

A APOSTA POLA CALIDADE DAS EMPRESAS GALEGAS: UN ESTUDO DESCRIPTIVO

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

*Universidade de Vigo / **Universidade da Coruña

Recibido: 12 de abril de 2008

Aceptado: 25 de setembro de 2008

Resumo: A contorna globalizada e moito máis competitiva na que operan as empresas na actualidade provocou que estas deban buscar estratexias que lles permitan afrontar con éxito os retos que se lles presentan. Así, hoxe en día a calidade converteuse nunha das variables clave de competitividade que as empresas galegas deben incorporar   súa estratexia corporativa. O propósito do noso traballo é estudar o grao de implantación da calidade/xestión da calidade nas empresas galegas, para o que imos realizar unha análise descritiva da situación actual –número de empresas certificadas, sistemas de certificación implantados, evolución das certifi- caci ns...–, o que nos permitirá obter unha radiografía do grao da implementación da calidade na Comunidade Autónoma de Galicia.

Palabras clave: Calidade / Estándares de calidade / Comunidade Autónoma de Galicia.

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

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

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

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

1. INTRODUCCIÓN

A calidade é un concepto que existiu sempre e que é moi dinámico, xa que foi evolucionando ao longo de toda a historia da humanidade en función dos diferentes acontecementos económico-industriais. O concepto de “calidade”, tal e como se entende hoxe, xorde a comezos do século XX, identificándose na súa evolución catro etapas ou fases nas que se pasou da inspección e do control da calidade co obxectivo básico de detectar erros  s fases de aseguramento da calidade e   dirección da calidade total coa intención de prever eses erros.

Por outra parte, a contorna actual na que as organizacións desenvolven diversas actividades é moi distinta   de hai uns cantos anos, xa que daquela non se valoraba a calidade nas empresas debido principalmente a que a cantidade demandada era moi superior   ofertada e, polo tanto, o mercado absorbía toda a producción.

Na actualidade, unha contorna globalizada e internacionalizada e moito máis competitiva provocou que as organizacións españolas deban buscar estratexias que

lles permitan afrontar con éxito os retos que se lles presentan, e onde a variable calidade xunto coa innovación tecnolóxica e co deseño industrial forman os tres piares básicos nos que descansa hoxe a competitividade empresarial. A isto tamén se lle poden engadir elementos non menos importantes como son a preocupación polo medio, a responsabilidade social corporativa ou a ética empresarial, a xestión dos riscos laborais, etc., sen esquecerse da satisfacción das necesidades presentes e das expectativas futuras dos clientes.

En definitiva, a calidade converteuse hoxe nunha das variables clave de competitividade que as organizacións de todo o mundo deben incorporar á súa estratexia corporativa. Este enfoque da calidade como un elemento ou factor clave competitivo que debe formar parte da estratexia global dunha organización é a última etapa ou fase na súa evolución histórica, e ao que se coñece co nome de *xestión da calidade total* (XCT) ou *Total Quality Management* (TQM), sendo este un dos conceptos sobre o que máis se investigou nos últimos anos malia resultar aínda un termo difuso á hora de facelo realidade.

O propósito do noso traballo é estudar o grao de implantación da calidade/xestión da calidade nas empresas galegas. Con este obxectivo, realizamos unha análise descritiva da situación actual –numero de empresas certificadas, sistemas de certificación implantados, evolución das certificacións...– e das perspectivas futuras da implementación da calidade na Comunidade Autónoma de Galicia.

2. A CALIDADE E A SÚA EVOLUCIÓN

Ao longo da historia, a palabra “calidade” deu lugar a unha gran lista de definicións moi diversas e significativas (Ivancevich *et al.*, 1996). De feito, unha das propiedades intrínsecas da calidade é, precisamente, a dificultade que xorde ao intentar buscar unha definición precisa.

Cada un dos expertos define a calidade con diferentes orientacións, o cal contribúe en gran medida á confusión conceptual actual (Dean e Bowen, 1994). Agora ben, tamén é certo, segundo sinalan Kathawala (1989) e Ghobadian e Speller (1994), que entre as distintas achegas existen tamén múltiples puntos en común.

Algúns autores como Escrig (1998) –a partir dos traballos de Ishikawa (1986)–, Garvin (1988), Deming (1989), Kathawala (1989), Juran (1990a,b), Reeves e Bednar (1994) ou Watson e Korukonda (1995), entre outros, identifican varias definicións de calidade formuladas desde perspectivas moi diferentes e que se presentan na táboa 1.

En definitiva, ningunha das definicións pode considerarse como a máis correcta, posto que as distintas ideas do que se entende por calidade xurdiron para darlles resposta aos continuos cambios na realidade empresarial. Desta forma, pódese considerar que as novas definicións non substituíron as máis antigas, senón que todas elas continuaron usándose sen poder destacar, se cadra, ningunha como a mellor.

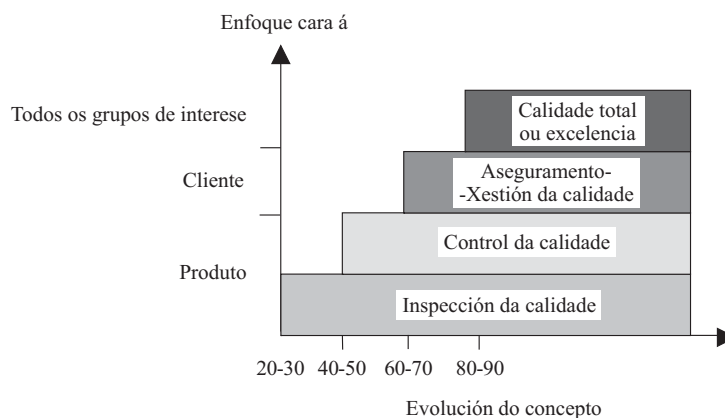
Táboa 1.- Algunhas definicións de calidade

DEFINICIÓNS DE CALIDADE	AUTORES
Excelencia	Juran (1951), Tuchman (1980), Garvin (1984)
Conformidade coas especificacións	Juran (1951), Gilmore (1974), Levitt (1972), Crosby (1979)
Adecuación ao uso (medida na que o produto responde con éxito aos propósitos do consumidor)	Juran <i>et al.</i> (1974, 1990a, 1990b), Juran e Blanton (2001)
Valor (relación entre o valor percibido polo usuario e os custos globais asociados)	Feigenbaum (1951, 1961), Abbot (1955), Ishikawa (1986)
Evitar perdas	Taguchi (1976)
Satisfacer ou exceder as expectativas do cliente	Grönroos (1983a), Parasuraman <i>et al.</i> (1985), Feigenbaum (1961, 1990), Juran <i>et al.</i> (1962), Deming (1989)

FONTE: Adaptado de Escrig (1998).

