

LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO: DOS CULTURAS DE GESTIÓN CLAVE PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS ASTURIANAS

María Leticia Santos Vijande
Luis Ignacio Álvarez González
Universidad de Oviedo

El objetivo central de este trabajo es analizar el efecto combinado de la gestión de la calidad total y de la orientación al mercado en el logro de ventajas competitivas. El estudio, que se basa en la información proporcionada por una muestra de empresas asturianas, analiza las prácticas de GCT desde la perspectiva del modelo EFQM, referente inexcusable en el contexto europeo. Las evidencias empíricas obtenidas permiten confirmar que las empresas que adoptan simultáneamente ambas filosofías de gestión consiguen sistemáticamente resultados superiores a los de su competencia. Con el objetivo de ofrecer líneas concretas de actuación, el estudio también reflexiona sobre aquellos aspectos de la gestión desarrollados de modo insuficiente desde la perspectiva de la gestión de la calidad total y de la orientación al mercado. Así mismo, se incluyen las principales barreras para la puesta en práctica de un programa de gestión de calidad total.

Palabras clave: gestión de calidad total, orientación al mercado, competitividad, empresa asturiana.

1. INTRODUCCIÓN

Los contextos competitivos actuales se caracterizan, cada vez en mayor medida, por la globalización internacional de los mercados, la desregularización de muchos de ellos, la mejora de los flujos de información y la creciente velocidad de difusión de los adelantos tecnológicos. Todas estas circunstancias conllevan profundos cambios en la gestión empresa-

rial y plantean nuevos retos. En especial, la necesidad de afrontar mercados extremadamente competitivos y cambiantes, en los que la satisfacción precisa de las necesidades de los clientes y la capacidad de adaptación es imprescindible para la supervivencia. En un intento de ganar mayor flexibilidad y eficacia en el logro de estos objetivos las empresas han dedicado cada vez mayor atención a la gestión de la calidad. Dicha gestión implica la mejora continua de los productos, servicios y procedimientos de la empresa usando para ello todos los recursos disponibles en la organización (Brocka y Brocka, 1994).

La normativa ISO 9000 es una de las herramientas que se han desarrollado para guiar a las empresas en esta iniciativa. La acreditación de su adopción por entidades certificadoras neutrales ha sido un fenómeno imparable en las organizaciones en los últimos años (Casadesús y Heras, 2005). No obstante, también se ha generado una importante controversia sobre su capacidad para generar en las empresas resultados superiores a los de su competencia y alcanzar una ventaja competitiva en el mercado (Santos y Escanciano, 2001). La versión más reciente de estas normas (ISO 9000:2000) intenta superar esta controversia, contemplando de manera más explícita la incorporación de la "voz del mercado" y la mejora continua. Así, se abandona el enfoque de "aseguramiento de la calidad" para dar cabida al desarrollo de un sistema más global, integrador y dinámico. La normativa ISO 9000:2000 trata así de aproximarse al siguiente estadio de la gestión de la calidad: "*la gestión de la calidad total (GCT)*".

No obstante, la revisión exhaustiva de esta nueva normativa desvela que su planteamiento sigue siendo sensiblemente más "estrecho" o parcial del que adoptan los denominados "Modelos Excelentes" de gestión de la calidad total (Russell, 2000), los cuales constituyen modelos de trabajo no prescriptivos para desarrollar y hacer operativos los conceptos de calidad total en las organizaciones. A este hecho se suma, por añadidura, que en la actualidad es todavía muy pronto para disponer de evidencias empíricas acerca de los efectos de la nueva normativa ISO 9000:2000 en la competitividad empresarial. No obstante, el efecto de la GCT en el rendimiento empresarial cabe presumirse como positivo tal y como confirman los estudios más recientes y de metodología más exhaustiva (Taylor y Wright, 2003; Rahman y Bullock, 2005).

