CALIDAD EN EMPRESAS ANDALUZAS**

Trabajo Fin de Grado presentado por Agripina Fílder Rull, siendo el tutor del mismo el profesor Arturo Calvo de Mora Schmidt.

Vº. Bº. del Tutor:

Alumna:

D. Arturo Calvo de Mora Schmidt

D. Agripina Fílder Rull

Sevilla. Mayo de 2015



**GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2014-2015]**

TÍTULO:

ANÁLISIS DE LOS BENEFICIOS Y BARRERAS A LA IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EMPRESAS ANDALUZAS

AUTOR:

AGRIPINA FÍLTER RULL

TUTOR:

ARTURO CALVO DE MORA SCHMIDT

DEPARTAMENTO:

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA Y MARKETING

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

RESUMEN:

La aplicación de sistemas de gestión de la calidad (SGC) conforme a la norma internacional ISO 9001 constituye un factor de competitividad empresarial desde hace más de 60 años. No obstante, la percepción respecto a los beneficios aportados, los obstáculos asociados a su implantación o los niveles de aplicación puede cambiar en el tiempo y en función del ámbito geográfico. En este contexto, en el presente trabajo se analizan los niveles de implantación de SGC en empresas andaluzas así como los beneficios o las barreras detectadas. Se ha tomado para ello una muestra de 71 empresas andaluzas, como base para el estudio a través de encuestas estructuradas. Los resultados de este trabajo ponen de manifiesto que los mayores beneficios aportados son la mejora en la organización de la empresa y asunción de responsabilidades, mejora de la calidad del producto e implicación del personal. Pero también que las barreras para la implantación son la falta de tiempo para implantar el SGC y los costes asociados a la implantación y mantenimiento.

PALABRAS CLAVE:

Sistemas de gestión de la calidad; ISO 9001; beneficios implantación; barreras implantación; Andalucía.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. LA FAMILIA DE NORMAS ISO 9000.....	6
2.1.1. La norma ISO 90.....	8
2.1.1.1. Principios del SGC.....	8
2.1.1.2. Fundamentos del SGC.....	8
2.1.2. La norma ISO 9001.....	11
2.1.3. La norma ISO 9004.....	12
2.2. MOTIVOS PARA IMPLANTAR SGC.....	14
2.2.1. Motivación para implantar un SGC.....	14
2.3. IMPLANTACIÓN DEL SGC.....	17
2.3.1. Metodología práctica de la implantación de un SGC.....	17
2.4. BENEFICIOS Y BARRERAS PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SGC.....	19
2.4.1. Beneficios de la implantación de un SGC ISO 9001.....	19
2.4.1.1. Clasificación de los beneficios.....	25
2.4.1.2. La evolución temporal de los beneficios.....	27
2.4.2. Barreras para la implantación.....	28
2.5. LA CERTIFICACIÓN.....	30
2.5.1. Organismos autorizados para certificar empresas en España.....	30
3. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	32
3.1. MUESTRA.....	32
3.2. MEDIDAS Y DATOS.....	33
3.3. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS.....	33
3.3.1. Análisis descriptivo.....	33
3.3.2. Análisis factorial: beneficios de la implantación del SGC.....	34
3.3.3. Análisis factorial: barreras a la implantación del SGC.....	36
4. CONCLUSIONES.....	39
5. BIBLIOGRAFÍA.....	41
6. ANEXO.....	48

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

Existe un importante número de trabajos que han indagado sobre los beneficios y las barreras a la implantación de SGC conforme a la norma ISO 9001. Esta norma fue desarrollada y publicada por primera vez en 1987 por la International Organization for Standardization (ISO), y aún hoy, la implantación y certificación de SGC conforme a esta norma sigue siendo para las empresas un aspecto importante que contribuye fuertemente en su competitividad (Sampaio et al., 2009). Edward Deming y Joseph Juran ya estudiaban las prácticas de implantación de SGC en empresas desde hace 60 años (Priede, 2012).

En esencia, ISO 9001 es una norma internacional que especifica requisitos genéricos para un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), aplicable por cualquier tipo de organización. Con su aplicación las organizaciones tratan de demostrar su capacidad para proporcionar productos y servicios conformes con las necesidades y expectativas de sus clientes, como vía para aumentar su satisfacción (AENOR, 2008). Esta norma ha ido evolucionando para adaptarse a las necesidades organizacionales (1987, 1994, 2000, 2008 y la futura en 2015). Actualmente, se puede afirmar que su implantación permite a cualquier organización proveer de un marco de trabajo basado en los siguientes ocho principios de gestión: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor (AENOR, 2005).

La implantación de ISO 9001 puede ser certificada a través de entidades independientes, como forma de reconocimiento externo. Una prueba de lo extendida que está la aplicación de esta norma es que como se desprende la ISO SURVEY 2013 a finales de diciembre de 2012 se habían emitido 1.101.272 certificados en 184 países. En este mismo año se experimentó un incremento del 2 % (+21.625) con respecto a 2011. Los 3 países con mayor número de certificados emitidos fueron China, Italia y España, mientras que los 3 países con mayor crecimiento del número de certificados en 2012 fueron España, China y Rumanía.

Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013
nº certificados	980.322	1.063.751	1.118.510	1.079.228	1.096.987	1.129.446
nº países	176	178	178	179	184	187

Tabla 1.1. Certificados vigentes de la ISO 9001 en el mundo

Fuente: Elaboración propia a partir de ISO Survey (2013)

La implantación y certificación de SGC continúa siendo una herramienta estratégica para las organizaciones. Así lo pone de manifiesto el último estudio ISO Survey realizado en cerca de 200 países, cuyos datos se muestran en la tabla 1.1., con un crecimiento en 2013 del 3% de los certificados emitidos de la ISO 9001 en todo el mundo.

En el año 2013, las empresas e instituciones públicas españolas tenían vigentes un total de 5.000 certificados de AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación).

Estas cifras sitúan a Andalucía en los puestos de cabeza en España. Andalucía es la segunda Comunidad que cuenta con mayor número de certificaciones ISO 9001, con 1.794 reconocimientos. Por sectores productivos, los que más demandan

certificados en Andalucía son Servicios, Industria y Construcción, representando más del 50% de las ISO 9001.

En cuanto a la distribución por provincias del número de certificados, ésta corresponde a la distribución del parque empresarial en Andalucía. Así, Sevilla es la provincia que tiene más certificaciones, en concreto el 30% de Gestión de la calidad (ISO 9001). La segunda provincia con mayor número de certificados es Málaga con el 20% en ISO 9001; seguida de Córdoba (11% en ISO 9001) y Almería (10% en ISO 9001). Las provincias de Cádiz, Granada, Huelva y Jaén aglutinan el resto de certificaciones en porcentajes de entre el 9% y el 6%. (AENOR, 2013).

De acuerdo con Priede (2012), los SGC siguen siendo importantes para la supervivencia y la competitividad de muchas empresas y en el ámbito académico se sigue estudiando sobre este tema. En esta misma línea, existen investigaciones relacionadas con la implantación y la certificación de SGC en las que se analizan diferentes aspectos vinculados con las mismas (Sampaio et al., 2009). Algunas de las publicaciones más recientes analizan cuestiones como: motivación, beneficios y resultados estratégicos de ISO 9001 y su impacto en la percepción de los clientes (Casadesús y Karapetrovic, 2005; Zaramdini, 2007; Martínez y Martínez, 2009; Bernardo et al., 2009; Karapetrovic y Casadesús, 2009; Rusjan y Alič, 2010), orientación estratégica y rendimiento financiero de empresas con ISO 9001 (Dimara et al., 2004), comparación entre empresas productivas y de servicios con ISO 9001 (Singh et al., 2006), modelos de predicción (Sampaio et al., 2011), calidad y sus sistemas de gestión (Conti, 2006 y 2010) y los factores de éxito de un sistema de gestión de calidad total (Tarí, 2005).

En particular, algunos de los trabajos antes mencionados se centran en estudios de carácter empírico tanto sobre la implantación de SGC (Casadesús y Jiménez, 2000; Koc, 2007; Cagnazzo et al., 2010), como sobre la integración de SGC con otros sistemas de gestión (Karapetrovic y Willborn, 1998; Fresner y Engelhardt, 2004; Labodova, 2004; Salomone, 2008), en empresas de diferentes ámbitos territoriales que ya han pasado por estas experiencias. Además, analizan variables como el plazo de implantación, los motivos para ello o los beneficios y los obstáculos más comúnmente reconocidos, dentro del ámbito territorial de cada estudio.

Dentro del contexto de los SGC en base a la familia de normas ISO 9000 el presente trabajo trata de alcanzar los siguientes objetivos:

1. Profundizar en el conocimiento de las motivaciones que llevan a las empresas a implantar un SGC en base a la norma ISO 9001.
2. Indagar sobre los principales beneficios y barreras que han encontrado una muestra de 71 empresas andaluzas en el proceso de implantación del SGC en base a la norma ISO 9001.
3. Analizar la posible existencia de dimensiones o grupos de beneficios y barreras en la muestra de empresas. Para ello se realiza un análisis factorial exploratorio.

Para alcanzar estos objetivos, en primer lugar, se realiza una revisión teórica sobre las normas de referencia (ISO 9000), las fases de implantación, las motivaciones y los beneficios y barreras más frecuentes. En segundo lugar, se presenta la muestra y las características metodológicas del trabajo. Seguidamente, se exponen los datos más significativos obtenidos de las encuestas y los resultados obtenidos del análisis estadístico de los datos. El trabajo finaliza con la discusión de los resultados y la presentación de las principales conclusiones del mismo.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. LA FAMILIA DE NORMAS ISO 9000

La familia de Normas de la ISO 9000 se ha elaborado para ayudar a las organizaciones en la implantación, desarrollo y mejora de sistemas de gestión de Calidad eficaces.

La familia de normas ISO de la serie 9000 está formado por tres normas principales ISO 9000, ISO 9001 y ISO 9004. En la siguiente tabla se muestra un resumen de la familia de normas ISO:

	OBJETO	CAMPO DE APLICACIÓN
ISO 9000:2005	Describe los fundamentos de los SGC de la familia de normas ISO 9000 y los términos relacionados con los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> a) Las organizaciones que buscan ventajas por medio de la implantación de un SGC. b) Las organizaciones que buscan la confianza de sus proveedores en que sus requisitos para los productos serán satisfechos. c) Los usuarios de los productos. d) Aquellos interesados en el entendimiento mutuo de la terminología utilizada en la gestión de la calidad. e) Todos aquellos que evalúan o auditan el SGC para determinar su conformidad con los requisitos de la Norma ISO 9001. f) Todos aquellos que asesoran o dan formación sobre el SGC adecuada para dicha organización. g) Quienes desarrollan normas relacionadas.
ISO 9001:2008	<p>Especifica los requisitos para un SGC, cuando una organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Necesita demostrar su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales. b) Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema. 	<p>Todos los requisitos de esta norma internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.</p> <p>Cuando uno o varios requisitos de esta norma internacional no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión.</p>
ISO 9004:2009	Proporciona orientación a las organizaciones para ayudar a lograr el éxito sostenido mediante un enfoque de gestión de la calidad.	Es aplicable a cualquier organización, independientemente de su tamaño, tipo o actividad.

Tabla 2.1. Familia de normas ISO 9000.

Fuente: Elaboración propia

2.1.1. La Norma ISO 9000

La norma ISO 9000 elaborada el año 2005, describe los fundamentos de los SGC de la familia de normas ISO 9000 y especifica la terminología de los SGC.

2.1.1.1. Principios del SGC.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

- a) **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- b) **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- c) **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- d) **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f) **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- g) **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- h) **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.

2.1.1.2. Fundamentos del SGC.

- **Base racional para los SGC:** El enfoque a través de un SGC anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas.

- **Requisitos para los SGC y requisitos para los productos:** La familia de Normas ISO 9000 distingue entre requisitos para los SGC y requisitos para los productos. Los requisitos para los SGC se especifican en la Norma ISO 9001. Estos son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría del producto ofrecido. Los requisitos para los productos pueden ser especificados por los clientes, por la organización anticipándose a los requisitos del cliente, o por disposiciones reglamentarias.



Figura 2.1. Fundamentos del SGC

Fuente: Elaboración propia

- **Enfoque de SGC:** Un enfoque para desarrollar e implementar un SGC comprende diferentes etapas tales como:

- a) determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.
- b) establecer la política y objetivos de la calidad de la organización.
- c) determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad.
- d) determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.
- e) establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- f) aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- g) determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
- h) establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del SGC.

- **Enfoque basado en procesos:** Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar los numerosos procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre los procesos que se conoce como "enfoque basado en procesos".

- **Políticas y objetivos de la calidad:** La política y los objetivos de la calidad determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados.

- **Papel de la alta dirección dentro del SGC:** A través de su liderazgo y sus acciones, la alta dirección puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado.

- **Documentación:** Los tipos de documentos que pueden ser utilizados en los SGC son:

a) documentos que proporcionan información interna y externamente del SGC de la organización, denominados manuales de la calidad.

b) documentos que describen como se aplica el SGC a un producto (planes de la calidad).

c) documentos que establecen requisitos (especificaciones).

d) documentos que establecen recomendaciones o sugerencias (directrices).

e) documentos que proporcionan información sobre como efectuar las actividades y los procesos de manera coherente (procedimientos).

f) documentos que proporcionan evidencia de las actividades realizadas o de los resultados obtenidos (registros).

- **Evaluación, Auditorías y Revisiones de los SGC:** La evaluación de un SGC puede realizarse mediante auditorías y revisiones. Las auditorías se utilizan para determinar el grado en que se han alcanzado los requisitos del SGC y para identificar oportunidades de mejora.

La revisión es uno de los papeles de la alta dirección, es llevada a cabo de forma regular, mediante evaluaciones sistemáticas de la adecuación, eficacia y eficiencia del SGC con respecto a los objetivos y a la política de la calidad.

La autoevaluación de una organización es una revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de la organización con referencia al SGC.

- **Mejora continua, Innovación y Aprendizaje:** El objetivo de la mejora continua del SGC es incrementar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. Los resultados se revisan para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera, la mejora es una actividad continua.

- **Papel de las técnicas estadísticas:** El uso de técnicas estadísticas puede ser de ayuda para comprender la variabilidad y ayudar por lo tanto a las organizaciones a resolver problemas y a mejorar su eficacia y eficiencia. Asimismo estas técnicas facilitan la ayuda en la toma de decisiones.

- **SGC y otros sistemas de gestión:** El SGC es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda.

- **Relación entre los sistemas de gestión de la calidad y los modelos de excelencia:** Los enfoques de los SGC dados en la familia de Normas ISO 9000 y en los modelos de excelencia para las organizaciones están basados en principios comunes. Ambos enfoques:

a) permiten a la organización identificar sus fortalezas y sus debilidades,

b) posibilitan la evaluación frente a modelos genéricos,

c) proporcionan una base para la mejora continua,

d) posibilitan el reconocimiento externo.

La diferencia entre los enfoques de los SGC de la familia de Normas ISO 9000 y los modelos de excelencia radica en su campo de aplicación. La familia de Normas ISO

9000 proporciona requisitos para los SGC y orientación para la mejora del desempeño. Los criterios de evaluación en los modelos de excelencia proporcionan la base para que una organización pueda comparar su desempeño con el de otras organizaciones.