Ademais, cómpre destacar que cada definición proporciona vantaxes e inconvenientes con respecto á medición da calidade, á utilidade para a dirección da empresa e á importancia do consumidor. Tal e como sinalan Lloréns e Fuentes (2000), cada empresa deberá adoptar aquela que se axuste mellor aos seus obxectivos estratéxicos.

A calidade no ámbito empresarial xorde a comezos do pasado século, ao longo do cal son moitos tamén os autores que coinciden en sinalar a distinción de catro etapas ou fases na evolución da xestión da calidade (Garvin, 1988; Dale *et al.*, 1994; Moreno Luzón *et al.*, 1997; De Fuentes, 1998; Dale, 1999; Penacho, 2000; Juran e Blanton, 2001; ou Berlinches, 2002, entre outros). Tal e como se mostra na figura 1, os enfoques máis modernos do concepto de calidade inclúen, igualmente, as etapas anteriores.

Figura 1.- Evolución dos enfoques de calidade

FONTE: Elaboración propia a partir da literatura máis significativa.

Como podemos ver, o último paso ao que evolucionou o concepto de “calidade” é cara á xestión da calidade total, entendida esta coma unha filosofía de xestión na que a calidade se converte nunha estratexia empresarial que supón, entre outros as-

pectos, a dirección da calidade a todos os procesos e non só aos principais, un enfoque claro cara ao cliente, unha convicción permanente da mellora continua, que cada persoa se responsabilice do seu propio traballo e que a responsabilidade en materia de calidade recaia na dirección da organización.

En conclusión, a evolución histórica do termo “calidade” prodúcese sen rupturas ao longo do tempo, coincidindo de forma paralela cos distintos cambios na xestión empresarial. De todos os modos, aínda hoxe se poden atopar empresas nas que se están aplicando os primeiros enfoques xunto a outras que adoptaron enfoques máis actuais ou, mesmo, a aplicación de varios deles de forma simultánea (Escrig, 1998), xa que as visións da calidade máis modernas tamén abranguen as anteriores e ambas as dúas poden coexistir (Sebastián *et al.*, 1998).

3. MODELOS DE XESTIÓN DA CALIDADE

Na actualidade, as organizacións á hora de tomar o primeiro contacto coa calidade atópanse con que existen numerosas definicións, conceptos, sistemas de xestión, modelos, etc., que lles permiten empezar a percorrer o camiño cara á calidade, aínda que nun principio lles resulta sumamente confuso. A decisión de como percorrer ese camiño dependerá da estratexia empresarial adoptada por cada unha das organizacións. Así, algunhas organizacións optan por implantar a calidade para conseguir un premio á calidade; outras, pola contra, deciden implantar e certificar un sistema de xestión da calidade ou, simplemente, certificar a calidade dun produto ou dun servizo, etc.

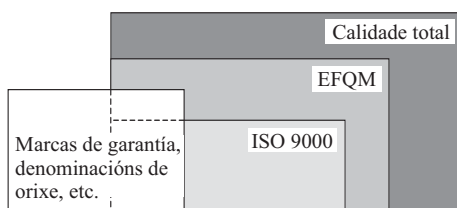
Un dos primeiros modelos que xurdiron son as normas ISO 9000, que son un conxunto de regras a nivel internacional, aplicables de forma voluntaria por calquera tipo de entidade, e que foron desenvolvidas pola *International Organization for Standardization* co obxecto de guialas no aseguramento da calidade e/ou da xestión da calidade (non calidade total). O éxito das normas ISO 9000 e a crecente preocupación por cuestións ambientais deu lugar á aparición das normas ISO 14000 ou das EMAS (a nivel europeo), que marcan os requisitos mínimos que deben cumprir as organizacións en materia ambiental. Ao longo destes últimos anos xurdiron numerosos estándares de calidade tanto no nivel sectorial –como é o caso do sector de automoción (VDA 6.1, QS 9000, EAQF/94, ISO TS-16949), do sector forestal (FSC, PEFC) ou do sector da alimentación (APPCC...)- como aqueles que se refíren á seguridade e á saúde laboral (OHSAS 18001), entre outros moitos.

Posteriormente, ao evolucionar o concepto de calidade cara á calidade total, xorden diferentes modelos de calidade total como, entre outros, o modelo EFQM de excelencia no ámbito europeo, o *Deming* en Xapón ou o *Malcolm Baldrige* en Estados Unidos.

Por outra parte, xorden as marcas de garantía, as denominacións de orixe, etc., que son moi similares aos conceptos anteriores pero que polo xeral presentan uns requisitos moito máis específicos e que se orientan en gran parte cara a un produto, a un sector, etc.

Polo que respecta ás analogías entre todos estes termos, cómpre sinalar que se trata de certificacións de calidade –de produtos ou de servizos– ou de sistemas de xestión da calidade (SXC) ou da calidade total (XCT) creados en calquera dos casos para a obtención dunha mellora dos resultados. Na figura 2 aprécianse con claridade os distintos niveis de interrelación entre eles.

Figura 2.- Interrelación de conceptos referentes á calidade



FONTE: Martínez e Lage (2004).

4. EVOLUCIÓN DAS CERTIFICACIÓNS NA COMUNIDADE AUTÓNOMA GALEGA

Neste apartado imos analizar a implantación nas empresas galegas dos estándares certificables ligados ao concepto de calidade que foron xurdindo con carácter voluntario, distinguindo entre as normas para implantar a calidade na xestión empresarial e as normas de calidade enfocadas ao produto (táboa 2).

Táboa 2.- Normas e sistemas de xestión da calidade

REFERENCIAL	NORMA
Sistemas de xestión da calidade	ISO 9000: 2000
Sistemas de xestión da calidade ambiental	ISO 14000: 2004 EMAS
Prevenção de riscos laborais Responsabilidade social corporativa	OSHAS 18001
Sistemas de xestión da calidade Referencias sectoriais: - Automoción - Forestal	UNE-ISO/TS 1694 FSC e PEFC
Certificación de produtos: - Certificación de produtos - Marcas de calidade - Marcas colectivas - Marcas de garantía - Denominación de orixe	Normas UNE Q de Calidade Turística <i>Galicia Calidade</i> Consellos reguladores

FONTE: Elaboración propia.

A análise dos estándares certificables no ámbito de Galicia permítenos obter unha radiografía do seu nivel de implantación nas empresas galegas, é dicir, permítenos responder preguntas como as seguintes: apostan pola calidade as empresas

galegas?, cal é o nivel de implantación dos estándares certificables?, cal é o perfil do tipo de empresa que implanta sistemas de xestión da calidade?, etc.