En consecuencia, debido al enfoque más estrecho de las normas ISO 9000:2000 y al deseo de las organizaciones de obtener resultados superiores, los Modelos de Excelencia en la gestión de la calidad total (GCT), como el modelo Malcolm Baldrige en Estados Unidos, el Modelo Deming en Japón o el ABE en Australia, están siendo cada vez más empleados como guía para alcanzar la GCT y afianzar su competitividad. El referente inexcusable en el contexto europeo es el modelo desarrollado por la *European Foundation for Quality Management* (Modelo EFQM de Excelencia). Éste, como otros modelos, persigue desarrollar sistemas globales e integrados de dirección que asignen los recursos organizativos a la mejora de la calidad de los productos y servicios de la empresa a fin de lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes, la mejora continua de los procesos productivos y, en última instancia, una mayor competitividad empresarial (York y Miree, 2004).

Este modelo representa el tipo de comportamiento que debe alcanzar cualquier empresa para ver reconocida su gestión de la calidad en el contexto europeo y es, por tanto, hacia donde se deben dirigir los esfuerzos de las organizaciones. Actuando de este modo se consigue, además, tener un elemento de referencia común a partir del cual poder establecer comparaciones entre estudios desarrollados en varios contextos o países. Finalmente, es de destacar que este modelo de excelencia es revisado regularmente a partir de las aportaciones de los consultores con los que cuenta la EFQM, con lo que se garantiza que se mantiene dinámico en línea con el pensamiento actual sobre GCT.

Las características del Modelo EFQM de Excelencia ponen de manifiesto el hecho de que la GCT es un concepto que presenta claramente concomitancias con otra filosofía de gestión empresarial: la orientación al mercado. En ambos casos, el interés por satisfacer las necesidades del cliente dispone el diseño de toda la actividad organizativa. Así, la orientación al mercado propone que todos y cada uno de los miembros de la entidad adopten una forma de concebir la relación de intercambio centrada en satisfacer, de un modo continuado, y mejor que los competidores, las necesidades reales de los clientes. Este hecho permitirá, sobre la base del valor generado, crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que se traducirá en resultados mejores y superiores y en la supervivencia empresarial a largo plazo.

Por tanto, la GCT y la orientación al mercado constituyen dos vías paralelas de lograr mejores resultados empresariales por cuanto manifiestan un interés explícito en la satisfacción del cliente y es previsible que su aplicación simultánea pueda generar efectos sinérgicos en los resultados empresariales (Longbottom *et al.*, 2000; Sittimalakorn y Hart, 2000), descubriendo un modo eficaz de asociar habilidades de gestión.

En consonancia con este planteamiento, el objetivo central del presente trabajo es establecer las consecuencias probables de la combinación de estas habilidades directivas en la competitividad de la empresa asturiana. Esto es, lo que se pretende en este trabajo es obtener evidencias empíricas acerca de si, como cabría pensar, las empresas con un mayor grado de GCT están más orientadas al mercado, y cuáles son los efectos sinérgicos de ambas formas de gestión en los resultados de las empresas asturianas. Este objetivo resulta en sí mismo innovador para la realidad empresarial asturiana al permitir identificar empíricamente aspectos clave de ambas estrategias de gestión que favorecen o dificultan la mejora de los resultados y de la competitividad empresarial.

Este objetivo central se estructura, a efectos expositivos, en cuatro apartados diferenciados. En primer lugar, se delimita la relación conceptual entre la GCT y la orientación al mercado a efectos de que los responsables organizativos valoren positivamente la importancia de desarrollar estas habilidades simultáneamente. Seguidamente, se describen la muestra y las escalas de medida empleadas en el trabajo empírico efectuado expresamente a fin de valorar las consecuencias probables de la combinación de ambas herramientas de gestión. En tercer lugar, se muestran los principales resultados de dicho estudio empírico. En este apartado la

información se presenta en el siguiente orden: a) se describen los niveles de GCT alcanzados por las empresas de la muestra, resaltando los aspectos organizativos insuficientemente desarrollados que pueden lastrar sustancialmente la mejora competitiva de nuestras empresas; b) se ilustran las principales barreras que deben superar las organizaciones para conseguir la ejecución de los programas de GCT; c) se estudia el grado de orientación al mercado de las empresas analizadas, y d) se valoran las consecuencias observadas de la efectiva adopción de ambas filosofías o culturas de gestión sobre los resultados.