2.1.2. La Norma ISO 9001

La norma ISO 9001 elaborada el año 2008, especifica los requisitos para el SGC aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes.

A continuación se enumeran los 5 requisitos que cualquier SGC deberá cumplir:

1. Sistema de Gestión de la calidad.
2. Responsabilidad de la Dirección.
3. Gestión de los Recursos.
4. Realización del producto.
5. Medición, Análisis y Mejora.

Ahora analizaremos cada requisito más detenidamente.

1. El Sistema de Gestión de la calidad.

La organización debe:

- a) Determinar los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de la organización.
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- c) Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- e) Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.
- g) Determinar la política de calidad, los objetivos y el manual de calidad a seguir en la organización.

2. Responsabilidad de la Dirección

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implantación del SGC, así como con la mejora continua de su eficacia:

- a) Debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.
- b) Estableciendo la política de la calidad adecuada a los propósitos de la organización.
- c) Estableciendo los objetivos de la calidad.
- d) Estableciendo responsabilidades.
- e) Llevando a cabo revisiones para evaluar las oportunidades de mejora.
- f) Asegurando la disponibilidad de recursos.

3. Gestión de los Recursos.

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) Implantar y mantener el SGC y mejora continua.
- b) Cumplir con los requisitos para la satisfacción del cliente

- c) Infraestructuras adecuadas.
- d) Toma conciencia de calidad y formación a los empleados.

4. Realización del Producto

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto, que satisfagan los requisitos de los clientes.

Adecuando el diseño y desarrollo de los productos, seleccionando correctamente los proveedores y el proceso de compras.

5. Medición, Análisis y Mejora

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) Demostrar la conformidad con los requisitos del producto.
- b) Asegurarse de la conformidad del SGC.
- c) Mejorar continuamente la eficacia del SGC, mediante las acciones correctivas y las acciones preventivas.

Aunque en la práctica estos requisitos se reducen a tres: gestión por procesos, gestión de la documentación y gestión empresarial.

En la gestión por procesos se planificación y diseño del producto, identifican los requisitos especificados por el cliente, el seguimiento y la medición de los resultados alcanzados y las mejoras.

La gestión de la documentación debe incluir la declaración de la política de la calidad y los objetivos de la calidad de la organización, un manual de calidad, los procedimientos documentados requeridos por la norma y documentos necesarios para la eficaz planificación, funcionamiento y control de los procesos.

La gestión empresarial corresponde a la alta dirección. Es responsabilidad de la dirección la planificación, la organización, dirección y control del SGC, la gestión de recursos y llevar a cabo la medición, análisis y mejora continua.

2.1.3. La Norma ISO 9004

La norma ISO 9004 elaborada el año 2009, proporciona directrices para obtener tanto eficacia como eficiencia del SGC para el éxito sostenido de una organización y el Enfoque de la Gestión de Calidad (EFQM).



Figura ¡Error! No hay texto con el estilo especificado en el documento. **2.2. Principios para de la Gestión para el Éxito Sostenido de una Organización**

Fuente: Elaboración propia

El éxito sostenido de una organización se logra por su capacidad para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes y de otras partes interesadas, a largo plazo y de un modo equilibrado. El éxito sostenido se puede lograr mediante la gestión eficaz de la organización, mediante la toma de conciencia del entorno de la organización, mediante el aprendizaje y a través de la aplicación apropiada de mejoras e innovaciones.

- Estrategia y Política: Para lograr el éxito sostenido, la alta dirección debería establecer una misión, visión y valores para la organización. Deberá comunicar su estrategia y política al personal de la organización.
- Gestión de los Recursos: la alta dirección debe asegurarse de la disponibilidad de los recursos, tales como equipos, instalaciones, materiales, energía, infraestructuras, conocimiento y formación, finanzas y personas, y de que estos recursos se utilizan de manera eficaz y eficiente.
- Gestión de los Procesos: la organización debería determinar y planificar sus procesos y definir las funciones necesarias para proporcionar productos que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes. Designar para cada proceso a un responsable para establecer, mantener, controlar y mejorar los procesos.
- Seguimiento, Medición, Análisis y Revisión: La alta dirección deberá establecer y mantener procesos para realizar el seguimiento del entorno de la organización y para recopilar y gestionar la información necesaria sobre el mercado, la competencia, evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas... Evaluar el progreso en el logro de los resultados planificados frente a su estrategia, políticas y objetivos, mediante la medición, análisis continuo y las auditorías internas.
- Mejora, Innovación y Aprendizaje.

2.2. Motivos para implantar SGC

2.2.1. Motivación para implantar SGC

En la literatura se pueden encontrar numerosas investigaciones relacionadas con las motivaciones de las empresas en todo el mundo para implantar y certificar según la norma ISO 9001 (Carlsson y Carlsson, 1996; MeeGo y Taylor, 1997; Jones et al., 1997; Casadesús y Heras, 1999; Casadesús y Giménez, 2001; Casadesús, 2001), coincidiendo mayoritariamente en los resultados y los beneficios obtenidos. De acuerdo con la investigación de Tsiotras y Gotzamani (1996), las empresas están motivados para implantar y ser certificadas básicamente por cuatro razones: para mejorar la imagen y la reputación de la empresa, para satisfacer los requerimientos externos y la presión del mercado, para facilitar y simplificar los procedimientos y los contratos con los clientes y, finalmente, para mejorar la productividad, la organización y el funcionamiento del actual sistema del SGC.

Hay que decir que una de las motivaciones para las empresas para implantar y certificar es que sea solicitada por los clientes (Jones et al., 1997; Casadesús, 2000). Más tarde resultó ser un beneficio, incluso más que las mejoras reales en los productos y servicios. La compañía obtiene el aumento de la imagen de calidad que se busca, aunque a veces la mejora real no es muy relevante. Jones et al. (1997) llegaron a conclusiones que demostraron que las empresas que buscaban la implantación y certificación ISO 9001 en respuesta a las peticiones impuestas desde el exterior, experimentan menos beneficios de los que esperaban en la mejora de la calidad.

La investigación empírica demuestra que la motivación para la introducción de la norma ISO 9001 acoplada con apoyo de la dirección tienen un efecto importante en los resultados reales de la aplicación de la norma ISO 9001 y en el posterior efecto positivo en el rendimiento de la empresa (Gore, 1994; Taylor, 1995; Porter y Tanner, 1996; Rao et al., 1997; Leung et al., 1999; Abraham et al., 2000; Leland, 2000; Sharma y Gadenne, 2001; Singels et al., 2001; Claver et al., 2002; Heras et al., 2002 (a),(b); Terziovski et al., 2003; Martínez y Martínez, 2009; Rusjan y Alíc, 2010).

Martínez y Martínez (2009) y Zaramdini (2007), también encontraron una correlación entre los motivos para implantar y la búsqueda de la certificación ISO 9001, y los beneficios entregados por dicha certificación. Por ejemplo, el externo factor de motivación de "seguir los competidores" se correlacionó significativamente con beneficios de marketing, y el factor de motivación interna de "mejora operativa" era correlacionó significativamente con la rentabilidad.

	Tipo de Motivos	Referencias
Decisión de la alta dirección	Interno	Gore (1994); Taylor (1995); Carlsson y Carlsson (1996); Brown et al. (1998); Leung et al. (1999); Abraham et al. (2000); Escanciano et al (2001); Singels et al. (2001); Heras et al. (2002) (b); Terziovski et al. (2003); Terziovski y Power (2007); Zaramdini (2007); Martínez y Martínez (2009); Rusjan y Alíc (2010).
Producto y/o servicio de mejora de la calidad	Interno	Carlsson y Carlsson (1996); Tsiotras y Gotzamani (1996); Buttle (1997); Casadesús et al. (2000); Ebrahimpour et al. (1997); Casadesús y Gimenez (2001); Escanciano et al. (2001); Singels et al. (2001); Heras et al. (2002) (a), (b); Poksinska et al. (2002); Llopis y Tari (2003); Gotzamani (2007); Terziovski y Power (2007); Zaramdini (2007); Martínez y Martínez (2009); Cagnazzo et al. (2010); Rusjan y Alíc (2010); Chris et al. (2013).

Mejora de los procesos y procedimientos	Interno	Carlsson y Carlsson (1996); Tsiotras y Gotzamani (1996); Ebrahimpour et al. (1997); Jones et al. (1997); Krasachol et al. (1998); Lee (1998); Bryde y Slocock (1998); Casadesús et al. (2000); Casadesús y Giménez (2001); Escanciano et al. (2001); Heras et al. (2002) (a),(b); Zaramdini (2007); Cagnazzo et al. (2010).
Mejora de la productividad y/o eficiencia	Interno	Carlsson y Carlsson (1996); Tsiotras y Gotzamani (1996); Brown et al. (1998); Bryde y Slocock (1998); Casadesús et al. (2000); Casadesús y Giménez (2001); Van der Wiele et al. (2001); Heras et al. (2002) (a),(b); Llopis y Tari (2003); Koc (2007); Zaramdini (2007); Rusjan y Alic (2010); Chris et al. (2013).
Para mantener o aumentar la cuota de mercado	Externo	Carlsson y Carlsson (1996); Tsiotras y Gotzamani (1996); Bryde y Slocock (1998); Krasachol et al. (1998); Casadesús et al. (2000); Escanciano et al. (2001); Singels et al. (2001); Heras et al. (2002) (a),(b); Zaramdini (2007); Cagnazzo et al. (2010); Chris et al. (2013).
Reducción de incidentes y quejas	Interno	Carlsson y Carlsson (1996); Llopis y Tari (2003); Zaramdini (2007).
Un paso hacia la calidad total de la administración	Interno	Carlsson y Carlsson (1996); Brown et al. (1998); Bryde y Slocock (1998); Krasachol et al. (1998); Escanciano et al. (2001); Llopis y Tari (2003); Zaramdini (2007).
Mejorar las relaciones entre los empleados y la gerencia	Interno	Tsiotras y Gotzamani (1996); Ebrahimpour et al. (1997); Casadesús et al. (2000); Casadesús y Giménez (2001); Terziovski y Power (2007); Zaramdini (2007).
Herramienta de promoción o marketing	Externo	Jones et al. (1997); Brown et al. (1998); Escanciano et al. (2001); Singels et al. (2001); Heras et al. (2002)(b); Zaramdini (2007).
Demanda de los clientes	Externo	Carlsson y Carlsson (1996); Tsiotras y Gotzamani (1996); Ebrahimpour et al. (1997); Jones et al. (1997); Bryde y Slocock (1998); Krasachol et al. (1998); Lee (1998); Casadesús y Giménez (2001); Escanciano et al. (2001); Singels et al. (2001); Heras et al. (2002) (a),(b); Terziovski y Power (2007); Zaramdini (2007); Martínez y Martínez (2009); Cagnazzo et al. (2010).
Mejora de la imagen y reputación de la empresa	Externo	Tsiotras y Gotzamani (1996); Ebrahimpour et al. (1997); Jones et al. (1997); Casadesús et al. (2000); Casadesús y Giménez (2001); Escanciano et al. (2001); Koc (2007); Martínez y Martínez (2009); Cagnazzo et al. (2010).
Ventaja competitiva	Externo	Carlsson y Carlsson (1996); Ebrahimpour et al. (1997); Jones et al. (1997); Brown et al. (1998); Bryde y Slocock (1998); Krasachol et al. (1998); Lee (1998); Escanciano et al. (2001); Singels et al. (2001); Van der Wiele et al. (2001); Heras et al. (2002) (a), (b); Koc (2007); Zaramdini (2007); Cagnazzo et al. (2010); Rusjan y Alic (2010); Chris et al. (2013).
Apertura a nuevos mercados	Externo	Carlsson y Carlsson (1996); Escanciano et al. (2001), Singels et al. (2001); Heras et al. (2002) (a),(b); Zaramdini (2007); Sroufe y Curkovic, (2008); Cagnazzo et al. (2010); Chris et al. (2013).
Solicitado por el gobierno	Externo	Carlsson and Carlsson (1996); Huarng et al. (1999); Singels et al. (2001); Zaramdini (2007).

Modelo de conducta a seguir para los proveedores	Externo	Brown et al. (1998); Bryde y Slocock (1998); Zaramdini (2007); Cagnazzo et al. (2010).
Mejora del Funcionamiento del actual SGC	Interno	Tsiotras y Gotzamani (1996); Casadesús y Giménez (2001); Rusjan y Alíć (2010).
Reducir costes internos	Interno	Carlsson y Carlsson (1996); Buttle (1997); Jones et al. (1997); Escanciano et al. (2001); Heras et al. (2002) (a), (b); Koc (2007); Zaramdini (2007).
Mejora de la comunicación y las relaciones en la organización	Interno	Tsiotras y Gotzamani (1996); Ebrahimpour et al. (1997); Casadesús et al. (2000); Koc (2007); Zaramdini (2007); Cagnazzo et al. (2010).
Requisito para competir en el Sector	Externo	Tsiotras y Gotzamani (1996); Jones et al. (1997); Brown et al. (1998); Lee (1998); Casadesús y Giménez (2001); Escanciano et al. (2001); Singels et al. (2001); Zaramdini (2007); Chris et al. (2013).
Aumento del rendimiento de la organización	Interno	Porter y Tanner (1996); Vloeberghs y Bellens (1996); Chapman et al. (1997); Rao et al. (1997); Leland (2000); Sharma y Gadenne (2001); Claver et al. (2002); Heras et al. (2002) (a),(b); Van der Wiele y Brown (2002); Dimara et al. (2004); Cagnazzo et al. (2010); Rusjan y Alíć (2010); Chris et al. (2013).

Tabla 2.2. Enumeración de Motivos para Implantar un SGC

Fuente: Elaboración propia

Clasificación de los motivos:

- Los motivos internos son sinónimo de las fuerzas internas que están impulsando a la organización en la búsqueda de la norma ISO 9001, como las actuaciones operativas (como mejorar el sistema de calidad de la organización) o con las actuaciones de gestión (como la mejora de la comunicación entre los empleados de la organización). Mientras que los motivos externos se refieren a los motivos que están asociados con el entorno externo de la empresa o de marketing, todos aquellos elementos fuera de la organización que tienen potencial para afectar a la totalidad o a parte de ella (como clientes, competidores, gobierno y proveedores).
- Por otro lado, también se pueden clasificar en tres categorías: "desarrollo", "no desarrollado" y "mixta". Las empresas, que pertenecían a la categoría de "desarrollo", fueron motivados por los beneficios internos obtenidos del proceso de implantación como la mejora de los procesos internos de la empresa o las actuaciones empresariales, mientras que las empresas que pertenecen a la categoría de "no desarrollado" fueron empujados hacia la implantación por parte de las fuerzas del mercado (demanda explícita de los clientes importantes o condición necesaria para hacer una oferta para las licitaciones del gobierno). La categoría "mixta" reagrupaba empresas que tienen los dos tipos de motivos. De hecho, los motivos de desarrollo son sinónimo de los motivos internos, y los motivos de no desarrollo son sinónimo de las externas.