4.1. CERTIFICACIÓN DE SISTEMAS

4.1.1. Sistemas de xestión da calidade: UNE-EN-ISO 9000:2000

Desde a aparición da primeira versión no ano 1997, a familia de normas ISO 9000 foi adoptada e aplicada por numerosas organizacións de todo o mundo co obxectivo básico de asegurar a calidade. A súa publicación supuxo a harmonización a nivel internacional de toda unha ampla gama de normas que estaban dificultando a libre comercialización de produtos. A súa aplicación garante que a produción se realiza baixo unhas especificacións establecidas, o que favorece, segundo Tummala e Tang (1996), o intercambio comercial de bens e servizos.

Hoyle (1995) engade, ademais, que esta norma permite a certificación do sistema de calidade, o que significa obter un maior recoñecemento externo da organización. Con todo, óptese ou non pola certificación, o seguimento das normas ISO 9000 permiten o uso efectivo dos recursos dispoñibles, así como a redución dos custos e unha mellora continua da calidade (Ho, 1994; López da Viña, 1996).

Segundo a ISO, a 31 de decembro de 2006 o número total de firmas certificadas en todo o mundo conforme á familia de normas ISO 9000 ascendía a 897.866 entidades radicadas en cento setenta países, experimentando un incremento medio anual superior ao 20%. No caso de España, o número de entidades certificadas ascendía a 57.552, que representa o 6,40% do total a nivel mundial, ocupando o cuarto posto no *ranking* dos dez primeiros países. Neste caso, o incremento medio anual nos últimos dez anos foi superior ao 45%, moi por riba do aproximadamente 20% referente a nivel de todo o mundo. Neste sentido, Escanciano *et al.* (2001b) sinalan que este aumento tan acusado foi debido basicamente a dous factores: por un lado, á certificación de organizacións procedentes de sectores pouco ou nada interesadas anteriormente na certificación ISO 9000 (o sector público, o sector servizos e o sector agrícola e de alimentación) e, por outro lado, á incorporación das pequenas e medianas empresas a este tipo de certificación.

Se realizamos unha análise máis polo miúdo por comunidades autónomas, temos que a 31 de decembro de 2006 o *ranking* das primeiras comunidades por número de entidades certificadas ISO 9000¹ eran as seguintes: Cataluña (8.849), Madrid (5.851), Andalucía (4.685), Valencia (3.495), País Vasco (3.026), Castela e León (2.175), Galicia (2.016), Aragón... Cómpre destacar que tan só Cataluña, Madrid e Andalucía, é dicir, as tres primeiras comunidades, logran case o 50% das certificacións a nivel nacional.

¹ Datos obtidos do *Duodécimo Informe de Fórum Calidad*, no que non están incluídas as cifras de AENOR por non dispoñer das desagregacións por comunidades autónomas.

No caso concreto de Galicia –que ocupa o sétimo posto no *ranking* nacional–, esta conta no mes de maio do ano 2007 con 4.372 entidades certificadas conforme á norma, sendo o incremento medio anual nos últimos dez anos moi similar ao de España e manténdose nos últimos tres anos por riba do 20%.

Se analizamos o nivel de implantación, veremos que este é moi baixo xa que só representa o 2,20% do total das empresas localizadas na Comunidade. Se temos en conta a distribución destas certificacións nas catro provincias galegas, vemos que case o 78% delas corresponden a entidades asentadas nas provincias da Coruña e de Pontevedra conxuntamente, xa que son as provincias que máis número de empresas activas teñen (táboa 3).

Táboa 3.- Nivel de implantación da ISO 9000 en Galicia

	EMPRESAS CERTIFICADAS ISO 9000	Nº TOTAL DE EMPRESAS EN GALICIA	NIVEL DE IMPLANTACIÓN (en %)
Nº total de certificacións	4.372	198.603	2,20
DISTRIBUCIÓN POR PROVINCIA			
- A Coruña	1.871	83.077	2,25
- Lugo	509	24.642	2,07
- Ourense	482	23.458	2,05
- Pontevedra	1.510	67.426	2,24
DISTRIBUCIÓN POR DIMENSIÓN			
- Micro (0-9)	1.700	188.727	0,90
- Pequena (10-49)	2.102	8.723	24,10
- Mediana-Grande (+50)	570	1.153	49,44
DISTRIBUCIÓN POR ACTIVIDADE			
- Industria (incluída a enerxía)	1.766	16.391	10,77
- Construción	381	28.224	1,35
- Servizos	2.225	153.988	1,44

FONTE: Elaboración propia a partir dos datos do IGE (2006) para o número total de empresas en Galicia e da *Base de datos da certificación de Galicia* (maio de 2007) para o número de empresas certificadas.

Se temos en conta a distribución por dimensión da empresa, comprobamos que a metade das empresas con máis de cincuenta traballadores teñen implantada a ISO 9000, mentres que as empresas con menos de dez traballadores practicamente aínda non implantaron a norma. Esta elevada porcentaxe de implantación nas empresas medianas e grandes –practicamente todas as grandes empresas están certificadas– é debida a que son conscientes de que a implantación dun sistema de xestión da calidade, coa súa correspondente certificación, se converteu nun dos aspectos fundamentais na xestión empresarial, xa que en moitas ocasións se esixe esta certificación nas relacións comerciais.

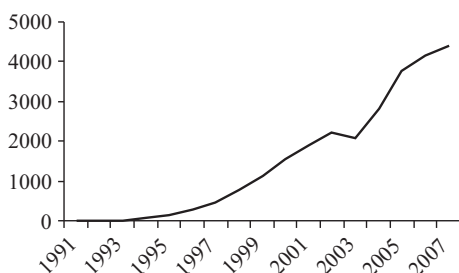
Polo que respecta ao sector económico que ten máis organizacións certificadas, o primeiro lugar ocúpao o sector de industrial, como cabería esperar, cun nivel de implantación do 10,77%, seguido do sector servizos e da construción (1,44% e 1,35%, respectivamente).

Na gráfica 1 constátase a rápida evolución do proceso de implantación e certificación. Os principais motivos que contribuíron a este forte incremento das certifi-

cacións na Comunidade Autónoma galega foron, por un lado, a constatación por parte das empresas das innumerables vantaxes deste proceso –o acceso a novos mercados, o afianzamento da posición da empresa no mercado, o aumento do número de clientes, a redución no medio prazo dos custos de calidade na empresa, a maior satisfacción do cliente, a mellora do control da xestión empresarial– e, por outro lado, a liña aberta constantemente nos últimos anos de subvencións ou de axudas á certificación promovida pola Consellería de Innovación e Industria da Xunta de Galicia.