El trabajo finaliza con las principales conclusiones que se pueden extraer para la gestión de las empresas asturianas. Nos gustaría anticipar ya que estas conclusiones resultan especialmente interesantes desde la perspectiva de gestión, puesto que descubre una nueva forma de combinar habilidades directivas en la búsqueda de mejores resultados empresariales. Por añadidura, dado que la orientación al mercado es una práctica menos compleja que la GCT, es posible aventurar que dicha orientación puede ser una alternativa más fácil de implantar, en el comienzo de la andadura en GCT, de forma que cuando esta última se logre los resultados sean realmente excelentes.

2. RELACIÓN CONCEPTUAL ENTRE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

La gestión de la calidad total representa tanto una filosofía de gestión como un conjunto de prácticas que estimulan el compromiso de toda la organización con la satisfacción de sus clientes mediante la mejora continua del conjunto de procesos organizativos implicados en la oferta de productos y servicios (Churchill y Peter, 1994). El concepto de GCT va más allá de la idea de calidad de producto y/o servicio; es un concepto que afecta a toda la actividad empresarial partiendo de la premisa básica de que la satisfacción de las necesidades de los clientes y el logro de los objetivos organizativos son inseparables (Agus, Krishnan y Kadir, 2000). Se trata, en definitiva, de garantizar la satisfacción completa del cliente con la oferta así como, en última instancia, su lealtad a la organización. Los principios conceptuales sobre los que se asienta la calidad total son (Mohr-Jackson, 1998a):

- El compromiso de toda la organización con este concepto.
- El esfuerzo permanente por lograr la mejora continua, analizando asiduamente la cadena de valor de la empresa para identificar los puntos de mejora posibles.
- La definición de la calidad de la oferta desde la perspectiva del cliente, teniendo en cuenta que ésta es evaluada en términos relativos a la competencia, por lo que es necesario generar valor añadido.
- El desarrollo del nivel de satisfacción no sólo del cliente externo sino también del cliente interno, adoptando un comportamiento proactivo en dicha satisfacción.

Si bien parece que siempre ha existido bastante consenso sobre los principios que sustentan la GCT, no ha ocurrido lo mismo sobre las dimensiones consideradas para la medición de este concepto. Así, hasta el inicio de los años noventa se observa una considerable escasez de estudios empíricos sobre GCT, reservándose muchos trabajos académicos para el estudio de casos y la disertación teórica. A partir de ese momento y hasta la fecha, la proliferación de dimensiones empíricamente obtenidas de la GCT ha sido muy importante, pero basada en estudios con enfoques conceptuales (en muchos de estos estudios no se parte de una aproximación holística al concepto de GCT) y metodología muy dispar, lo que tampoco ha contribuido a la sistematización de cómo medir el concepto de GCT (Sila y Ebrahimipour, 2002). Este problema para medir la GCT empieza a ser superado en el último quinquenio asumiendo como dimensiones críticas del concepto aquellas que especifica el Modelo de Excelencia predominante en la zona geográfica en la que se desarrollan las investigaciones. En consecuencia, en el caso español, procede aplicar el modelo propuesto por la *European Foundation for Quality Management*: Modelo EFQM de Excelencia (2006).

Tal como se observa en el gráfico 1, este marco de trabajo se estructura en 5 criterios o “Agentes Facilitadores” representativos de lo que la organización debe hacer para obtener ciertos “Resultados”, considerados en el modelo como consecuencias probables de la calidad. Los 5 Agentes Facilitadores son: el *Liderazgo* directivo, las *Políticas y Estrategias* planteadas, la gestión de las *Personas*, las *Alianzas* establecidas y *Recursos* disponibles y los *Procesos* desarrollados.

Gráfico 1
MODELO EFQM DE EXCELENCIA EMPRESARIAL



Fuente: EFQM (2006).

De acuerdo con ellos, en una organización excelente (EFQM, 2006):

- Los *líderes*, mediante sus acciones y comportamientos, transmiten y facilitan la consecución de la misión y la visión organizativa, y desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la entidad se gestione de acuerdo con los principios de calidad total. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando aunar el compromiso de todos los miembros de la misma.

- Se ejecuta la misión y visión desarrollando una *estrategia* centrada en los grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde se opera. Así, la organización excelente desarrolla *políticas*, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

- Se gestiona y desarrolla todo el potencial de las *personas* que las integran, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización, logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma. Además, se fomenta la justicia e igualdad e implica y faculta a las personas para el desarrollo de su función.