Clasificación de los Motivos	Referencias
Internos y Externos	Vloeberghs y Bellens (1996); Buttle (1997); Jones et al. (1997); Mo y Chan (1997); Brown et al. (1998); Bryde y Slocock (1998); Casadesús (2001); Escanciano et al. (2001); Gustafsson et al. (2001); Gotzamani y Tsiotras (2002); Poksinska et al. (2002); Corbett et al. (2003); Douglas et al. (2003); Llopis y Tarí (2003); Magd y Curry (2003); Zaramdini (2007); Martínez y Martínez (2009); Sampaio et al. (2009).
De Desarrollo, No Desarrollo y Mixtos	Jones et al. (1997); Yahya y Goh (2001).

Tabla 2.3. Clasificación de los Motivos para Implantar un SGC
Fuente: *Elaboración propia*

2.3. IMPLANTACIÓN DEL SGC

2.3.1. Metodología práctica de la implantación de un SGC.

La obtención de la certificación es uno de los objetivos principales que suele perseguir el proyecto de implantación de un sistema de la calidad según la norma ISO-9001. Obviamente, antes de poder realizar la auditoría de certificación, el sistema debe ser convenientemente diseñado, desarrollado e implantado. Así, en un proyecto típico de implantación aparecen dos líneas de actuación complementarias (Prida et al. (2000)):

A. Diseñar y desarrollar un sistema documental que cumpla la norma y que se adapte a la realidad de la empresa.

En el proceso de certificación se comprobará, por tanto, si la documentación cumple con la norma correspondiente. En el caso más general es la ISO- 9001, que incluye diseño, producción, inspección, distribución y posventa.

B. Implantar convenientemente dicho sistema

En la certificación se comprobará si la documentación desarrollada se corresponde con la realidad de la empresa, es decir, si efectivamente el sistema documental se encuentra implantado y la empresa cumple con lo que indican sus Manuales de la Calidad y de Procedimientos.

A continuación se indican las fases incluidas en la metodología práctica, incluyendo para cada fase una breve descripción y una referencia a la influencia que cada fase ejerce (Prida et al., 2000). Las fases de la metodología práctica son:

0. Planteamiento inicial

Se lleva a cabo una evaluación del alcance real del proyecto de implantación y una planificación inicial de las actividades y recursos que serán necesarios para el proyecto de implantación. Asimismo, se realiza una cuantificación inicial de los objetivos esperados a corto, medio y largo plazo en materia de calidad.

1. Compromiso de la dirección

Se debe conseguir el compromiso real de la dirección de la empresa. La dirección debe ser plenamente consciente del esfuerzo requerido para la implantación y de las ventajas, tanto comerciales como de ahorro de costes, que aporta la implantación de

un sistema de este tipo. Debe también tener presente que la gestión de la calidad no acaba con la certificación sino que es un proceso continuo de mejora.

2. Diagnóstico, planificación detallada y plan de contingencias

Se trata de una evaluación del estado inicial de la función de la Calidad en la empresa. Con los resultados obtenidos se puede llevar a cabo una replanificación detallada del proyecto y una redefinición (si es necesario) de los planes y objetivos a corto, medio y largo plazo.

Asimismo, una vez que ya se conoce la realidad de la empresa y el estado de su función de la calidad, también se define un plan de contingencias que incluya un plan de acciones ante la aparición de imprevistos.

3. Formación

La formación se lleva a cabo de forma continuada y es específica para cada función y puesto de trabajo. Se debe conseguir la máxima involucración de todos los trabajadores, haciéndoles ver la importancia que posee para la empresa la implantación y posterior concesión del certificado ISO-9001.

4. Diseño

Concepción de un sistema sencillo y específico para la empresa, que se adapte a su realidad y que conserve los instrumentos y estructuras de gestión de la calidad ya existentes antes de la implantación.

La redacción de la documentación queda incluida en esta fase y, en la medida de lo posible, y según las capacidades de los empleados de la empresa, deben ser éstos quienes redacten la documentación técnica (procedimientos e instrucciones) incluida en el sistema.

5. Implantación

Se solapa con la actividad de diseño y se acompaña de formación específica y de replanificaciones según aparezcan problemas concretos.

Si los empleados se consideran coautores de la documentación (por ello se aconseja que sean ellos mismos quienes redacten la documentación) y del sistema en general, y éste conserva los hábitos ya existentes en la empresa, su implantación se hará mucho menos traumática.

6. Seguimiento, revisión e inicio del proceso de mejora continua

El seguimiento supone una nueva fase que busca la evaluación y mejora continua del sistema implantado. Las herramientas utilizadas son las que el propio sistema ISO-9001 obliga a implantar, esto es, los procedimientos de No Conformes y Acciones Correctoras y las Revisiones del Sistema por parte de la dirección de la empresa.

Por tanto, esta fase supone una revisión continua del sistema, se prolonga en el tiempo más allá de la propia implantación y no acaba con la certificación del sistema de la calidad.

7. Auditorías periódicas

Dado su carácter continuo, no implican trabajo «extra» para los auditados ya que no tienen que prepararlas. Al igual que la fase anterior de seguimiento, la fase de auditorías se prolonga en el tiempo más allá de la auditoría de certificación.

Se pueden representar todas las fases, junto a su duración aproximada, en el siguiente Figura 2.3.:

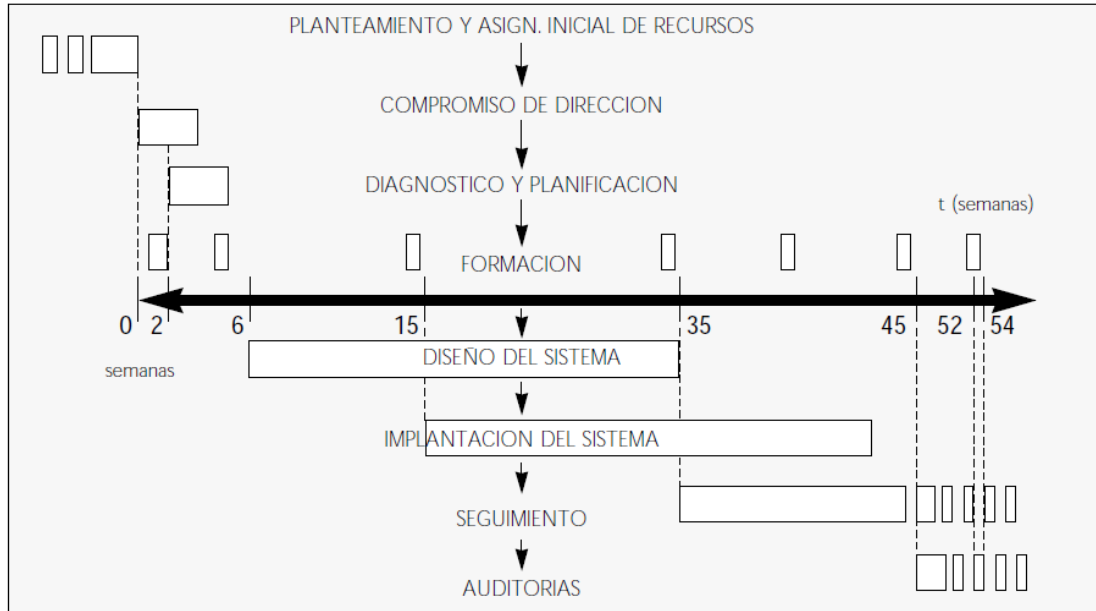


Figura.2.3. Metodología Práctica

Fuente: Prida et al. (2000)

Obviamente, dichas duraciones sólo son indicativas y variarán según sean los recursos empleados y según sea la complejidad de las actividades de cada empresa.

En general, la metodología propuesta pretende eliminar uno de los principales problemas de la implantación de la calidad en las PYME: considerar la implantación de un Sistema de la Calidad como una inversión rentabilizable a corto plazo. Este hecho hace que muchas implantaciones no tengan éxito debido a la frustración que les supone realizar un enorme esfuerzo de reorganización sin comprobar de forma inmediata los ahorros conseguidos en términos de costes.

Debe quedar claro, que los beneficios reales de un SGC aparecen en el medio y en el largo plazo, cuando el Sistema se encuentra plenamente operativo y las mejoras van apareciendo de forma continua por la simple aplicación de los mecanismos de mejora diseñados en el propio sistema.

2.4. BENEFICIOS Y BARRERAS PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SGC

2.4.1. Beneficios de la implantación de un SGC ISO 9001

La familia de normas ISO 9000 han dado lugar desde 1987 a un significativo fenómeno en todo el mundo, dado el impresionante crecimiento y difusión de los registros de acuerdo a la norma ISO 9001 en tantos países y diferentes tipos de organizaciones. Por lo tanto, no es sorprendente que un número razonable de investigadores han intentado abordar temas relacionados con dichas normas. A partir de una búsqueda

exhaustiva de la literatura existente, se identificaron y estudiaron cuidadosamente los artículos para sacar conclusiones.

Podemos sacar en conclusión de las distintas investigaciones realizadas y artículos de la revisión literaria realizada, que aunque el orden de preferencia dependa de cada autor, los beneficios aportados si con comunes en la mayoría de las investigaciones realizadas. Los principales beneficios que aporta la implantación de un SGC es:

Beneficios Internos	Referencias
Mejora de la definición de las responsabilidades y obligaciones de los trabajadores	Dale (1994); Brown y Van der Wiele (1995); Buttle (1997); Brown et al. (1998); Casadesús et al. (2000); Casadesús y Giménez (2001); Gotzamani y Tsiotras (2001); Casadesús et al. (2004); Liao et al. (2004); Valls y Vergueiro, (2006); Sampaio et al. (2009); Cagnazzo et al. (2010).
Aumento de la conciencia de la calidad de la empresa y del producto	Deming (1986); British Standards Institution (1994); Dale (1994); Adanur y Allen (1995); Brown y Van der Wiele (1995); Ebrahimpour et al. (1997); Peach (1997); Quazi y Padibjo (1997); Yung (1997); Brown et al. (1998); Quazi y Padijbo (1998); Sun (1999); Casadesús et al. (2000); Casadesús y Giménez (2001); Escanciano et al. (2001); Gotzamani y Tsiotras (2001); Singels et al. (2001); Tan y Sia (2001); Gotzamani y Tsiotras (2002); Heras et al. (2002) (a), (b); Poksinska et al. (2002); Awan y Bhatti (2003); Magd y Curry (2003); Yeung et al. (2003); Arauz y Suziki (2004); Liao et al. (2004); Calisir et al. (2005); Chang y Lo (2005); Mathews (2005); Koc (2007); Zaramdini (2007); Sroufe y Curkovic, (2008); Martínez y Martínez (2009); Sampaio et al. (2009); Rusjan et al. (2010).
Mejora de productividad, eficacia y eficiencia	Atwater y Discenza (1993); Vloeberghs y Bellens (1996); Buttle (1997); Jones et al. (1997); Yung (1997); Lee (1998); Sun (1999); Casadesús et al. (2000); Dick (2000); Haversjö (2000); Brown et al. (2001); Gotzamani y Tsiotras (2001); Tan y Sia (2001); Gotzamani y Tsiotras (2002); Heras et al. (2002) (a), (b); Poksinska et al. (2002); Santos y Escanciano (2002); Awan y Bhatti (2003); Fuentes et al. (2003); Magd y Curry (2003); Terziovski et al. (2003); Yeung et al. (2003); Chang y Lo (2005); Mathews, (2005); Zaramdini (2007); Sampaio et al. (2009); Cagnazzo et al. (2010); Rusjan et al. (2010).
Aumento de la motivación de los trabajadores	Tenner y DeToro (1992); Srivastava (1992); Cartin (1993); Hunt y Beardsley (1993); Ingles (1994); Taylor (1995); McLachlan (1996); Buttle (1997); Brown et al. (1998); Casadesús et al. (2000); Casadesús y Giménez (2001); Escanciano et al. (2001); Gotzamani y Tsiotras (2002); Casadesús et al. (2004); Zaramdini (2007); Sroufe y Curkovic, (2008); Sampaio et al. (2009); Cagnazzo et al. (2010).
Mejora de la satisfacción laboral	Tenner y DeToro (1992); Srivastava (1992); Cartin (1993); Hunt y Beardsley (1993); Ingles (1994); Adanur y Allen (1995); Taylor (1995); Casadesús et al. (2000); Casadesús et al. (2004); Sampaio et al. (2009); Cagnazzo et al. (2010).
Mejora en la gestión y control de la empresa	Deming (1986); Dale (1994); Maani et al. (1994); Mann y Kehoe (1994); Wisner y Eakins (1994); Brown y Van der Wiele (1995); Vloeberghs y Bellens (1996); Buttle (1997);

	Peach (1997); Sun (1999); Casadesús et al. (2000); Casadesús y Giménez (2001); Gotzamani y Tsiotras (2001); Lee et al. (2001); Singels et al. (2001); Heras et al. (2002) (a), (b); Fuentes et al. (2003); Casadesús et al. (2004); Liao et al. (2004); Sampaio et al. (2009); Cagnazzo et al. (2010); Rusjan et al. (2010).
Mejora de la comunicación entre la dirección y los empleados	Srivastava (1992); Tenner y DeToro (1992); Cartin (1993); Hunt y Beardsley (1993); Ingles (1994); Brown y Van der Wiele (1995); Taylor (1995); Ebrahimpour et al. (1997); Lee (1998); Casadesús et al. (2000); Gotzamani y Tsiotras (2001); Casadesús et al. (2004); Sampaio et al. (2009); Cagnazzo et al. (2010).
Disminución en la tasa de defecto de los productos	Deming (1986); British Standards Institution (1994); Dale (1994); Adanur y Allen (1995); Buttle (1997); Ebrahimpour et al. (1997); Lee (1998); Huarbg et al. (1999); Casadesús et al. (2000); Brown et al. (2001); Heras et al. (2002)(b); Chow-Chua et al. (2003); Casadesús et al. (2004); Mahadevappa y Kotreshvar (2004); Terziovski y Power (2007); Sroufe y Curkovic, (2008); Masakure et al. (2009); Lin y Jang (2009); Sampaio et al. (2009); Karapetrovic et al. (2010); Srivastav (2010); Shafiq et al. (2014).
Mejora en los tiempos de entrega	Huarbg et al. (1999); Casadesús y Giménez (2000); Casadesús et al. (2000); Fuentes et al. (2003); Casadesús et al. (2004); Mahadevappa y Kotreshvar (2004); Koc (2007); Sroufe y Curkovic, (2008); Sampaio et al. (2009).
Mejora de la organización interna (procedimientos de trabajo)	Dale (1994); Vloeberghs y Bellens (1996); Buttle (1997); Peach (1997); Quazi y Padibjo (1997); Yung (1997); Brown et al. (1998); Sun (1999); Casadesús et al. (2000); Brown et al. (2001); Casadesús y Giménez (2001); Gotzamani y Tsiotras (2001); Poksinska et al. (2002); Chow-Chua et al. (2003); Fuentes et al. (2003); Magd y Curry (2003); Arauz y Suziki (2004); Casadesús et al. (2004); Liao et al. (2004); Koc (2007); Zaramdini (2007); Zeng y Tian (2007); Sroufe y Curkovic, (2008); Sampaio et al. (2009); Rusjan et al. (2010).
Mejora de las relaciones dentro de la organización	Tenner y DeToro (1992); Srivastava (1992); Cartin (1993); Hunt y Beardsley (1993); Dale (1994); Ingles (1994); Brown y Van der Wiele (1995); Taylor (1995); Gotzamani y Tsiotras (1996); Ebrahimpour et al. (1997); Brown et al. (1998); Lee (1998); Quazi y Padibjo (1998); Casadesús et al. (2000); Dick (2000); Escanciano et al. (2001); Gotzamani y Tsiotras (2001); Chow-Chua et al. (2003); Zaramdini (2007); Zeng y Tian (2007); Sroufe y Curkovic, (2008); Sampaio et al. (2009); Cagnazzo et al. (2010).
Disminución de las quejas de los clientes	Deming (1986); Adanur y Allen (1995); Escanciano et al. (2001); Heras et al. (2002) (b); Arauz y Suziki (2004); Casadesús et al. (2004); Zaramdini (2007); Sampaio et al. (2009).
Disminución del nº de auditorías de los clientes	Dale (1994); Lloyd's Register Quality Assurance Ltd. (1994); Buttle (1997); Casadesús et al. (2000); Casadesús y Giménez (2001); Escanciano et al. (2001); Karapetrovic y Willborn (2001); Douglas et al (2003); Zaramdini (2007); Rusjan et al. (2010).
Mejora de la rentabilidad	Deming (1986); British Standards Institution (1994); Register Quality Assurance de Lloyd (1996); Buttle (1997); Jones et al. (1997); Brown et al. (1998); Lee (1998); Quazi y Padibjo