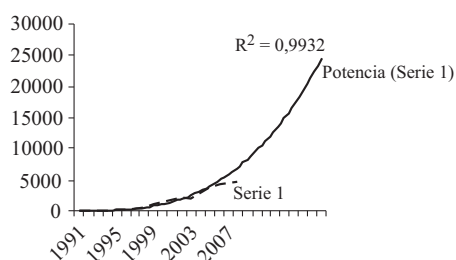
Para analizar o ritmo de crecemento das certificacións nos próximos dez anos utilizamos unha ferramenta que nos vai permitir prever o futuro: a denominada “liña de tendencia”. No noso caso, os datos seguen unha liña de tendencia potencial (gráfica 2) na que se observa que no ano 2017 haberá aproximadamente algo máis de 24.000 empresas certificadas en Galicia coa norma ISO 9000.

Gráfica 1.- Evolución da certificación ISO 9000 en Galicia



FONTE: Base de datos da certificación de Galicia (maio de 2007).

Gráfica 2.- Previsión da evolución de certificación ISO 9000 en Galicia nos próximos dez anos



FONTE: Elaboración propia.

4.1.2. Sistemas de xestión da calidade ambiental: UNE-EN-ISO 14000 e EMAS

Nos últimos anos desenvolveuse no mundo unha forte conciencia en relación cos temas vinculados coa protección ambiental. É por iso polo que se desenvolveron unha serie de accións tendentes a establecer un enfoque normalizado e recoñecido internacionalmente para os sistemas de xestión ambiental, o que deu como resultado a aparición de dúas normas fundamentais sobre as que basear o deseño dos SXM. Por un lado, no ano 1996 apróbase un grupo de normas que se coñecen como as normas ISO 14000. Estes documentos establecen un modelo de sistema de xestión ambiental e ofrecen ferramentas para a implantación dese sistema. E por outro, no ano 2001 xorden as EMAS (*Eco Management and Audit. Échème*) promovidas pola Unión Europea, sendo máis estritas cás ISO 14000.

Segundo a ISO, a 31 de decembro de 2006 o número total de firmas certificadas en todo o mundo conforme á familia de normas ISO 14000 ascende a 129.199 enti-

dades radicadas en cento corenta países, experimentando un incremento no ano 2004 superior ao 37%. No caso de España, o número de entidades certificadas ascende a 11.125 (representa o 8,61% do total a nivel mundial), ocupando o terceiro posto, por detrás de Xapón e de China, no *ranking* dos dez países con maior número de certificacións.

Se realizamos unha análise do nivel de implantación de ambas as dúas normativas nas empresas galegas (táboa 4), comprobamos que o número total de firmas certificadas cun sistema de xestión ambiental ascende a 1.622 entidades, o que representa un nivel de implantación do 0,82%, inferior ao da normativa ISO 9000 (2,20%).

Se realizamos unha análise máis polo miúdo por provincias, ao igual ca no caso da ISO 9000, o 80% delas corresponden a entidades localizadas na Coruña e en Pontevedra, sendo as provincias con máis número de empresas activas.

Táboa 4.- Nivel de implantación da ISO 14000 e de EMAS en Galicia

	EMPRESAS CERTIFICADAS ISO 14000 E EMAS	Nº TOTAL DE EMPRESAS EN GALICIA	NIVEL DE IMPLANTACIÓN (en %)
Nº total de certificacións	1.622	198.603	0,82
DISTRIBUCIÓN POR PROVINCIA			
- A Coruña	810	83.077	0,97
- Lugo	148	24.642	0,60
- Ourense	170	23.458	0,72
- Pontevedra	495	67.426	0,73
DISTRIBUCIÓN POR DIMENSIÓN			
- Micro (0-9)	489	188.727	0,26
- Pequena (10-49)	667	8.723	7,65
- Mediana-Grande (+50)	466	1.153	40,42
DISTRIBUCIÓN POR ACTIVIDADE			
- Industria (incluída a enerxía)	650	16.391	3,97
- Construción	283	28.224	1,00
- Servizos	689	153.988	0,45

FONTE: Elaboración propia a partir dos datos do IGE (2006) para o número total de empresas en Galicia e da *Base de datos da certificación de Galicia* (maio de 2007) para o número de empresas certificadas.

Polo que respecta aos sectores económicos, o sector industrial é o máis concienciado en temas ambientais, presentando un nivel de implantación do 3,97%, moi superior ao da construción (1%) e ao dos servizos (0,45%).

Nos datos publicados pola ISO pódese constatar a rápida evolución do proceso de implantación e certificación da ISO 14000 desde a concesión da primeira certificación no ano 1996, cando apareceu a primeira versión. O ascenso é moi espectacular sobre todo a partir da revisión da anterior versión (do ano 1996) da ISO 14000:2004, versión actual (incrementos do 70,8% no ano 2003, do 43,6% no ano 2004, do 47,6% no ano 2005 e do 28,8% no ano 2006). A análise da tendencia permítenos observar que no ano 2017 haberá aproximadamente algo máis de 9.000 empresas certificadas coa norma ISO 14000 en Galicia.

4.1.3. Prevención de riscos laborais

Coa globalización da economía e co éxito dos sistemas de xestión da calidade e da xestión ambiental, as empresas demandaron un sistema ou modelo certificable para xestionar a seguridade e a saúde no traballo, é dicir, un estándar que lle permita á empresa controlar os seus riscos e mellorar o seu rendemento. Así, nace a norma OHSAS 18001.

Polo que respecta á súa implantación en Galicia, deducimos da análise que o número de empresas que decidiron ir máis alá do cumprimento da Lei 31/1995 de prevención de riscos laborais, implantando e certificando un sistema de xestión de seguridade e xestión no traballo baseado en OHSAS 18001, é moi pequeno (dun 0,050%, isto é, 98 empresas).

Se nos fixamos na distribución por provincias, é A Coruña a que posúe un maior número de certificacións, seguida de Pontevedra. Polo que respecta á súa distribución por dimensión, son as microempresas as máis certificadas –con 36 empresas–, seguidas das pequenas empresas –con 31 empresas–. O sector económico con máis empresas certificadas é o industrial –con 81 empresas– e o resto son empresas do sector da construción.

4.1.4. Responsabilidade social corporativa

A responsabilidade social corporativa (RSC) asenta as súas bases na idea de que a empresa ten unha función social e unha incidencia na contorna que vai máis alá da obtención de beneficios para os seus propietarios ou accionistas. Polo tanto, aplicar este enfoque na empresa consiste en dirixila de tal maneira que fomente a súa contribución positiva á sociedade e que, á vez, minimize o impacto negativo sobre as persoas e o medio.

O desenvolvemento da RSC recibiu un importante impulso a finais dos anos noventa tanto no contexto internacional coma no europeo, así como en España. Para iso, desenvolvéronse diferentes iniciativas, códigos e normas encamiñadas a promover un comportamento por parte das empresas máis ético, sostible e respectuoso coa sociedade e, por suposto, co medio.