	(1998); Dick (2000); Haversjö (2000); Gotzamani y Tsiotras (2002); Heras et al. (2002) (a),(b); Heras et al. (2002)(2); Santos y Escanciano (2002); Terziovski et al. (2003); Arauz y Suziki (2004); Mathews (2005); Koc (2007); Zaramdini (2007).
Reducción de los costes internos y de los problemas en los procedimientos	British Standards Institution (1994); Dale (1994); Maani et al. (1994); Adanur y Allen (1995); Flynn et al. (1995); Forker et al. (1996); Register Quality Assurance de Lloyd's (1996); Buttle (1997); Flynn et al. (1997); Yung (1997); Brown et al. (1998); Huarbg et al. (1999); Casadesús et al. (2000); Casadesús y Giménez (2000); Escanciano et al. (2001); Gotzamani y Tsiotras (2001); Heras et al. (2002) (a),(b); Heras et al. (2002)(2); Terziovski et al. (2003); Arauz y Suziki (2004); Mahadevappa y Kotreshvar (2004); Calisir et al.(2005); Koc (2007); Zaramdini (2007);
Aumento del rendimiento financiero	Maani et al. (1994); Wisner y Eakins (1994); Flynn et al. (1995); Deming (1986); Forker et al. (1996); Register Quality Assurance de Lloyd's (1996); Chapman et al. (1997); Flynn et al. (1997); Haversjo (2000); Karapetrovic y Willborn (2001); Lee et al. (2001); Heras et al. (2002) (a), (b); Heras et al. (2002) (2); Chow-Chua et al. (2003); Casadesús et al. (2004); Dimara et al. (2004); Naveh et al. (2005); Koc (2007); Terziovski y Power (2007); Sroufe y Curkovic (2008); Lin y Jang (2009); Masakure et al. (2009); Cagnazzo et al. (2010); Karapetrovic et al. (2010); Srivastav (2010); Shafiq et al. (2014).
Se aprecia muy pocos efectos en la reducción del absentismo laboral	Casadesús et al. (2000); Casadesús et al. (2004).
Se aprecia muy pocos efectos negativos en cualquier aspecto de los analizados	Casadesús et al. (2000); Casadesús y Giménez (2001); Casadesús et al. (2004).

Tabla 2.4. Enumeración de Beneficios Internos para Implantar un SGC

Fuente: Elaboración propia

Beneficios Externos	Referencias
Respuesta a los requerimientos de los clientes	Quazi y Padijbo (1997); Quazi y Padijbo (1998); Casadesús et al. (2000); Casadesús y Giménez (2001); Heras et al. (2002) (b); Casadesús et al. (2004); Koc (2007); Sroufe y Curkovic (2008); Rusjan et al. (2010).
Acceso a nuevos mercados	Register Quality Assurance de Lloyd (1993); Breka (1994); British Standards Institution (1994); Register Quality Assurance de Lloyd's (1994); Buttle (1997); Lee (1998); Casadesús et al. (2000); Casadesús y Giménez (2001); Karapetrovic y Willborn (2001); Heras et al. (2002) (b); Casadesús et al. (2004); Sroufe y Curkovic (2008); Sampaio et al. (2009); Rusjan et al. (2010).
Mejora de las relaciones con los clientes y proveedores	Register Quality Assurance de Lloyd's (1994); Brown y Van der Wiele (1995); Ebrahimpour et al. (1997); Brown et al. (1998); Quazi y Padibjo (1998); Casadesús et al. (2000); Casadesús y Giménez (2001); Gotzamani y Tsiotras (2001);

	Magd y Curry, (2003); Arauz y Suziki (2004); Casadesús et al. (2004); Valls y Vergueiro (2006); Zaramdini (2007); Zeng y Tian (2007); Sroufe y Curkovic (2008); Sampaio et al. (2009); Rusjan et al. (2010).
Mejora de los servicios a los clientes	Brown y van der Wiele (1995); Buttle (1997); Brown et al. (1998); Quazi y Padijbo (1998); Beattie y Sohal (1999); Sun (1999); Casadesús et al. (2000); Casadesús y Giménez (2001); Escanciano et al. (2001); Singels et al. (2001); Tan y Sia (2001); Gotzamani y Tsiotras (2002); Heras et al. (2002) (a), (b); Poksinska et al. (2002); Magd y Curry, (2003); Yeung et al. (2003); Arauz y Suziki (2004); Casadesús et al. (2004); Chang y Lo (2005); Zaramdini (2007); Sroufe y Curkovic (2008); Sampaio et al. (2009); Cagnazzo et al. (2010); Rusjan et al. (2010).
Aumento de la satisfacción del cliente	Atwater y Discenza (1993); British Standards Institution (1994); Dale (1994); Brown y Van der Wiele (1995); McLachlan (1996); Buttle (1997); Quazi y Padijbo (1997); Lee (1998); Quazi y Padijbo (1998); Casadesús et al. (2000); Gotzamani y Tsiotras (2001); Gotzamani y Tsiotras (2002); Heras et al. (2002)(a),(b); Awan y Bhatti (2003); Douglas et al. (2003); Rodríguez y González (2003); Arauz y Suziki (2004); Casadesús et al. (2004); Mathews, (2005); Koc (2007); Zaramdini (2007); Zeng y Tian (2007); Sroufe y Curkovic (2008); Martínez y Martínez (2009); Sampaio et al. (2009); Cagnazzo et al. (2010); Rusjan et al. (2010).
Disminución del nº de denuncias o quejas de los clientes	Deming (1986); Lee (1998); Casadesús et al. (2000); Escanciano et al. (2001); Heras et al. (2002) (b); Awan y Bhatti (2003); Arauz y Suziki (2004); Casadesús et al. (2004); Zaramdini (2007); Rusjan et al. (2010).
Mejora de la imagen corporativa	Ebrahimpour et al. (1997); Quazi y Padijbo (1998); Casadesús et al. (2000); Casadesús y Giménez (2001); Gotzamani y Tsiotras (2001); Chow-Chua et al. (2003); Douglas et al. (2003); Rodríguez y González (2003); Liao et al. (2004); Mathews, (2005); Terziovski y Power (2007); Martínez y Martínez (2009); Masakure et al. (2009); Lin y Jang (2009); Sampaio et al. (2009); Karapetrovic et al. (2010); Srivastav (2010); Rusjan et al. (2010); Shafiq et al. (2014).
Aumento de la repetición de compra de los clientes	British Standards Institution (1994); Deming (1986); Casadesús et al. (2000); Heras et al. (2002) (b).
Aumento de la cuota de mercado y aumento de las ventas	Deming (1986); Lloyd's Register Quality Assurance Ltd. (1993); Breka (1994); British Standards Institution (1994); Lloyd's Register Quality Assurance Ltd. (1994); Adanur y Allen (1995); McLachlan (1996); Lloyd's Register Quality Assurance Ltd. (1996); Buttle (1997); Jones et al. (1997); Brown et al. (1998); Lee (1998); Quazi and Pradibjo (1998); Beattie y Sohal (1999); Casadesús et al. (2000); Casadesús y Gimenez (2000); Dick (2000); Casadesús y Giménez (2001); Heras et al. (2002) (a),(b); Santos y Escanciano (2002); Awan y Bhatti, (2003); Chow-Chua et al. (2003); Douglas et al., (2003); Rodríguez y González (2003); Terziovski et al. (2003); Mathews (2005); Koc (2007); Terziovski y Power (2007); Zaramdini (2007); Zeng y Tian (2007); Sroufe y Curkovic (2008); Masakure et al. (2009); Lin y Jang (2009); Sampaio et al. (2009); Cagnazzo et al. (2010); Karapetrovic et al. (2010); Rusjan et al. (2010); Srivastav (2010); Shafiq et al. (2014).
Expansión a mercados internacionales	Lloyd's Register Quality Assurance Ltd. (1993); Breka (1994); British Standards Institution (1994); Lloyd's Register Quality

	Assurance Ltd. (1994); Buttle (1997); Quazi y Padijbo (1998); Escanciano et al. (2001); Magd y Curry (2003); Calisir et al. (2005); Zaramdini (2007); Rusjan et al. (2010).
Una mayor ventaja competitiva	Deming (1986); Atwater y Discenza (1993); Lloyd's Register Quality Assurance Ltd. (1993); Breka (1994); Lloyd's Register Quality Assurance Ltd. (1994); Brown y Van der Wiele (1995); McLachlan (1996); Peach (1997); Quazi y Padibjo (1997); Yung (1997); Quazi y Padibjo (1998); Dick (2000); Casadesús y Giménez (2001); Karapetrovic y Willborn (2001); Gotzamani y Tsiotras (2002); Heras et al. (2002) (a),(b); Mathews, (2005); Koc (2007); Zaramdini (2007); Sampaio et al. (2009); Rusjan et al. (2010).
Herramienta de marketing o promoción	British Standards Institution (1994); Lloyd's Register Quality Assurance Ltd. (1994); Buttle (1997); Quazi y Padibjo (1998); Casadesús et al. (2000); Magd y Curry (2003); Mathews (2005); Zaramdini (2007); Martínez y Martínez (2009); Sampaio et al. (2009); Rusjan et al. (2010).
Disminución de las disconformidades, costes por desechos	Deming (1986); Dale (1994); Mann and Kehoe (1994); Buttle (1997); Casadesús et al. (2000); Heras et al. (2002) (b); Casadesús et al. (2004); Sroufe y Curkovic (2008); Sampaio et al. (2009).
No hay aspectos negativos, sólo insatisfacciones de algunos de los clientes, debido a la excesiva documentación establecida por el sistema, especialmente antes de la primera revisión de los procedimientos del sistema de calidad	Lloyd's Register Quality Assurance, (1994); Casadesús et al. (2000); Casadesús y Giménez (2001).

Tabla 2.5. Enumeración de Beneficios Externos para Implantar un SGC
Fuente: *Elaboración propia*

En resumen, los resultados de los análisis de los beneficios internos y externos de la norma ISO 9001 nos llevan a conclusiones paralelas. En ambos casos, dos tipos de empresas se distinguen:

- (1) un grupo mayoritario de empresas que obtuvieron beneficios con la implantación y certificación. Y
- (2) un grupo minoritario que, aunque también obtuvo un cierto nivel de mejora, recibió beneficios más moderados.

Es importante destacar que en la mayoría de las investigaciones realizadas, a cualquier grupo de empresas, de los efectos de la ISO 9001 podría ser considerarse negativo o demasiado pequeña para ser significativa.

Casadesús et al. (2000) también comentó que es importante que en el 96 por ciento de los casos estudiados las normas ISO 9000 es considerado como un buen sistema de aseguramiento de la calidad, aunque muchos directivos creen que los aspectos ambientales y de salud y seguridad normas deben ser incluidos en la norma en el futuro.

2.4.1.1. Clasificación de los beneficios

En la extensa revisión literaria existente sobre los Beneficios aportados por la implantación y la certificación, podemos observar varios tipos de clasificaciones de los beneficios:

- Los beneficios externos están relacionados con mejoras en términos de marketing y los aspectos de promoción, mientras que los beneficios internos están relacionados con mejoras organizativas.
- Los beneficios relacionados con la percepción del cliente considera que sólo hay tres beneficios importantes: aumento de la satisfacción del cliente, mejora de la calidad de los productos y la imagen corporativa de la empresa.
- Beneficios agrupados en cuatro grupos: Resultados operaciones, Resultados Financieros, B^o relacionados con los clientes y B^o relacionados con los empleados.
- Beneficios basados en los ocho principios de gestión de la calidad.
- Beneficios Estratégicos relacionados con la organización de la empresa y la alta dirección, y B^o Operacionales relacionados con los empleados.
- Los beneficios objetivos consiste en valorar los beneficios a partir de las diferencias entre el valor de la empresa antes y después de la implantación del SGC. Mientras los beneficios subjetivos son el aumento de la conciencia empresarial en la mejora de la calidad, aumento de la satisfacción de los clientes, aumento del respeto de los competidores y mejoras en la gestión de la empresa, mejoras en las relaciones con los clientes, en los productos y en las relaciones internas de la empresa.
- Rentabilidad: A pesar de todos los estudios realizados en este ámbito, las conclusiones alcanzadas hasta ahora todavía tienen una naturaleza contradictoria.

Las mejoras en el control de procesos reducen los costes, mientras que la mejora de la calidad significa menos deserciones de clientes, representan un aumento del volumen de ventas, con el correspondiente aumento de la cuota de mercado. Por lo tanto, deberíamos esperar que las empresas que implantan la ISO 9001 disfrutarán de superiores niveles de rentabilidad.

Aunque la mayoría de los estudios realizados indican que existe una relación positiva relación entre la implantación y el rendimiento ISO 9001, como se acaba de mencionar, también hay un grupo de autores que no encontraron pruebas suficientes para apoyar tal relación. La evidencia indica que no podemos inferir que la norma ISO 9001 conduce a mayores niveles de rentabilidad, sino que la dirección de la casualidad es que las empresas con rendimientos superiores son más propensas a obtener la certificación, y no que las empresas certificadas tienen rendimientos superiores. Una posible explicación podría ser que el coste de la implantación y mantenimiento del sistema de calidad es más fácil de soportar para las empresas más grandes que para las empresas más pequeñas, o tener mayor exposición al comercio internacional (Heras et al, 2001, 2002 (a), 2002 (b)).

En la literatura existen que estudia el tema de la clasificación los beneficios los resultados son muchos más dispares, aunque los beneficios son los mismos en la mayoría de las investigaciones, la clasificación para cada autor depende de su juicio, dando lugar a muchas más clasificaciones que en el caso de los motivos, donde si es verdad que los autores se han puesto más de acuerdo.

Clasificación de los Beneficios	Referencias
Externos e Internos	Lloyd Register Quality Assurance Ltd. (1994); Carlsson y Carlsson (1995); Tsiotras y Gotzamandi (1996); Vloeberghs y Bellen (1996); Buttle (1997); Jones et al. (1997); Mo y Chan (1997); Brown et al. (1998); Lee (1998); Leung et al. (1999); Casadesús et al. (2000); Casadesús et al. (2001); Casadesús y Giménez (2001); Escanciano et al. (2001); Gustafsson et al. (2001); Karapetrovic y Willborn (2001); Stevenson y Barnes (2001); Yahya y Goh (2001); Gotzamani y Tsiotras (2002); Heras et al. (2002) (a),(b); Poksinska et al. (2002); Awan y Bhatti (2003); Chow-Chua et al. (2003); Corbett et al. (2003); Douglas et al. (2003); Fuentes et al (2003); Magd y Curry (2003); Llopis y Tari (2003); Casadesús et al. (2004); Mathews (2005); Van der Wiele et al. (2005); Valls y Vergueiro (2006); Zaramdini (2007); Zen y Tain (2007); Sampaio et al. (2009); Cagnazzo et al. (2010).
Sólo Internos	Mo y Chan (1997); Llopis y Tari (2003).
Percibidos por los clientes	Carlsson y Carlsson (1996); Porter y Tanner (1996); Tsiotras y Gotzamani (1996); Vloeberghs y Bellens (1996); Buttle (1997); Jones et al. (1997); Quazi y Padibjo (1997); Brown y Van der Wiele (1998); Lee (1998); Quazi y Padijbo (1998); Sun (1999); Casadesús y Giménez (2000); Casadesús et al. (2001); Singels et al. (2001); Douglas et al. (2003); Magd y Curry (2003); Llopis y Tari (2003); Rodríguez y González (2003); Casadesús et al. (2004); Heras et al (2005); Mathews (2005); Naveh et al. (2005); Zaramdini (2007); Martínez y Martínez (2009); Cagnazzo et al. (2010); Rusjan (2010).
Cuatro grupos: - Rtdos operacionales - Rtdos financieros - Bº relacionados con los clientes - Bº relacionados con los empleados	Vloeberghs y Bellens (1996); Buttle (1997); Casadesús y Karapetrovic (2005); Rusjan y Alíc (2010).
Ocho principios de gestión de calidad	Valls y Vergueiro (2006).
Estratégicos y Operacionales	Goh y Ridgway (1994); Beattie y Sohal (1999).
Objetivos y Subjetivos	Casadesús et al. (2004); Heras et al. (2002) (b); Häversjö (2000); Brown y Van der Wiele (1995).
Rentabilidad financiera	Maani et al. (1994); Mann y Kehoe (1994); Wisner y Eakins (1994); Flynn et al. (1995); Forker et al. (1996); Lloyd Register Quality Assurance Ltd (1996); Porter y Tanner (1996); Ebrahimpour et al. (1997); Chapman et al. (1997); Flynn et al. (1997); Rao et al. (1997); Leland (2000); Lee et al. (2001); Sharma y Gadenne (2001); Claver et al. (2002); Chow-Chua et al. (2003); Dimara et al. (2004); Shafiq (2014).

Tabla 2.6. Clasificación de los Beneficios para Implantar un SGC

Fuente: Elaboración propia

Hay una consensual opinión de que los beneficios de las normas ISO 9001 están relacionados con las motivaciones con la implantación y la certificación de la empresa, es decir, cuando las empresas implantan el SGC en base a motivaciones internas de los beneficios derivados son cumplido en una dimensión más global. Por otro lado, cuando las empresas que implantan las normas ISO 9001 basadas principalmente en motivaciones externas, las mejoras obtenidas son entonces principalmente de carácter externas (Jones et al., 1997; Brown et al., 1998; Gotzamani y Tsiotras, 2002; Poksinska et al., 2002; Corbett et al., 2003; Llopis y Tarí, 2003; Sampaio et al., 2009).

Las empresas que buscaban la implantación del SGC por "razones de desarrollo" tienen experimentado beneficios más internos de certificación (Jones et al., 1997). Brown et al. (1998) argumenta que las empresas impulsadas por razones internas para buscar la implantación tienen una percepción más positiva acerca de las mejoras logradas. El gerente que ve implantación como una oportunidad para mejorar los procesos y sistemas internos, en lugar de simplemente con ganas de obtener un certificado en la pared, obtendrá resultados positivos de más amplio de la certificación ISO 9001. Gotzamani y Tsiotras (2002) señalaron que las empresas que buscan Certificación ISO 9001 basadas principalmente en motivaciones externas también logran en su mayoría beneficios externos, mientras que aquellos que buscan la certificación basada en la mejora real de la calidad obtendrá beneficios, principalmente en términos de mejora interna de operaciones (Poksinska et al., 2002).

En resumen, aunque al principio fueron motivados a las empresas a implantar y obtener la certificación, principalmente por razones externas, como se puede comprobar en prácticamente todas las investigaciones (Carlsson y Carlsson, 1996; Jones et al, 1997; Mo y Chan, 1997; Lee, 1998; Casadesús et al., 2000; Casadesús et al., 2001), está claro que las consecuencias internas son muy importantes y en casi todos los casos muy positiva. Sin embargo, todas aquellas empresas que han mejorado la productividad sustancialmente con la aplicación de la norma tienen que tener en cuenta que esto no sólo es causada por la norma, también notablemente por la aplicación de la misma y el método llevado a cabo. Es por eso que el trabajo aún no está terminado, pero acaba de empezar.

2.4.1.2. La evolución temporal de los beneficios

Pocas son las referencias literarias existentes acerca de la variación de los beneficios en un cierto período de tiempo, no porque el tema no tenga relevancia sino porque es difícil aislar los beneficios procedentes de la iniciativa de la calidad del resto de beneficios de la empresa. Existiendo opiniones muy distintas respecto a este tema de los diferentes autores, que afirman que dicha percepción parece variar con el paso del tiempo (Mann y Kehoe, 1994; Casadesús et al., 2004).

Una de las causas por las que hay tan pocas investigaciones es porque "los beneficios de la certificación no aparecen de inmediato, por lo que se debe considerar la implantación de un sistema de calidad como una inversión a largo plazo" (Brecka, 1994; Lloyd's Quality Assurance Register, 1994; Singels et al., 2001; Casadesús et al., 2004). En estas investigaciones se llega a la conclusión de que las empresas que llevan más de cinco años certificadas obtienen más beneficios que las empresas que justo acaban de certificar. El profesor Sun (1999) afirma que las empresas que obtienen más beneficios cuando más tiempo lleva implantado el sistema de calidad, es porque ha aparecido un efecto aprendizaje, donde se demuestra como las empresas no deben sentirse frustradas en las primeras etapas de la implantación.

Sin embargo, existen otras investigaciones que afirman que no encuentran ninguna evidencia que indique que las empresas con una certificación más antigua obtengan más beneficios que el resto de empresas (Brecka, 1994; Jones et al., 1997). Sus

trabajos indican justamente lo contrario, es decir, que “las empresas con certificaciones jóvenes son las que perciben más beneficios”, lo que parece confirmar la falta de mejoras en las empresas después de un período determinado de tiempo. Los autores atribuyen estas diferencias detectadas a los diferentes períodos temporales analizados en los distintos estudios, concluyendo en que los beneficios dependen del año de certificación de las empresas.

Incluso hay autores que afirman que los beneficios han disminuido con el paso del tiempo, debido a factores como un gran aumento de las empresas certificadas, o la popularización de la normativa perdiendo con ello la ventaja competitiva, o un cambio en el perfil de las empresas certificadas (Jones et al, 1997; Terziovski et al, 2003; Casadesús et al, 2004; Casadesús y Karapetrovic, 2005).

Basándose en los resultados de sus investigaciones, se puede afirmar que hay algunos países que están en una etapa de crecimiento, respecto al número de entidades certificadas. Sin embargo, otros países, sobre todo aquellos en los que la certificación de sistemas de gestión de calidad comenzó antes, ya han alcanzado niveles de saturación del mercado, y por tanto su número de certificado empresas tiende a alcanzar un cierto valor constante.

Ahora bien, si los beneficios disminuyen a lo largo del tiempo, ello no parecería tan grave si se ve acompañada de una cierta disminución de los costes implicados al mismo tiempo.

2.4.2. Barreras para la implantación

Los sistemas de gestión de la calidad también presentan barreras para su implementación y los posteriores escollos. Es útil explorar las barreras para la ISO 9001 en su aplicación e identificar cómo éstas barreras se pueden superar, con el fin de permitir a las empresas mejorar sus actuaciones. Existen dos tipos de barreras para la implantación de un sistema de gestión de la calidad: las barreras puestas por la empresa para la implantación y las barreras de la auditoría.

Las principales barreras puestas por la empresa en la implantación y aplicación efectiva de la norma ISO 9001 son:

	Brown et al. (1998)	Leung et al. (1999)	Stevenson y Barnes (2001)	Douglas et al. (2003)	Casadesús et al.(2000) (2004)	Zen et al. (2007)	Sampaio et al. (2009)	Cagnazzo et al. (2010)
Falta de compromiso de la dirección	X	X	X	X		X	X	X
Costes de mantenimiento		X	X		X		X	
Falta de tiempo						X	X	X
Resistencia al cambio			X			X		X
Falta participación de los empleados	X							
No alcanzar los beneficios esperados		X				X		X
Falta de orientación						X		X
Requisito obligatorio						X		X
Seguir la tendencia						X		X
Falta de formación	X							
Falta de recursos financieros, y materiales	X							
Falta de colaboración con los proveedores	X			X			X	
Procesos de Auditoría						X		X
Falta de compromiso de los organismos de certificación						X		X

Tabla 2.7. Clasificación de las Barreras para Implantar un SGC

Fuente: Elaboración propia

En el lado de las barreras de la auditoría, para una correcta y exitosa implementación de la ISO 9001, se han identificado en cuatro tipos de obstáculos (Zen y Tian (2007); Caganazzo et al. (2010)):

a) La falta de compromiso de algunos organismos de certificación. Para sostener la mejora de la calidad dentro de un mercado cada vez mayor, todos los organismos de certificación tienen que llevar a cabo auditorías de calidad periódicas para sus clientes. Sin embargo, algunos organismos de certificación consideran perseguir beneficios comerciales como su primer y más importante objetivo. En la práctica, el alto índice de fracaso de auditoría afecta a la sostenibilidad de la implantación de la ISO 9001.

b) La competencia excesiva entre organismos de certificación. En este mercado de rápido crecimiento, los organismos certificadores centran su atención en el aumento de su cuota de mercado, pero no en la calidad de la auditoría.

c) La oferta de un servicio de envasado total, desde la consultoría a la certificación por los órganos de certificación. De acuerdo con las normas ISO, las funciones del consultor y certificador debe estar separado. Como una auditoría efectiva está orientado a la mejora continua, el informe de auditoría debe incluir algunas recomendaciones cuidadosamente estudiadas y validadas para la mejora, además de los resultados de la auditoría formales. Debido al principio de la independencia de la auditoría, el organismo de certificación y el auditor no debe servir como un consultor. Sin embargo, en la práctica, hay muchos tratos debajo de la mesa entre los organismos de certificación y los organismos de consultoría. Estas prácticas corruptas permiten a muchas empresas a obtener el estado de la certificación ISO 9001 sin dedicar ningún esfuerzo real para mejorar la calidad.

Con base en el análisis, como medidas para mejorar la eficacia de la auditoría de la norma, se concluye que el gobierno debe fortalecer la supervisión y control con el fin de mejorar la fiscalización efectiva de la norma ISO 9001, la cual depende de la creación de un marco jurídico y de aplicación de esquemas legales adecuados.

2.5. LA CERTIFICACIÓN

De acuerdo con una encuesta sobre la ISO (ISO, 2007), la certificación de los SGC sigue en aumento. A finales de diciembre de 2006, había al menos 897.866 certificados válidos emitidos de la norma ISO 9001 en 170 países diferentes. Lo que implica que la implantación de los SGC va cada vez más en aumento.

Los resultados de las investigaciones (Sampaio et al., 2009) reflejan que entre los diez primeros países con certificados ISO 9001 encontramos cinco países europeos (Italia, Reino Unido, España, Alemania, Francia), dos países del Lejano Este (China, Japón), India, Estados Unidos y Australia. Como podemos ver las implantaciones de los SGC siguiente tomando fuerzas, además España es uno de los países que cada vez está más concienciado con la gestión de la calidad.

2.5.1. Organismos autorizados para certificar empresas en España

En España, en la actualidad, existen varios organismos acreditados para extender certificaciones de Sistemas de la Calidad UNE-EN-ISO 9001/2/3 (AENOR 94):

- AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación)
- LGAI (Laboratori General D'Àssaigs e Investigació)
- DNV (Det Norske Veritas)

- BVQ (Bureau Veritas Quality)
- SGS (Société General de Surveillance)
- ECA (Entidad de Certificación y Aseguramiento)
- LRQA (Lloyd's Register Quality Assurance)

Cualquier certificado extendido por estos organismos ofrece la garantía de que la empresa que lo posea cuenta con un sistema de la calidad implantado que cumple las exigencias incluidas en la familia de normas ISO-9000 correspondiente.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Muestra

El estudio se ha desarrollado en el marco de un proyecto transfronterizo orientado a la promoción de los SGC entre las empresas del sur de España y del norte de Marruecos, realizado entre septiembre de 2013 y abril de 2014. El estudio se ha dirigido tanto a empresas con SGC como sin SGC. El total de la muestra estaba formado por 322 empresas, 202 andaluzas y 120 marroquíes.

Debido a los objetivos del trabajo se han seleccionado empresas andaluzas que contaban en la fecha en que se realizó el estudio con un SGC certificado. La muestra final está formada por 71 empresas de diferentes sectores de actividad y tamaño. Además, se les preguntó por la antigüedad de la empresa (en función de los años que llevaban en funcionamiento) y la antigüedad del SGC. Las características de la muestra aparecen recogidas en la siguiente tabla.

Sector de actividad	Frecuencia	Porcentaje
Primario	6	8.5%
Secundario	21	29.5%
Terciario	44	62%
	71	100%
Número de años en funcionamiento		
< 2 años	0	0%
2-5 años	3	4.3%
5-10 años	4	5.6%
> 10 años	64	90.1%
	71	100%
Tamaño		
Pequeña y mediana empresa	61	85.9%
Gran empresa	10	14.1%
	71	100%
Antigüedad del SGC		
< 1 año	0	0%
2-5 años	22	31%
> 5 años	49	69%
	71	100%

Tabla 3.1. Característica de la muestra.

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la mayoría de las empresas seleccionadas en la muestra pertenecen al sector terciario (servicios) un 62%, seguido por el sector secundario con un 29,5%. Además el 85,9% son pequeñas y medianas empresas. El 90,1% de las empresas llevan en funcionamiento más de 10 años. Y que el 69% de las empresas tienen implantado el SGC hace más de 5 años, seguidas del 31% de las empresas que llevan entre 2 y 5 años con el SGC implantado. Un dato llamativo es que las empresas con menos de dos años de funcionamiento y con menos de un año de implantación del SGC no respondieron a las encuestas, puede ser que todavía no hayan podido apreciar las barreras y los beneficios que el SGC puede ocasionarles y no se encuentren en condiciones de responder a estos datos.