Na Comunidade Autónoma de Galicia, coa finalidade de sensibilizar as empresas e as organizacións empresariais sobre os beneficios das accións de responsabilidade social, a Consellería da Innovación e Industria convocou –no ano 2006– axudas dirixidas ás pemes, ás asociacións e ás entidades privadas sen ánimo de lucro para a realización de actuacións sectoriais e empresariais en materia de responsabilidade social empresarial. No ano 2007 publicáronse dúas convocatorias de axudas na materia: unha, dirixida ás pemes galegas para a implantación e certificación de sistemas de xestión e memorias de sostibilidade en materia de RSC; e outra, dirixida ás asociacións e ás entidades privadas sen ánimo de lucro para fomentar e divulgar a RSC.

A continuación, na táboa 5 recolleemos unha relación de asociacións e de empresas subvencionadas, así como os proxectos realizados en materia de RSC na Comunidade Autónoma de Galicia.

Táboa 5.- Relación de entidades e de proxectos realizados

ACTUACIÓN	ENTIDADES	DESCRIPCIÓN
Actuacións de difusión e sensibilización en materia de RSC	Federación de Autónomos de Galicia	Manual de divulgación da xestión da diversidade como estratexia para o aumento da contratación de traballadores. Estudo sobre prácticas en materia de recursos humanos dos traballadores autónomos de Galicia
	Asociación de Comerciantes e Empresarios do Centro Comercial Aberto de Ourense	Redacción de artigos e consultoría RSC, publicación de cinco páxinas B/N no suplemento de <i>La Región</i>
	Asociación Galega de Residencias e Centros de Anciáns A Iniciativa Social	Enquisa RSC Guía de RSC para residencias e centros de anciáns. Seminario sobre RSC en residencias Seguimento e avaliación
	Asociación do Pequeno Comercio da Pobra do Caramiñal	2.000 folletos explicativos sobre RSC no comercio
	Asociación Empresarial de Transportes de Mercadorías por Estrada (APETAMCOR)	Tríptico informativo Anuncio audiovisual sobre aspectos ambientais da asociación
	Asociación Galega de Empresas TIC-AGESTIC	Manual-guía, sección web, ídem igualdade Manual-guía RSC e manual de fomento da igualdade de oportunidades entre homes e mulleres nas empresas galegas TIC
	Clúster do Audiovisual Galego	Información-autodiagnóstico-observatorio proxecto audiovisual responsable
	Instituto Tecnolóxico de Galicia	Monográfico cinco visións sobre RSC
	Asociación Clúster do Naval Galego	Estudo/análise de boas prácticas Organización de dous seminarios Avaliación das actuacións
	Asoc. Aut. de Empresarios de Inst. e Rep. Elec. de Pontevedra (INSTAELECTRA)	1) Estudo de carencias e necesidades do sector: enquisa. Desenvolvemento do estudo sobre RSC 2) Edición de material informativo. Folleto resumo de oito páxinas. CD e cinco dípticos 3) Divulgación en medios de comunicación: radio, televisión, prensa escrita
	AECALPO	Xornada de difusión
	Asoc. Nac. Fab. Conservas, Peixes e Mariscos (ANFACO)	Xornada de difusión
	Fed. Asoc. Emp. Carpintería e Ebanistería Galicia	Xornada de difusión
	Federación de Comercio de Vigo	Xornada de difusión
Actuacións de desenvolvemento de ferramentas para a xestión de RSC	Asociación de Investigación Metalúrxica do Noroeste (AIMEN)	Deseño e desenvolvemento dunha ferramenta de autodiagnóstico de RSC: DUALNET
	Asoc. Empresas Concesionarias de Portos Deportivos	Diagnóstico RSC interno, diagnóstico RSC contorna, definición valores e identidade en RSC, def. elaboración sistema indicadores. Guía metodolóxica para a elaboración de memorias de RSC
	Asociación Provincial de Empresarios da Construción da Coruña	Diagnóstico RSC interno, diagnóstico RSC contorna, definición valores e identidade en RSC, def. elaboración sistema indicadores. Guía metodolóxica para a elaboración de memorias de RSC

Táboa 5 (continuación).- Relación de entidades e de proxectos realizados

ACTUACIÓN	ENTIDADES	DESCRIPCIÓN
Actuacións de desenvolvemento de ferramentas para a xestión de RSC	Asoc. para a Investig. Cerámica de Galicia	Catálogo de boas prácticas Memoria iniciativa SINCERA Guía memorias de sostibilidade
	Unión de Cooperativas. Asociación Galega de Cooperativas Agrarias	Diagnóstico RSC interno, diagnóstico RSC contorna, definición valores e identidade en RSC, def. elaboración sistema indicadores. Guía metodolóxica para a elaboración de memorias de RSC
	Asociación da Prensa da Coruña	Comunicación responsable: manual de boas prácticas Campaña de comunicación e difusión
	Asociación de Empresas Galegas Dedicadas a Internet	Redacción dun código ético e de RSC
EMPRESAS		
Implantación de sistemas de RSC	Gaia Xestión Deportiva S.L.	Proxecto Maturity: política retributiva e RSC
	Ideas Posibles S.L.	Memoria proceso de implantación dun sistema de xestión
	J.I. Chicouno S.L.	Elaboración dun sistema de calidade de xestión RSC Implantación dun sistema de xestión de RSC Norma de xestión ética SA8000
	Femxa Formación S.L.	Deseño e aplicación dun plan integral en materia de igualdade de oportunidades e conciliación da vida laboral e familiar
	Intelixencia e Tecnoloxía S.L.	Implantación do Sistema de xestión ética e socialmente responsable de fonética, SGE 21:2005
	Ardora S.A.	Implantación do Sistema de xestión ética e socialmente responsable de fonética, SGE 21:2005
Elaboración de memorias anuais de sostibilidade	Carpintería Metálica Alumán S.L.	Memoria de responsabilidade social empresarial 2005
	Lista Arenas e Gravas S.L.	Memoria de responsabilidade social empresarial 2005
	Policlínico Lucense S.A.	Memoria de responsabilidade social empresarial 2005
	Maritime Global Services S.L.	Memoria de responsabilidade social empresarial 2005
	Divicotel S.L.	Memoria de sostibilidade 2005
	Optare Solutions S.L.	Memoria de sostibilidade 2005
	Conducións Vixoy S.L.	Memoria de responsabilidade social empresarial 2005
Elaboración de estudos de viabilidade de reorganización do traballo para a conciliación familiar-laboral	Racema, S.L.	Intervención e reestruturación organizativa
	Ideas Posibles S.L.	Estudo para a análise de viabilidade do Programa para a conciliación familiar e laboral de homes e mulleres dentro do Marco GRI (G2)

FONTE: Actuacións en materia de responsabilidade social empresarial de asociacións e de pemes galegas (2006).