3.2. Medidas y Datos

Con el fin de recoger información acerca de los objetivos planteados, el cuestionario se estructuró en los siguientes bloques: variables de caracterización de la empresa (actividad/sector, años de funcionamiento, tamaño), variables asociadas al SGC de la empresas (antigüedad del SGC, beneficios y barreras).

Para la valoración los beneficios y barreras a la implantación de los SGC, se ha utilizado una escala de Likert de 1 a 5 (donde 1 = nada relevante y 5 = muy relevante), de manera que los encuestados eran preguntados acerca del grado de relevancia percibida en relación con cada una de ellas.

Tras un proceso de validación, el cuestionario quedó disponible tanto en formato papel como a través de una plataforma web diseñada a tal efecto, y fue dirigido a los niveles directivos de las empresas de la muestra seleccionada. La encuesta final utilizada para recabar los datos aparece recogida en el Anexo.

3.3 Análisis de datos y resultados

3.3.1. Análisis descriptivo

Después de una extensa revisión de la literatura anterior, se seleccionan estos 14 beneficios y 9 barreras como las más comunes para implantar un SGC. De los resultados obtenidos en los cuestionarios realizados a las empresas obtenemos los siguientes datos:

Beneficio de la implantación del SGC	Media	Desviación estándar
Mayor implicación de las personas por la Calidad	4.155	.7492
Mayor satisfacción de las personas	4.211	.8092
Mejor definición y asunción de responsabilidades	4.268	.6752
Mayor capacitación de las personas	4.000	.8452
Mejora de la comunicación interna	4.211	.7730
Mejor definición y estandarización de los procedimientos de trabajo	4.366	.7018
Mejora de la calidad de los productos/servicios	4.296	.7444
Incremento de la satisfacción de los clientes	4.197	.8215
Captación de nuevos clientes.	4.056	.9085
Fidelización de los clientes actuales.	3.986	.9023
Reducción de auditorías y controles de clientes.	3.873	1.0546
Mejora del cumplimiento de plazos de entrega.	4.028	.8614
Reducción de quejas/reclamaciones.	4.014	.9486
Mejor relación y control de los proveedores.	4.056	.8765

Tabla 3.2. Análisis descriptivo de los Beneficios del SGC.

Fuente: Elaboración propia

En el análisis descriptivo de los beneficios del SGC se calculan las medias y desviación estándar para cada variable. Podemos observar que la media de los resultados oscila alrededor de 4 en una escala de 1 a 5. Tomando más importancia beneficios como la mejor definición y estandarización de los procedimientos de trabajo en primer lugar, seguido de la mejora de la calidad de los productos y servicios

ofrecidos, y muy de cerca por una mejor definición y asunción de responsabilidades asumidas en la empresa. Se puede apreciar como los beneficios más destacados se encuentran relacionados directamente con los beneficios internos de la empresa.

El menor beneficio encontrado ha sido la reducción de auditorías y controles de clientes con una media de 3.873, seguido de la fidelización de los clientes actuales con un 3.986. Hay que apreciar que estos son beneficios externos, relacionados con los clientes que aunque tienen una importancia relevante, no son considerados como los más relevantes. Como podemos observar los resultados para todos los beneficios tienen medias muy similares.

Barreras a la implantación del SGC	Media	Desviación estándar
La falta de tiempo	2.958	1.1268
Los costes asociados	3.817	.9608
Falta de participación y motivación de las personas	2.592	.9347
Resistencia al cambio	2.479	.8922
Falta de formación de las personas	2.437	.7509
Falta de compromiso por parte de la Dirección	1.803	.9199
No alcanzar los beneficios esperados	2.282	.9286
Falta de canales de comunicación	2.141	.8831
Falta de colaboración con los proveedores	2.282	1.0168

Tabla 3.3. Análisis descriptivo de las barreras al SGC.

Fuente: Elaboración propia

En la implantación del SGC las principales barreras encontradas con bastante diferencia son los costes asociados a la implantación del SGC y la falta de tiempo en implantar el SGC. El valor de las medias de las barreras a la implantación oscila entre 3.8 y 2.1, se puede observar que en este caso las opiniones de los directivos no están uniforme. Se aprecia que tienen poca influencia la falta de compromiso por parte de la Dirección y la falta de canales de comunicación, estos datos pueden llevar a sesgo puesto que quienes realizaron los cuestionarios son los propios directivos.

Se puede apreciar, que aunque están en la misma escala (1 a 5), como las puntuaciones en los beneficios (media 4.1226) son superiores a las recibidas en las barreras de implantación (media 2.5323). Demostrando que las empresas valoran más los beneficios recibidos que las barreras que se encontraron durante la implantación del SGC.

3.3.2. Análisis factorial: beneficios de la implantación del SGC

En primer lugar, se realizó un análisis factorial exploratorio a los beneficios de la implantación del SGC. Como paso previo, comprobamos la normalidad de los datos, la existencia de cierto grado de multicolinealidad y que las medidas estuvieran correlacionados, condiciones necesarias para que el análisis factorial pueda ser llevado a cabo (Hair et al., 2000). La medida o coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adecuación de muestreo para nuestro análisis es de 0.898, valor que resulta adecuado. De igual modo, los resultados obtenidos en el test de esfericidad de Barlett ($\chi^2= 1051.891$; $df=91$, $p\text{-value}=0.00$) indicaron la adecuación del modelo factorial.

Se utilizó como método de extracción el de componentes principales y el método de rotación varimax. Con esto, el resultado del análisis factorial determinó la existencia de 2 factores que explican el 76.906% de la varianza total.

Como se muestra en la tabla 3.4, todas las cargas factoriales son significativas ($>+0.50$), por tanto, todas las variables explican más del 25% de la varianza de cada factor correspondiente, lo cual es adecuado (Comrey, 1973). Por esta razón, no fue necesario eliminar ningún beneficio del SGC basándonos en este análisis.

En segundo lugar, se procedió a determinar la fiabilidad de cada uno de los dos factores obtenidos en el anterior análisis. Para ello, optamos por una medida de consistencia interna como es el análisis del coeficiente alpha de Cronbach que evalúa con que rigurosidad están midiendo los indicadores el mismo concepto (factor). Los valores obtenidos en cada uno de los factores están muy cercanos a 1 (ver tabla 3.4), indicando que las tres nuevas variables o factores creados son medidas muy fiables (Nunnally, 1967).

Además de comprobar la fiabilidad de cada factor, es necesario analizar la validez de contenido y la validez de constructo. La validez de contenido queda de manifiesto por la amplia aceptación en la literatura a la existencia de beneficios internos y externos como resultados de la implantación de los SGC al igual que se observa en las siguientes investigaciones Vloeberghs y Bellen (1996); Jones et al. (1997); Casadesús y Giménez (2001); o Zaramdini (2007).

Beneficio de la implantación del SGC	Factor 1 (Beneficios internos)	Factor 2 (Beneficios externos)
	Carga factorial	Carga factorial
Mayor implicación de las personas por la Calidad	.842	
Mayor satisfacción de las personas	.808	
Mejor definición y asunción de responsabilidades	.772	
Mayor capacitación de las personas	.762	
Mejora de la comunicación interna	.785	
Mejor definición y estandarización de los procedimientos de trabajo	.832	
Mejora de la calidad de los productos/servicios		.689
Incremento de la satisfacción de los clientes		.715
Captación de nuevos clientes.		.870
Fidelización de los clientes actuales.		.852
Reducción de auditorías y controles de clientes.		.754
Mejora del cumplimiento de plazos de entrega.		.786
Reducción de quejas/reclamaciones.		.788
Mejor relación y control de los proveedores.	.698	
Varianza explicada (%)	39.656	37.251
Coeficiente Alpha de Cronbach	.890	.883

Tabla 3.4. Análisis factorial exploratorio: beneficios del SGC.

Fuente: Elaboración propia

En tercer lugar, para comprobar la validez de constructo, cada factor fue sometido a un análisis individual de componentes principales. Tal y como sugieren Nunnally (1967), si cada factor es válido como constructo, entonces su conjunto de variables debería formar, una vez más, un solo factor (determinación unifactorial). Se demostró que los dos factores eran unifactoriales y la adecuación de la muestra a cada determinación unifactorial es adecuada, como se observa en la tabla 3.5.

Factor	Coefficiente KMO	Varianza explicada (%)
Factor 1 (Beneficios internos)	0.941	78.5
Factor 2 (Beneficios externos)	0.913	74.3

Tabla 3.5. Test unifactorial: beneficios del SGC.

Fuente: Elaboración propia

El valor del KMO es cercano a 1 para los dos factores, lo cual demuestra la idoneidad de la muestra para cada determinación unifactorial. Además, el porcentaje de varianza explicada es alto (>74%) para cada uno de los factores analizados, lo cual indica que sólo una pequeña parte de la varianza total de cada grupo de variables está asociada a otras causas distintas al factor en sí.

Los resultados obtenidos en los anteriores análisis nos llevan a confirmar que los dos tipos de beneficios identificados (internos y externos) representan medidas válidas y fiables y que, además, recogen la mayoría de beneficios que implica la implantación de los SGC en las organizaciones andaluzas.

En la siguiente tabla observamos que ambos tipos de beneficios son prácticamente igual de importante para las empresas andaluzas.

Factor	Media	Desviación estándar
Factor 1 (Beneficios internos)	4.181	0.7757
Factor 2 (Beneficios externos)	4.064	0.9025

Tabla 3.6. Importancia de los tipos de beneficios identificados.

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados son similares a los encontrados en la literatura revisada, por ejemplo en Casadesús y Giménez (2001); Gotzamani y Tsiotras (2002); Valls y Vergueiro (2006); Zaramdini (2007); Cagnazzo et al. (2010), donde los beneficios internos y externos son considerados con la misma importancia.

3.3.3. Análisis factorial: barreras a la implantación del SGC

De nuevo, se realizó un análisis factorial exploratorio a las barreras de la implantación del SGC. Como paso previo, comprobamos la normalidad de los datos, la existencia de cierto grado de multicolinealidad y que las medidas estuvieran correlacionados, condiciones necesarias para que el análisis factorial pueda ser llevado a cabo (Hair et al., 2000). La medida o coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adecuación de muestreo para nuestro análisis es de 0.857, valor que resulta adecuado. De igual

modo, los resultados obtenidos en el test de esfericidad de Barlett ($\chi^2= 362.706$; $df=36$, $p\text{-value}=0.00$) indicaron la adecuación del modelo factorial.

Se utilizó como método de extracción el de componentes principales y el método de rotación varimax. Con esto, el resultado del análisis factorial determinó la existencia de 2 factores que explican el 67.27% de la varianza total.

Como se muestra en la tabla 3.7, todas las cargas factoriales son significativas ($>+0.50$), por tanto, todas las variables explican más del 25% de la varianza de cada factor correspondiente, lo cual es adecuado (Comrey, 1973). Por esta razón, no fue necesario eliminar ninguna barrera del SGC basándonos en este análisis.

En segundo lugar, se procedió a determinar la fiabilidad de cada uno de los dos factores obtenidos en el anterior análisis. Para ello, optamos por una medida de consistencia interna como es el análisis del coeficiente alpha de Cronbach que evalúa con que rigurosidad están midiendo los indicadores el mismo concepto (factor). Los valores obtenidos en cada uno de los factores están muy cercanos a 1 (ver tabla 3.7), indicando que las tres nuevas variables o factores creados son medidas muy fiables (Nunnally, 1967).

Además de comprobar la fiabilidad de cada factor, es necesario analizar la validez de contenido y la validez de constructo. La validez de contenido queda de manifiesto por la amplia aceptación en la literatura a la existencia de barreras organizativas y de comportamiento y las barreras asociadas a la falta de recursos como resultados de la implantación de los SGC al igual que se observa en las siguientes investigaciones Casadesús y Giménez (2001); Zaramdini (2007).

Barreras a la implantación del SGC	Factor 1 (Barreras organizativas y de comportamiento)	Factor 2 (Barreras asociadas a la falta de recursos)
	Carga factorial	Carga factorial
La falta de tiempo		.884
Los costes asociados		.965
Falta de participación y motivación de las personas	.849	
Resistencia al cambio	.803	
Falta de formación de las personas	.634	
Falta de compromiso por parte de la Dirección	.670	
No alcanzar los beneficios esperados	.667	
Falta de canales de comunicación	.867	
Falta de colaboración con los proveedores	.891	
Varianza explicada (%)	52.037	15.233
Coeficiente Alpha de Cronbach	.912	.725

Tabla 3.7. Análisis factorial exploratorio: barreras al SGC.

Fuente: Elaboración propia

En tercer lugar, para comprobar la validez de constructo, cada factor fue sometido a un análisis individual de componentes principales. Tal y como sugieren Nunnally (1967), si cada factor es válido como constructo, entonces su conjunto de variables debería formar, una vez más, un solo factor (determinación unifactorial). Se demostró que los

dos factores eran unifactoriales y la adecuación de la muestra a cada determinación unifactorial es adecuada, como se observa en la tabla 3.8.

Factor	Coefficiente KMO	Varianza explicada (%)
Factor 1 (Barreras organizativas y de comportamiento)	0.901	80.5
Factor 2 (Barreras asociadas a la falta de recursos)	0.814	62.3

Tabla 3.8. Test unifactorial: barreras al SGC.

Fuente: Elaboración propia

El valor del KMO es cercano a 1 para los dos factores, lo cual demuestra la idoneidad de la muestra para cada determinación unifactorial. Además, el porcentaje de varianza explicada es alto (80.5%) para el factor 1 y con un valor un poco inferior para el factor 2 (62.3%), lo cual indica que sólo una pequeña parte de la varianza total de cada grupo de variables está asociada a otras causas distintas al factor en sí.

Los resultados obtenidos en los anteriores análisis nos llevan a confirmar que los dos tipos de barreras identificadas representan medidas válidas y fiables y que, además, recogen la mayoría de barreras que influyen en la implantación de los SGC en las organizaciones andaluzas.

En la siguiente tabla 3.9 observamos que para las empresas andaluzas, las barreras asociadas a la falta de recursos tienen mayor relevancia que las barreras organizativas y de comportamiento. Estos resultados son similares a los aportados en sus investigaciones por Brown et al. (1998); Zen et al. (2007); Cagnazzo et al. (2010).

Factor	Media	Desviación estándar
Factor 1 (Barreras organizativas y de comportamiento)	2.29	1.041
Factor 2 (Barreras asociadas a la falta de recursos)	3.3875	1.0438

Tabla 3.9. Importancia de los tipos de barreras identificadas

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES

Es evidente que la familia de normas ISO 9000 se ha convertido en el primer paso para muchas empresas en el llamado *paradigma de la calidad*, una buena base sobre la que iniciar un proceso de mejora de la calidad. Habrá empresas que hayan implantado un SGC por exigencias de los clientes y otras por propio afán de mejora. La familia de normas ISO 9000 proporciona una guía para poder obtener una ventaja competitiva y mayor organización, pero no todas las empresas son capaces de aprovechar esta ventaja. Obtener la certificación de un SGC, sino se combina con iniciativas reales de mejora de calidad no aporta grandes beneficios a la empresa.