4.1.5. Sistemas de xestión da calidade do sector de automoción

A norma máis utilizada actualmente en vigor é a ISO/TS *Requisitos particulares para a aplicación da norma UNE-EN ISO 9001*, que define os requisitos fundamentais que deben cumprir os sistemas de xestión da calidade das empresas subministradoras de produtos para o sector do automóbil. Esta norma xorde pola necesidade de unificar os criterios esixidos polos referenciais VSQ-94, EAQF/94, QS 9000, VDA 6.1 e VDA 6.4. Posto que é unha esixencia por parte das empresas fabricantes que os seus subministradores posúan unha certificación, todas as empresas galegas que traballan como subministradoras do sector de automoción están certificadas en función dalgún dos anteriores referenciais.

En Galicia están certificadas 96 empresas, 61 delas co referencial ISO/TS 16949, 19 co referencial EAQF, 1 co referencial 6.1 e 15 co referencial QS 9000.

Se analizamos a súa distribución por provincias, o 90% localízanse na provincia de Pontevedra, que é onde se concentra a industria deste sector en torno a PSA Peugeot-Citroën.

Polo que respecta á súa distribución por dimensión, o maior número de empresas certificadas corresponde ás de tamaño medio (37 empresas) e a estas séguenlles as grandes empresas (30 empresas). Na táboa 6 presentamos a súa distribución por subsector.

Táboa 6.- Distribución da certificación por subsector

SUBSECTOR	VDA6.1	EAQF/94	QS9000	ISO/TS16949
Manufacturas diversas	1	7	7	20
Química	0	8	3	19
Electricidade e electrónica	0	2	2	3
Automoción	0	2	1	3
Metalurxia e siderurxia	0	0	2	6
Téxtil, coiro e derivados	0	0	0	6
Madeira	0	0	0	2
Bens de equipo	0	0	0	2

FONTE: Base de datos da certificación de Galicia (maio de 2007).

4.1.6. Certificación de produtos

◆ *Certificación de produto: normas UNE.* Segundo os datos analizados, o nivel de implantación da certificación de produtos era do 0,84% no mes de maio do ano 2007, isto é, existen un total de 1.745 certificacións de produto. Polo que respecta ao seu reparto por provincias é, neste caso, a provincia de Lugo a que posúe un maior número de certificacións, e Ourense a que menos. Polo que respecta á certificación por dimensión, son as medianas e as pequenas empresas as que representan a maior porcentaxe (un 86%). Neste caso, como cabería esperar, é o sector industrial o que posúe a totalidade das certificacións, é dicir, o 96% do total.

◆ *Marcas de calidade.* Na actualidade, existen no mercado numerosos distintivos/marcas de calidade. Este fenómeno está propiciado, por un lado, pola crecente demanda por parte do consumidor de maior información acerca dos produtos e, por outro lado, pola busca por parte das empresas de diferenciarse nos mercados a través das características dos produtos, en particular pola calidade destes.

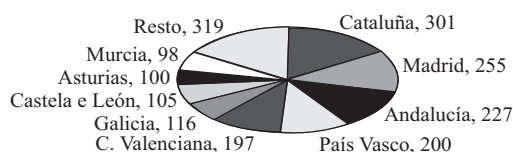
Os diferentes distintivos de calidade diferéncianse uns dos outros principalmente polo réxime xurídico que os regula, que establece as regras do xogo e as armas coas que as distintas marcas entran no mercado, a súa natureza, a súa protección e, polo tanto, o seu significado.

◆ *Marca colectiva: Q de Calidade Turística.* Os constantes cambios da demanda turística e a evolución dos seus gustos cara a esixencias cada vez maiores de calidade, xunto coa aparición de destinos competidores con condicións sociolaborais máis vantaxosas, propiciou que este sector adoptara o concepto da “calidade” como factor diferenciador nos mercados internacionais.

O proceso de adaptación do sector turístico á xestión da calidade foi impulsado polo Instituto para a Calidade Turística Española (ICTE), que é unha entidade para a homologación de sistemas de calidade, de carácter privado, independente e sen ánimo de lucro, e que está constituída por asociacións e por federacións empresariais do sector turístico e hoteleiro, ademais de pola Secretaria Xeral de Turismo do Goberno central, pola Federación Española de Municipios e Provincias e polas comunidades autónomas. Un dos seus principais obxectivos foi a creación e concesión do certificado da marca de calidade denominada *Q de Calidade Turística*. Esta marca acredita que o establecemento que a posúe cumpre cos esixentes estándares de calidade do Sistema de Calidade Turística Española (SCTE) e asegura estar traballando nunha dinámica de mellora continua co fin de compracer en todo momento as esixencias dos clientes.

Segundo o ICTE, a 30 de novembro de 2007 o número total de empresas certificadas coa *Q de Calidade Turística* en España ascendía a 2.145, representando unha porcentaxe de implantación moi baixa. Facendo referencia ao *ranking* por comunidades autónomas (gráfica 3), Galicia ocupa o sexto lugar con 116 empresas que posúen esa marca, distribuídas en cinco subsectores turísticos: 54 axencias de viaxe, 26 hoteis, 30 aloxamentos rurais, 4 balnearios e 1 servizo de restauración.

Gráfica 3.- Distribución da certificación por comunidades autónomas



Táboa 7.- Distribución da certificación por actividade

ACTIVIDADE	TOTAL ESPAÑA
Axencias de viaxe	1.164
Aloxamentos rurais	187
Aloxamentos de pequenas dimensións	57
Autocares de turismo	3
Balnearios	19
Cámpings	18
Campos de golf	0
Convention bureaux	6
Espazos naturais protexidos	16
Estacións de esquí	12
Hoteis e apartamentos turísticos	446
Oficinas de información turística	32
Oficinas de información turística de ámbito supramunicipal	6
Palacios de congresos	5
Praias	67
Servizos de restauración	107
Tempo compartido	0

FONTE: Instituto para a Calidade Turística Española (novembro de 2007).

Polo que respecta ao nivel de implantación da marca, este é de momento moi baixo xa que só representa o 1,54% do total das empresas localizadas en Galicia (táboa 8). Se realizamos a análise por provincias, é Ourense a que presenta unha maior porcentaxe (2,33%), seguida da Coruña e de Pontevedra cun 1,83% e un 1,43%, respectivamente.