Al igual que algunas empresas han obtenido el certificado después de un largo y costoso camino y otras no; y porque engañarnos, algunas empresas lo habrán obtenido merecidamente, mientras que otras sólo en el papel. En mi opinión, tratar de ocultar esa parte sólo puede afectar negativamente al futuro de la ISO 9001. Desde mi punto de vista, con las nuevas normativas no se va a poder evitar que algunas empresas certificadas sostengan sistemas de *calidad-ficción*, ya que debe ser el mercado quién las discrimine. Ahora bien, indudablemente se tratará de una nueva herramienta al alcance de todo el mundo, de forma que quién quiera podrá obtener la tan anhelada ventaja competitiva, mediante un sistema de gestión orientado a la *excelencia*.

En el momento que la ISO 9001 haya cubierto su primera etapa, quizá la más costosa, en la integración de la calidad en la gestión diaria las empresas. Una vez aprendida y aplicada la lección sobre la cultura de la calidad, la aplicación o modificación de nuevas normas ya no resulta tan costoso ni tan complicado.

La empresa debe ver la implantación de un SGC como una herramienta de mejora continua y de la calidad, que le aporta muchos beneficios pero también debe entender que para ello debe esforzarse cumpliendo ciertos estándares. Aunque la vista del empresario sea obtener beneficios comerciales, la realidad es que si de verdad implantan el SGC adecuadamente, los beneficios que este le aporta son muchos más que beneficios externos. Incluso obtienen más beneficios internos que externos.

En resumen, la certificación ISO 9001 puede ofrecer beneficios para el negocio, sin embargo debe ser visto como parte de un conjunto, de un proceso continuo de mejora, más que un fin en sí mismo. La implantación de un SGC debe ser vista como una inversión en calidad cuyos objetivos y beneficios se esperan a medio o largo plazo.

Podemos destacar que aunque para cada organización los beneficios y barreras serán distintos, la mayoría de estos coinciden:

- Beneficios con los clientes:
 - Aumento de la satisfacción de los clientes.
 - Reducción de las auditorías con el correspondiente ahorro de costes.
 - Captación y Fidelización de los clientes.

- Beneficios en la gestión de la empresa:
 - Mejora de la calidad de los productos o servicios.
 - Mejora en la asunción de responsabilidades y organización interna de la empresa.
 - Mejora de la productividad, eficacia y eficiencia.
 - Aumentar la implicación y motivación del personal.

- Beneficios en el mercado o rentabilidad:
 - Aumento de la cuota de mercado y aumento de las ventas.
 - Acceder a mercados exteriores.
 - Mejora de la imagen corporativa.

Las mayores barreras impuestas en la implantación de un SGC por la empresa son la falta de tiempo para implantar el SGC antes de obtener beneficios, para llegar a recuperar la inversión, y los costes asociados y de mantenimientos del SGC.

El número de certificados obtenidos cada año sigue en aumento, lo que demuestra que la norma ISO 9001 sigue siendo una buena herramienta como base para la implantación de un SGC. Pero ¿estará llegando el mercado a su nivel de saturación de certificaciones ISO 9001?, Debido a que el valor del certificado es inversamente proporcional al número de certificados en circulación. En este sentido, parece que la normativa ISO 9001 está acercándose a su fase de declive, si analizamos su evolución.

También es importante comentar que la mayoría de los casos estudiados en la revisión literaria la norma ISO 9001 es considerada como un buen SGC, pero un alto porcentaje de estos, creen que los aspectos ambientales y de salud y seguridad deben ser incluidos en la norma.

En definitiva, los sistemas de calidad se deben seguir implantando desde dentro de la empresa, por personas de dentro y con la participación de todos los trabajadores y la dirección. Así pues, la aplicación buena o mala, correcta o incorrecta, negativa o positiva de una norma, será responsabilidad única de los usuarios.

En la práctica, la recomendación para los empresarios sería implantar el SGC pero siendo consciente de que van a aparecer obstáculos y barreras que saltar, como por ejemplo la falta de tiempo necesario para implantar el SGC antes de percibir los resultados o los costes asociados a la implantación y mantenimiento, que son barreras asociadas a la falta de recursos. El empresario deberá ver la implantación del SGC como una inversión a largo plazo en la cual está cambiando la estructura y organización de la empresa, además de la calidad de sus productos y su imagen corporativa. Además los costes de mantenimiento van reduciéndose con el paso del tiempo, puesto que la organización aprovecha mejor los recursos y aumenta la eficiencia de la empresa.

Dependiendo de la empresa y de su estructura, cada empresa se verá beneficiada en distinta materia pero al final conseguiría una mejor organización interna de la empresa, mejor definición y estandarización de los procedimientos de trabajo, con asunción de responsabilidad e implicación del personal por la calidad. Una mejora en la calidad del producto o servicio, además de un aumento de la satisfacción del cliente, quién en el fondo es el que valora la calidad. Y sobre todo destacar las continuas revisiones y auditorías de calidad realizadas que concluyen en una mejora continua.

Bibliografía

- Abraham, M.; Crawford, J.; Carter, D.; Mazotta, F. (2000): "Management decisions for effective ISO 9000 accreditation", *Management Decision*, 38 (3), 182-93.
- Adanur, S.; Allen, B. (1995): "First results on the effects of ISO 9000 in the US textile industry", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 2 (3), 41-52.
- AENOR. 2005. Sistemas de Gestión de la Calidad-Fundamentos y Vocabulario. UNE-EN ISO 9000:2005. Madrid: AENOR.
- AENOR. 2008. Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos. UNE-EN ISO 9001:2008. Madrid: AENOR.
- AENOR. 2009. Gestión para el éxito sostenida de una organización- Enfoque de gestión de la calidad. UNE-EN ISO 9004:2009. Madrid: AENOR.
- Arauz, R.; Suzuki, H. (2004): "ISO 9000 performance in Japanese industry", *TQM Business Excellence*, 15 (1), 3-33.
- Atwater, J.B.; Discenza, R. (1993): "ISO 9000: implication for US business", *Proceedings of the 1993 Decision Sciences National Meeting (Washington)*, November, 3.
- Awan, H.M.; Bhatti, M.I. (2003): "An evaluation of ISO 9000 registration practices: a case study of sports goods industry", *Managerial Finance*, 29 (7), 109-34.
- Beattie, K.R.; Sohal, A.S. (1999): "Implementing ISO 9000: a study of its benefits among Australian organizations", *Total Quality Management*, 10 (1), 95-106.
- Bernardo, M.; Casadesús, M.; Karapetrovic, S.; Heras, I. (2009): "How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study", *Journal of cleaner production*, 17(8), 742-750.
- Brecka, J. (1994): "Study finds that gains with ISO 9000 registration increase over time", *Quality Progress*, 27 (5), 18.
- British Standards Institution (1994).
- Brown, A.; Van der Wiele, T. (1995), "Industry experience with ISO 9000", *Asia Pacific Journal of Quality Management*, 4 (2), 8-17.
- Brown, A.; Van der Wiele, T.; Loughton, K. (1998): "Smaller enterprises' experiences with ISO 9000", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (3), 273-282.
- Bryde, D.; Slocock, B. (1998): "Quality management systems certification: a survey", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (5), 467-80.
- Buttle, F. (1997): "ISO 9000: marketing motivations and benefits", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 14 (9), 936-947.
- Cagnazzo, L.; Taticchi, P.; Fuiano, F. (2010): "Benefits, barriers and pitfalls coming from the ISO 9000 implementation: the impact on business performances", *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 7 (4), 311-321.
- Calisir, F.; Kulak, O.; Dogan, I. (2005): "Factors influencing Turkish textile companies satisfaction with ISO 9000", *Total Quality Management & Business Excellence*, 16 (10), 1193-204.
- Capon, N., Farley, J.U. and Hoening, S. (1990), "Determinates of financial performance: a meta-analysis", *Management Science*, 1143-59.
- Carlsson, M. and Carlsson, D. (1996), "Experiences of implementing ISO 9000 in Swedish industry", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13 (7), 36- 47.
- Cartin, T.J. (1993): "Principles and Practices of TQM", *ASQC Quality Press*, Milwaukee (WI).
- Casadesús, M.; Giménez, G. (2000): "The benefits of the implementation of the ISO 9000 standard: Empirical research in 288 spanish companies", *The TQM Magazine*, 12 (6), 432-41. <http://search.proquest.com/docview/227635662?accountid=14609>.
- Casadesús, M.; Heras, I.; Ochoa, C. (2000): "Implantación de la Normativa ISO 9000 en las comunidades autónomas de Cataluña y el País Vasco: Conclusiones de dos estudios empíricos", *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 8 (septiembre), 43-60
- Casadesús, M.; Giménez, G.; Heras, I. (2001): "Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish industry", *European Business Review*, 13 (6), 327-336.

- Casadesús, M.; Giménez, G. (2001): "Los Beneficios de la implantación de la normativa ISO 9000: Estudio empírico en 288 empresas de Cataluña.", *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 285-301.
- Casadesús, M.; Heras, I. (1999): "ISO 9000 obstáculos y beneficios", *Forum Calidad*, 105, 42-47.
- Casadesús, M.; Heras, I.; Arana, G. (2004): "Costes y beneficios de la implantación de la normativa de calidad ISO 9000. Evolución temporal", *16th Congreso Nacional ACEDE*, Murcia (España).
- Casadesús, M.; Heras, I.; Karapetrovic, S. (2006): "El futuro de los sistemas de gestión de empresas basados en estándares: más allá de los sistemas de gestión de la calidad", *16th Congreso Nacional ACEDE*, Valencia (España).
- Casadesús, M.; Karapetrovic, S. (2005): "The erosion of ISO 9000 benefits: a temporal study", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22 (2), 120–136, <http://dx.doi.org/10.1108/02656710510577198>
- Casadesús, M.; Karapetrovic, S.; Simon, A.; Bernardo, M. (2011): "Integration of standardized environmental and quality management systems audits", *Journal of Cleaner Production*, 19, 2057-2065.
- Casadesús, M.; Heras, I.; Ochoa, C. (2000): "Implantación de la normativa ISO 9000 en las Comunidades Autónomas de Cataluña y el País Vasco: Conclusiones de dos estudios empíricos", *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 8.
- Chang, D.S.; Lo, L.K. (2005): "Measuring the relative efficiency of a firm's ability to achieve organizational benefits after ISO certification", *Total Quality Management*, 16 (1), 57- 69.
- Chapman, R.L.; Murray, P.C.; Mellor, R. (1997): "Strategic quality management and financial performance indicators", *International Journal of quality and Reliability Management*, 14 (4), 432-48.
- Chow-Chua, C.; Goh, M.; Wan, T.B. (2003): "Does ISO 9000 certification improve business performance?", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20, 936-53.
- Chris, K.Y.; Wiengarten, F.; Humphreys, P.; Yeung, A.; Cheng, T.C.E. (2013): "The impact of contextual factors on the efficacy of ISO 9000 adoption", *Journal of Operations Management*, 31, 229–235
- Claver, E.; Tari, J.J.; Molina, J.F. (2002): "Areas of improvement in certified firms advancing towards TQM", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19, 1014-36.
- Comrey, A.L. (1973): "A First Course in Factor Analysis, New York", *Academic Press*.
- Conti, T. (2006): "Quality thinking and system thinking", *The TQM Magazine*, 18 (3), 297-308.
- Conti, T. (2010): "System thinking in quality management", *The TQM Journal*, 22 (4), 352-368.
- Corbett, C.; Luca, A.; Pan, J. (2003): "Global perspectives on global standards", *ISO Management Systems*, January-February.
- Dale, B.G. (1994), *Managing Quality*, Prentice-Hall, New York, NY.
- Deming, W.E. (1986): "Out of the Crisis", *Center for Advanced Engineering Study*, Cambridge, MA.
- Dick, G.P.M. (2000): "ISO 9000 certification benefits: reality or myth?", *The TQM Magazine*, 12 (6), 365-71.
- Dimara, E.; Skuras, D.; Tsekouras, K.; Goutsos, S. (2004): "Strategic orientation and financial performance of firms implementing ISO 9000", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21 (1), 72-89.
- Douglas, A.; Coleman, S.; Oddy, R. (2003): "The case for ISO 9000", *The TQM Magazine*, 15 (5), 316-24.
- Ebrahimpour, M.; Withers, B. E.; Hikmet, N. (1997): "Experiences of US- and foreignowned firms: A new perspective on ISO 9000 implementation", *International Journal of Production Research*, 35 (2), 569–576.
- Escanciano, C.; Fernández, E.; Vasquez, C. (2001a): "ISO 9000 certification and quality management in Spain: results of a national survey", *The TQM Magazine*, 13 (3), 192-200.

- Escanciano, C.; Fernández, E.; Vasquez, C. (2001b): "Influence of ISO 9000 certification on the progress of Spanish industry towards TQM", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (5), 481-94.
- Flynn, B.B.; Schroeder, R.G.; Sakakibara, S. (1995): "The impact of quality management practices on performance and competitive advantage", *Decision Sciences*, 26 (5), 659-92.
- Flynn, B.B.; Schroeder, R.G.; Flynn, E.J.; Sakakibara, S.; Bates, K.A. (1997): "Worldclass manufacturing project: overview and selected results", *International Journal of Operations & Production Management*, 17 (7), 671-85.
- Forker, L.B.; Vickery, S.K.; Droge, C.L. (1996): "The contribution of quality to business performance", *International Journal of Operations & Production Management*, 16 (8), 44-62.
- Fresner, J.; Engelhardt, G. (2004): "Experiences with integrated management systems for two small companies in Austria", *Journal of Cleaner Production*, 12, 623-631.
- Fuentes, C.M.; Benavant, F.B.; Moreno, M.A.E.; Cruz, T.F.G.; del Val, M.P. (2003): "ISO 9000-based quality assurance approaches and their relationship with strategic analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20, 664-90.
- Goh, P.L.; Ridgway, K. (1994). "The implementation of the TQM in small and medium-sized manufacturing companies", *The TQM Magazine*, 6 (2), 54-60.
- Gore, M. (1994): "The quality infrastructure", *Purchasing and Supply Management*, February, 41-3.
- Gotzamani, K.D. (2005): "The implications of the new ISO 9000:2000 standards for certified organizations: A review of anticipated benefits and implementation pitfalls", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54 (8), 645-657.
- Gotzamani, K.D. (2007): "The contribution to excellence of ISO 9001: the case of certified organisations in Cyprus", *The TQM Magazine*, 19 (5), 388-402.
- Gotzamani, K.D.; Tsiotras, G.D. (2001): "An empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards total quality management", *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (10), 1326-1342.
- Gotzamani, K.D.; Tsiotras, G.D. (2002): "The true motives behind ISO 9000 certification: their effect on the overall certification benefits and long-term contribution towards total quality management", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19 (2), 151-69.
- Gustafsson, R.; Klefsjo, B.; Berggren, E.; Granfors-Wellemets, U. (2001): "Experiences from implementing ISO 9000 in small enterprises – a study of Swedish organizations", *The TQM Magazine*, 13 (4), 232-46.
- Heras, I.; Casadesús, M.; Dick, G. (2002) (a): "ISO 9000 certification and the bottom line: a comparative study of the profitability of Basque region companies", *Managerial Auditing Journal*, 17, 72-78.
- Heras, I.; Casadesús, M.; Dick, G. (2002) (b): "ISO 9000 registration's impact on sales and profitability: A longitudinal analysis of performance before and after accreditation", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19 (6), 774-791.
- Häversjö, T. (2000): "The financial effects of ISO 9000 registration for Danish companies", *Managerial Auditing Journal*, 15 (1), 47-52.
- Huang, F.; Horng, C.; Chen, C. (1999): "A study of ISO 9000 process, motivation and performance", *Total Quality Management*, 10 (7), 1009-1025.
- Hunt, B.; Beardsley, J. (1993): "ISO? Baldrige? Either? Neither? Both?", *Proceedings of the Association for Quality and Participation: 15th Annual Spring Conference*, New Orleans (LA), 223-33.
- Ingles, S. (1994): "Bridging employee involvement process with TQM and ISO 9000 system", *Proceedings of the Association for Quality and Participation: 16th Annual Spring Conference*, Cincinnati (OH), 207-11.
- International Organization for Standardization. ISO Survey 2012, <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey>.
- International Organization for Standardization. ISO Survey 2013, <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey>.