Táboa 8.- Nivel de implantación de *Q de Calidade Turística* en Galicia. Distribución por provincias

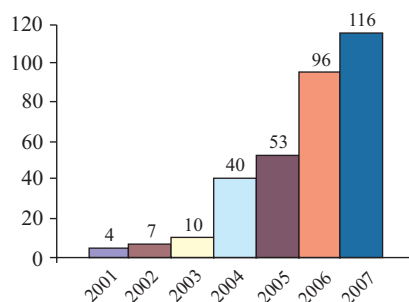
	EMPRESAS CERTIFICADAS	Nº TOTAL DE EMPRESAS EN GALICIA	NIVEL DE IMPLANTACIÓN (en %)
Nº total de certificacións	116	7.277	1,54
DISTRIBUCIÓN POR PROVINCIA			
- A Coruña	53	2.883	1,83
- Lugo	9	1.203	0,74
- Ourense	18	770	2,33
- Pontevedra	36	2.510	1,43

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

Se se fai unha análise máis polo miúdo da distribución por actividade da marca, observamos que son os balnearios os que presentan un maior nivel de implantación (20%), seguidos das axencias de viaxe (9,2%); o resto dos sectores de actividade presentan niveis de implantación moi baixos (servizos de restauración: 1 empresa) e en moitos deles nin sequera se certificou ningunha empresa.

Na gráfica 4 reflíctese a evolución do crecemento da marca desde o ano 2002, experimentando un crecemento moi elevado no ano 2004, con trinta certificacións, e no ano 2006, no que se concederon corenta e tres certificacións.

Gráfica 4.- Evolución das empresas con *Q de Calidade Turística*



FONTE: ICTE (2007).

◆ *Marcas de garantía: Galicia Calidade.* Galicia Calidade é unha marca outorgada pola entidade Galicia Calidade S.A., segundo a Lei española de marcas

–Lei 17/2001, de 7 de decembro–, e que conta co apoio da Consellería de Innovación e Industria da Xunta de Galicia. Esta marca ampara as empresas galegas que crean produtos e servizos que cumpren uns requisitos relativos á calidade, aos seus compoñentes, á súa orixe xeográfica, ás condicións técnicas e ao modo de elaboración do produto ou da prestación do servizo.

Baixo esta marca están amparadas 32 empresas localizadas nas catro provincias galegas (11 en Lugo, 10 na Coruña, 9 en Pontevedra e 2 en Ourense). Polo que respecta aos produtos que forman parte da marca *Galicia Calidade*, 48 produtos pertencen ao sector agroalimentario, 42 ao sector da pesca, 4 ao sector industrial e 4 ao sector servizos.

♦ *Denominacións de orixe*. Unha das actuacións estratéxicas da política alimentaria española oriéntase cara aos produtos de alta calidade, sendo un dos mecanismos básicos desta política as denominacións de calidade (denominacións de orixe, indicacións xeográficas, pregos de calidade...), que recoñecen a calidade e a personalidade de diversos produtos pola súa orixe, medio xeográfico e sistemas de elaboración. A función principal é a de certificar a calidade e a orixe dun produto agroalimentario, e foron creadas cunha dobre vertente: por un lado, darlles protección aos produtos dunha determinada zona xeográfica (protexéndoos contra a usurpación e a competencia desleal) e, por outro, asegurar a calidade do produto amparado por esa denominación.

A partir do ano 1992 a Comunidade Económica Europea estableceu uns sistemas xerais de protección e valorización dos alimentos de calidade no marco dunha política xeral para a defensa e promoción deste tipo de produtos, que son a *denominación de orixe protexida* (DOP), a *indicación xeográfica protexida* (IXP) e a *especialidade tradicional garantida*. Posteriormente, apareceron os *pregos de etiquetado facultativo para a carne de vacún* e as *marcas de calidade específicas* de determinadas comunidades autónomas.

Nas táboas 8 e 9 presentamos as DOP e as IXP que existen en Galicia, así como os pregos de calidade.

Táboa 8.- Denominacións de orixe protexidas (DOP) e indicacións xeográficas protexidas (IXP) en Galicia

DOP ou IXP	CONSELLO REGULADOR	TIPO DE PRODUTO
Aguardente de Herbas de Galicia	Consello Regulador das Denominacións Xeográficas dos Augardentes e Licores Tradicionais de Galicia	Bebidas espirituosas
Arzúa-Ulloa	Consello Regulador da DOP Arzúa-Ulloa	Queixos e manteiga
Barbanza e Iria		Viños da terra
Betanzos		Viños da terra
Cebreiro	Consello Regulador da DOP Cebreiro	Queixos e manteiga
Faba Lourenzá		Legumes
Grelos de Galicia		Hortalizas
Lacón Galego	Consello Regulador da IXP Lacón Galego	Embutidos e outros produtos cárnicos

Táboa 8 (continuación).- Denominacións de orixe protexidas (DOP) e indicacións xeográficas protexidas (IXP) en Galicia

DOP ou IXP	CONSELLO REGULADOR	TIPO DE PRODUTO
Licor Café de Galicia	Consello Regulador das Denominacións Xeográficas dos Augardentes e Licores Tradicionais de Galicia	Bebidas espirituosas
Licor de Herbas de Galicia	Consello Regulador das Denominacións Xeográficas dos Augardentes e Licores Tradicionais de Galicia	Bebidas espirituosas
Mexillón de Galicia	Consello Regulador da DOP Mexillón de Galicia	Peixes, moluscos e crustáceos
Mel de Galicia	Consello Regulador da IXP Mel de Galicia	Meles
Monterrei	Consello Regulador da DO Monterrei	Viños con denominación (VCPRD)
Augardente de Galicia	Consello Regulador das Denominacións Xeográficas dos Augardentes e Licores Tradicionais de Galicia	Bebidas espirituosas
Pan de Cea		Produtos de panadería, pastelería e repostería
Pataca de Galicia	Consello Regulador da IXP Pataca de Galicia	Hortalizas
Pemento de Arnoia		Hortalizas
Pemento de Herbón		Hortalizas
Pemento do Couto		Hortalizas
Pemento de Oímbra		Hortalizas
Queixo de Tetilla	Consello Regulador da DOP Queixo de Tetilla	Queixos e manteiga
Rías Baixas	Consello Regulador da DO Rías Baixas	Viños con denominación (VCPRD)
Ribeira Sacra	Consello Regulador da DO Ribeira Sacra	Viños con denominación (VCPRD)
Ribeiro	Consello Regulador da DO Ribeiro	Viños con denominación (VCPRD)
San Simón da Costa	Consello Regulador da DOP San Simón de Costa	Queixos e manteiga
Tenreira Galega	Consello Regulador da IXP Tenreira Galega	Carnes frescas
Valdeorras	Consello Regulador da DO Valdeorras	Viños con denominación (VCPRD)
Val do Miño-Ourense		Viños da terra

FONTE: MAPA (2007).

Táboa 9.- Pregos de etiquetado facultativo de carne de vacún en Galicia

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

FONTE: MAPA (2007).