- Jones, R.; Arndt, G.; Kustin, R. (1997): "ISO 9000 among Australian companies: impact of time and reason for seeking certification on perceptions of benefits received", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (7), 650-660.
- Karapetrovic, S.; Casadesús, M. (2009): "Implementing environmental with other standardized management systems: Scope, sequence, time and integration", *Journal of Cleaner Production*, 17, 533-540.
- Karapetrovic, S.; Willborn, W. (1998): "Integration of quality and environmental management systems", *TQM Magazine*, 10 (3), 204-213.
- Karapetrovic, S.; Willborn, W. (2001): "ISO 9000 quality management standards and financial investment services", *The Service Industries Journal*, 21 (2), 117-136.
- Karapetrovic, S.; Fa, M.C.; Saizarbitoria, I.H. (2010): "What happened to the ISO 9000 lustre? An eight-year study", *Total quality management*, 21(3), 245-267.
- Kaynak, H. (2003): "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", *Journal of Operations Management*, 21 (4), 405-35.
- Krasachol, L.; Willey, P.C.T.; Tannock, J.D.T. (1998): "The progress of quality management in Thailand", *The TQM Magazine*, 10 (1), 40-4.
- Koc, T. (2007): "The impact of ISO 9000 quality management systems on manufacturing", *Journal of Materials Processing Technology*, 186, 207-213.
- Labodova, A. (2004): "Implementing integrated management systems using a risk analysis based approach", *Journal of Cleaner Production*, 12, 571-580.
- Lee, T.Y. (1998): "The development of ISO 9000 certification and the future of quality management", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (2), 162-177.
- Lee, C.; Lee, T.; Chang, C. (2001): "Quality/productivity practices and company performance in China", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (6), 604-25.
- Leland, L. (2000), "Quality certification: an issue of debate", *Graphic Arts Monthly*, 72 (12), 52-4.
- Leung; Hareton, K.N.; Chan, Keith C.C.; Lee, T.Y. (1999): "Costs and benefits of ISO 9000 series: a practical study", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16 (7), 675-690.
- Liao, H.; Enke, D.; Wiebe, H. (2004): "An expert advisory system for the ISO 9001 quality system", *Expert Syst. Appl.*, 27 (2), 313-322.
- Lin, C.; Jang, W. (2009): "An integrated framework for ISO 9000 motivation, depth of ISO implementation and firm performance: the case of Taiwan", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19 (2), 194-216.
- Llopis, J.; Tarí, J. (2003): "The importance of internal aspects in quality improvement", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20 (3), 304-24.
- Lloyd's Register of Quality Assurance Ltd (1993): "Setting Standards for Better Business", *Report of Survey Findings*, Lloyd's, London.
- Lloyd's Register of Quality Assurance Ltd (1994): "BS 5750/ISO 9000-Setting Standards for Better Business", *Lloyd's Register of Quality Assurance Service Ltd*, Croyden.
- Lloyd's Register of Quality Assurance Ltd (1996): "Fitter Finance. The Effects of ISO 9000 on Business Performance", *Report of Survey Findings*. Lloyd's, London.
- Maani, K.E.; Putterill, M.S.; Sluti, D.G. (1994): "Empirical analysis of quality improvement in manufacturing", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11 (7), 19-37.
- McLachlan, V.N. (1996): "In praise of ISO 9000", *The TQM Magazine*, 8 (3), 21-3.
- Magd, H.; Curry, A. (2003): "An empirical analysis of management attitudes towards ISO 9001:2000 in Egypt", *The TQM Magazine*, 15 (6), 381-90.
- Mahadevappa, B.; Kotreshvar, G. (2004): "Quality management practices in Indian ISO 9000 certified companies: an empirical evaluation", *TQM Business Excellence*, 15 (3), 295-305.
- Mann, R. and Kehoe, D. (1994): "An evaluation of the effects of quality improvement activity on business performance", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 11 (4), 29-44.
- Martínez, L.; Martínez, J.A. (2009): "Does ISO 9000 certification affect consumer perceptions of the service provider?", *Managing Service Quality*, 19 (2), 140-161.
- Masakure, O.; Henson, S.; Cranfield, J. (2009): "Standards and export performance in developing countries: Evidence from Pakistan", *The Journal of International Trade & Economic Development*, 18(3), 395-419.

- Mathews, S. (2005): "ISO 9000 survey shows value of customer focus – and gives purchaser's viewpoint", *ISO Management Systems*, 5 (5), 15-19.
- Meegan, S.T.; Taylor, W.A. (1997): "Factors influencing a successful transition from ISO 9000 to TQM. The influence of understanding and motivation", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (2).
- Mo, J.; Chan, A. (1997): "Strategy for the successful implementation of ISO 9000 in small and médium manufacturers", *The TQM Magazine*, 9 (2), 135-45.
- Naveh, E.; Marcus, A. (2005): "Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: Installing and using ISO 9000", *Journal of Operations Management*, 24 (1), 1–26.
- Nunnally, J. C. (1967): "Psychometric Theory, New York", Ed. McGraw-Hill, *Management Review*, 30 (1), 55-76, <http://search.proquest.com/docview/226855434?accountid=14609>.
- Peach, R.W. (1997): "The ISO 9000 Handbook", third ed., Irwin Professional Publishing, Chicago.
- Poksinska, B.; Dahlgard, J.; Antoni, M. (2002): "The state of ISO 9000 certification: a study of Swedish organizations", *The TQM Magazine*, 14 (5), 297-306.
- Porter, L.; Tanner, S. (1996): "Assessing Business Excellence", *Butterworth-Heinemann*, Oxford.
- Prida, B.; Abarca, C.; Iracheta, J.M. (2000): "Metodología práctica para el diseño e implantación de Sistema de la calidad según las normas ISO 9000 en pequeñas y medianas empresas", *Dirección y Organización*, 23.
- Priede, J. (2012): "Implementation of Quality Management System ISO 9001 in the World and its Strategis Necessity.", *8th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1466-1475.
- Psomas, E.; Antony J. (2014): "The effectiveness of the ISO 9001 quality management system and its influential critical factors in Greek manufacturing companies", *International Journal of Production Research*, 2014, <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2014.965353>
- Quazi, H.A.; Padibjo, S.R. (1997): "A journey towards total quality management through ISO 9000 certification – a Singapore experience", *The TQM Magazine*, 9 (5), 364-71.
- Quazi, H.A.; Padibjo, S.R. (1998): "A journey towards total quality management through ISO 9000 certification. A study on small and medium sized enterprises in Singapore", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (5), 364-71.
- Rahman, S. (2001): "A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification", *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (1), 35-49.
- Rao, S.S.; Ragu-Nathan, T.S.; Solis, L.E. (1997): "Does ISO 9000 have an effect on quality? An international empirical study", *Total Quality Management*, 8 (6), 335-46.
- Rodríguez, J.A.; González, J. (2003): "Un estudio de la Insatisfacción Generada por la Certificación ISO 9000 en la Pequeña Empresa", *13th Congreso Nacional de ACEDE*, Salamanca.
- Rusjan, B.; Alič, M. (2010): "Capitalising on ISO 9001 benefits for strategic results", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27 (7), 756-778.
- Salomone, R. (2008): "Integrated management systems: experiences in Italian organizations", *Journal of Cleaner Production*, 16, 1786-1806.
- Santos, L.; Escanciano, C. (2002): "Benefits of the ISO 9000:1994 system", *International Journal of Reliability & Quality Management*, 19 (3), 321-34.
- Sampaio, P.; Saraiva, P.; Guimarães, A. (2009): "ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26 (1), 38-58.
- Sampaio, P.; Saraiva, P.; Rodrigues, A.G. (2011): "ISO 9001 certification forecasting models", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28 (1), 5-26.

- Shafiq, M.; Abid, K.; Jalil, F. (2014): "Perception of managers about the relationship of ISO 9000 certification with bussiness results", *Journal of Quality and Technology Management*, 10, 93-104.
- Sharma, B.; Gadenne, D. (2001): "An investigation of the perceived importance and effectiveness of quality management approaches", *The TQM Magazine*, 13 (6), 433-43.
- Singels, J.; Rüel, G.; Van de Water, H. (2001): "ISO 9000 series: certification and performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (1), 62-75.
- Singh, P.J.; Feng, M.; Smith, A. (2006): "ISO 9000 series of standards: comparison of manufacturing and service organizations", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23 (2), 122-142.
- Srivastava, A.K. (1992): "ISO 9000 as a tool for organizational change and work redesign", *Proceedings of the 14th Annual Spring Conference, AQP (USA)*.
- Srivastav, A.K. (2010): "Impact of ISO 9000 implementation on the organization", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(4), 438-450.
- Sroufe, R.; Curkovic S. (2008): "An examination of ISO 9000:2000 and supply chain quality assurance", *Journal of Operations Management*, 26, 503-520.
- Stevenson, T.; Barnes, F. (2001): "Fourteen years of ISO 9000: impact, criticisms, costs and benefits", *Business Horizons*, 45-51.
- Sun, H. (1999): "Diffusion and contribution of total quality management: an empirical study in Norway", *Total Quality Management*, 10 (6), 901-14.
- Tan, L.P.; Sia, G.L. (2001): "ISO 9000: the answer for total quality management implementation? The Malaysian case", *Total Quality Management*, 12 (2), 223-9.
- Tarí, J.J. (2005): "Components of successful total quality management", *The TQM Magazine*, 17 (2), 182-194.
- Taylor, W.A. (1995): "Senior executives and ISO 9000", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (7), 40-57.
- Tenner, A.R.; DeToro, I.J. (1992): "Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement", Addison-Wesley, Reading, MA.
- Terziovski, M.; Power, D.; Sohal, A. (2003): "The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance", *European Journal of Operations Research*, 146 (3), 580-95.
- Terziovski, M.; Power, D. (2007): "Increasing ISO 9000 certification benefits: a continuous improvement approach", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24 (2), 141-63.
- Trigueros, J.A.; Sansalvador, M.E.; Reig, J. (1999): "La gestión de la calidad total en la pyme a partir de los sistemas Iso 9000", *Tribuna de Economía*, 781, 157-170.
- Tsiotras, G.; Gotzamani, K. (1996): "ISO 9000 as an entry key to TQM: The case of Greek industry", *International Journal of Quality*, 13 (4).
- Valls, V.M.; Vergueiro, W.C.S. (2006): "Quality management on information services according to ISO 9000", *New Library World*, 107, 523-37.
- Van Der Wiele, A.; Brown B.G.; Dale B. G. (2001): "The ISO 9000 series as a tool for organisational change for organizational change", *Business Process Management Journal*, 7 (4), 323-331.
- Van der Wiele, T.; Brown, A. (2002): "Quality management over a decade", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19 (5), 508-23.
- Vloeberghs, D.; Bellens, J. (1996): "Implementing the ISO 9000 Standards in Belgium", *Quality Progress*, 29 (6), 43-8.
- Wisner, J.; Eakins, S. (1994): "A performance assessment of the US Baldrige Quality Award winners", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11 (2), 8-25.
- Yahya, S.; Goh, W.K. (2001): "The implementation of an ISO 9000 quality system", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (9), 941-66.
- Yeung, C.L.; Lee, T.S.; Chan, L.Y. (2003): "Senior executives' perspectives and ISO 9000 effectiveness: an empirical research", *International Journal of Production Research*, 41 (3), 545-69

- Yung, W.K.C. (1997): "The values of TQM in the revised ISO 9000 quality system", *International Journal of Operations & Production Management*, 17 (2), 221-30.
- Zaramdini, W. (2007): "An empirical study of the motives and benefits of ISO 9000 certification: the UAE experience", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24 (5), 472-491, www.emeraldinsight.com/0265-671X.htm.
- Zeng, S.X.; Tian, P. (2007): "Overcoming barriers to sustainable implementation of the ISO 9001 system", *Managerial Auditing Journal*, 22 (3), 244-254.

Anexos

1. Identificación de la entidad y datos de contacto

1.1	Denominación	
1.2	e-mail de contacto	

2. Actividad

- Sector Primario.
 Sector Secundario.
 Sector Terciario.

3. Sobre la organización

3.1	¿Cuántos años lleva su organización en funcionamiento?	<input type="checkbox"/> <2 años	<input type="checkbox"/> 2-5 años	<input type="checkbox"/> 5-10 años	<input type="checkbox"/> >10años
3.2	Tamaño de la empresa	<input type="checkbox"/> Pequeña y Mediana Empresa		<input type="checkbox"/> Gran empresa	

4. Sobre el Sistema de gestión de la calidad de la organización

4.1	¿Qué antigüedad tiene el Sistema?	<input type="checkbox"/> <1 año	<input type="checkbox"/> 2 - 5 años	<input type="checkbox"/> > 5 años
-----	-----------------------------------	---------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------------

4.2	Indique en qué grado se han producido los siguientes beneficios en su organización, teniendo en cuenta que 1 es “nada relevante” y 5 “muy relevante”.					
		1	2	3	4	5
	1. Mayor implicación de las personas por la Calidad.					
	2. Mayor satisfacción de las personas.					
	3. Mejor definición y asunción de responsabilidades.					
	4. Mayor capacitación de las personas.					
	5. Mejora de la comunicación interna.					
	6. Mejor definición y estandarización de los procedimientos de trabajo.					
	7. Mejora de la calidad de los productos/servicios.					
	8. Incremento de la satisfacción de los clientes.					
	9. Captación de nuevos clientes.					
	10. Fidelización de los clientes actuales.					
	11. Reducción de auditorías y controles de clientes.					
	12. Mejora del cumplimiento de plazos de entrega.					
	13. Reducción de quejas/reclamaciones.					
	14. Mejor relación y control de los proveedores.					

4.3	Indique en qué grado han afectado las siguientes barreras en la implantación del Sistema, teniendo en cuenta que 1 es “nada relevante” y 5 “muy relevante”.					
		1	2	3	4	5
	1. La falta de tiempo.					
	2. Los costes asociados.					
	3. Falta de participación y motivación de las personas.					
	4. Resistencia al cambio.					
	5. Falta de formación de las personas.					
	6. Falta de compromiso por parte de la Dirección.					
	7. No alcanzar los beneficios esperados.					
	8. Falta de canales de comunicación.					
	9. Falta de colaboración con los proveedores.					