5. CONCLUSIÓN

A calidade converteuse nunha ferramenta necesaria para lograr o éxito nun mercado cada vez máis competitivo e onde a maior complexidade dos procesos de produción obriga ao empresario a usar os procedementos de normalización e control da calidade. O auxe da xestión da calidade na empresa galega, ao igual ca en Espa-

ña e en Europa, asóciase á implantación de sistemas de calidade baseados na normativa internacional ISO 9000 e ISO 14000. Todo iso supoñerá unha mellora da competitividade das empresas, pero cómpre ter presente que a certificación da calidade colabora pero non garante que no mercado as empresas certificadas sexan percibidas como de alta calidade.

Aínda que o proceso de certificación en España comezou coas empresas grandes, en Galicia as primeiras certificacións tiveron lugar no ano 1991 e foron pemes (empresa pequena na Coruña e empresa mediana en Pontevedra). O perfil da empresa galega non difire da tónica xeral en España: trátase de pemes, as cales representan aproximadamente o 61% do total das certificacións, empresas de entre 9 e 50 traballadores e que na súa maior parte son persoas físicas ou sociedades de responsabilidade limitada, sendo o sector servizos o que aglutina o maior número de certificacións (2.225, que representan o 51% do total) e ao que lle segue o sector industrial.

Se temos en conta o tipo de certificación (sistemas/produto), a empresa galega optou maioritariamente pola certificación de sistemas (4.372 pola normativa ISO 9000, 1.622 pola normativa ISO 14000 e EMAS, fronte ás 1.745 certificacións de produto/UNE). Isto demostra o interese das empresas galegas por mellorar a súa competitividade a través da implantación de sistemas certificados de calidade ou de xestión ambiental. Cómpre destacar que practicamente a totalidade das empresas de máis de 250 traballadores (tamaño grande) teñen as certificacións ISO 9000 e 14000 e, polo que respecta ás micropemes, cómpre dicir que o seu nivel de implantación é moi baixo (0,90% no caso da ISO 9000 e 0,26% no caso da ISO 14000).

Se temos en conta a distribución por provincias, é A Coruña a provincia cun maior número de certificacións de sistemas (ISO 9000/14000): o 44%, seguida por Pontevedra co 33,45% e, cunha porcentaxe máis cativa, por Lugo (10,96%) e por Ourense (10,87%). Os datos son consistentes co número de empresas en cada unha delas, é dicir, tendo en conta o número de empresas rexistradas en cada unha das provincias, a porcentaxe que mide a relación entre o número de certificacións emitidas e o número total de empresas (nivel de implantación ISO 9000) é moi similar en todas elas (2,25% das empresas con establecemento na provincia da Coruña están certificadas, 2,24% en Pontevedra, 2,07% en Lugo e 2,05% en Ourense). Polo que respecta á xestión ambiental (ISO 14000 e EMAS), as porcentaxes son inferiores: 0,97% na Coruña, 0,73% en Pontevedra, 0,72% en Ourense e 0,60% en Lugo.

A empresa galega é cada vez máis consciente de que a calidade é un elemento substancial da súa competitividade nunha contorna cada vez máis esixente, de aí que progresivamente máis e máis empresas coiden a calidade dos seus produtos coma un dos seus valores máis importantes. Pero aínda que Galicia é unha das Comunidades máis dinámicas de España, rexistrando nos últimos anos un gran incremento nas certificacións, aínda lle queda moito camiño por percorrer ata que a maior parte das pemes obteñan a dita certificación.

BIBLIOGRAFÍA

- ABBOT, L. (1995): *Quality and Competition*. New York: Columbia University Press.
- BERRINCHES CEREZO, A. (2002): *Calidad*. Madrid: Thomson / Paraninfo.
- CROSBY, P. (1979): *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill.
- DALE, B.G. (1999): "Sustaining TQM", en Dale [ed.]: *Managing Quality*, pp. 238-248. 3ª ed. Oxford: Blackwell.
- DALE, B.G.; BORDEN, R.J.; LASCELLES, D.M. (1994): "Total Quality Management: An Overview", en Dale [ed.]: *Managing Quality*, pp. 3-40. London: Prentice Hall.
- DEAN, J.W.; BOWEN, D.E. (1994): "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development", *Academy of Management Review*, vol. 19, núm. 3, pp. 392-418.
- DEMING, W.E. (1989): *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- ESCRIG TENA, A.B. (1998): *Dirección de la calidad total y ventaja competitiva en la pyme*. Madrid: Club Gestión de la Calidad.
- FÓRUM CALIDAD (2006): *Duodécimo Informe de Fórum Calidad*.
- FUENTES, P. DE (1998): "Evolución del concepto de calidad: una revisión de las principales aportaciones hasta su situación en el entorno competitivo actual", *Alta Dirección*, núm. 199, pp. 204-212.
- FEIGENBAUM, A.V. (1951): *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill.
- FEIGENBAUM, A.V. (1961): *Total Quality Control: Engineering and Management*. New York: McGraw-Hill.
- FEIGENBAUM, A.B. (1990): *Total Quality Control*. 4ª ed., New York: McGraw-Hill.
- GARVIN, D.A. (1984): "What Does-Product Quality-Really Mean?", *Sloan Management Review*, vol. 26, núm. 1, pp. 25-43.
- GARVIN, D.A. (1988): *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. New York: The Free Press.
- GILMORE, H.L. (1974): "Product Conformance Cost", *Quality Progress*, vol. 7, núm. 5, pp. 16-17.
- GRÖNROOS, C. (1983): *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Cambridge: Marketing Science Institute.
- HO, S. (1994): "Is the ISO 9000 Series for Total Quality Management?", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 11, núm. 9, pp. 74-89.
- HOYLE, D. (1995): *ISO 9000. Manual de sistemas de calidad*. Madrid: Paraninfo.
- ISHIKAWA, K. (1986): *¿Qué es el control total de calidad?* Barcelona: Norma.
- ISO (2006): *The ISO Survey, 2006*.
- IVANCEVICH, J.M.; LORENZI, P.; SKINNER, S.J. (1996): *Gestión. Calidad y competitividad*. Madrid: Irwin.
- JURAN, J.M. (1951): *Quality Control Handbook*. New York: McGraw Hill.
- JURAN, J.M. (1990a): *Juran y el liderazgo para la calidad: un manual para directivos*. Madrid: Díaz de Santos.
- JURAN, J.M. (1990b): *Juran y la planificación de la calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- JURAN, J.M.; BLANTON, A. (2001): *Manual de calidad de Juran*. 5ª ed. en español. New York: McGraw Hill.

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

PÁXINAS WEB

www.icte.es
www.ige.eu
www.ine.es
www.mapa.es
www.observatoriocalidade.org
www.turgalicia.es