- Se planifica y gestiona tanto el establecimiento de *alianzas* con agentes estratégicos, como la *relación con los proveedores* y la disponibilidad de *recursos* internos para apoyar la política y estrategia y lograr el eficaz funcionamiento de los procesos. Así mismo, se establece un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

- Se diseñan, gestionan y mejoran los *procesos* para satisfacer plenamente a los clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.

La consecuencia del pleno desarrollo de estos cinco Agentes debería ser el logro de resultados sobresalientes respecto a 4 estimadores de Resultados: (1) las *Personas* que integran la organización, (2) sus *Clientes*, (3) la *Sociedad* en su conjunto y (4) los denominados *Resultados Clave* de la política y estrategia (resultados financieros, resultados relacionados con la relación con los proveedores, resultados de los procesos y reducción costes).

Por otra parte, la orientación al mercado es una forma de cultura organizativa en la que el mercado, los clientes y competidores son el eje central del *modus operandi* de la empresa. Dicha orientación supone la existencia de un conjunto de valores y actitudes compartidos en toda la organización que tratan de estimular la creación de mayor valor para los clientes, de forma que éstos sean el centro de la estrategia y de las actuaciones organizativas (Álvarez, Santos y Vázquez, 2000). Así, la orientación al mercado cultural apoya tanto la obtención de información detallada del mercado, para conseguir la creación y mantenimiento de valor superior para los clientes de modo rentable, como la necesidad de desarrollar acciones organizativas coordinadas, que respondan a la información recogida y estén orientadas a la obtención de ventajas competitivas (Slater y Narver, 1995).

Según Álvarez, Santos y Vázquez (2000) una cultura de orientación al mercado se estructura en 3 dimensiones críticas: *orientación externa* al cliente y a los restantes factores del entorno (Greenley y Foxall, 1998; Greenley, Hooley y Rudd, 2005), *coordinación e integración* de funciones (Narver y Slater, 1990), lo que Gounaris (2006) denomina "orientación al mercado interna", y establecimiento y gestión de *relaciones* con perspectiva a *largo plazo* (Day, 2000; Steinman, Deshpandé y Farley, 2000).

La orientación al mercado enfatiza el logro de ventajas competitivas basadas en la correcta identificación de las necesidades de los clientes y su satisfacción mediante el desarrollo de productos diferentes o mejores que los de la competencia, lo que indudablemente debería permitir obtener mejores resultados (Appiah-Adu, 1998). A partir de estas consideraciones se han llevado a cabo numerosos estudios en los que se ha tratado de demostrar los efectos beneficiosos de la orientación al mercado sobre: los resultados empresariales (Álvarez, Santos y Vázquez, 2000), la satisfacción, confianza y compromiso de los empleados con la organización (Ruekert, 1992), la satisfacción y fidelidad de los clientes (Gray, Matear y Matheson, 1998) o el mantenimiento de la relación con los proveedores (Sanzo, Santos, Vázquez y Álvarez, 2003; Mason, Doyle y Wang, 2006).

La descripción detallada de los conceptos de GCT y de orientación al mercado pone de manifiesto la existencia de muchos puntos básicos en común. Así por ejemplo y entre otros nos gustaría destacar los siguientes: (1) el núcleo central de ambos conceptos es la satisfacción del cliente; (2) se plantea en los dos casos la necesidad de desarrollar un comportamiento proactivo no sólo con el cliente sino también con los restantes elementos del entorno (proveedores, competidores, distribuidores y factores del entorno genérico); (3) uno de sus respectivos pilares es la responsabilidad compartida por todas las funciones de la empresa, para lo cual es imprescindible afianzar y desarrollar el diálogo interdepartamental; y (4) en ambos casos el largo plazo marca el horizonte de gestión de sus estrategias y políticas.

Desde esta perspectiva, parece razonable pensar que las empresas preocupadas por la GCT, dado su interés en la atención al cliente, hayan desarrollado una cultura de orientación al mercado empresarial (Mohr-Jackson, 1998b; Yam, Tam, Tang y Mok, 2005). Así mismo, podría ocurrir, que dado que la GCT es una filosofía de gestión más amplia, diseñada para abarcar todos los procesos y funciones organizativas, el interés de una empresa orientada al mercado en sus clientes, le guíe hacia la GCT para lograr un compromiso más generalizado. En esta línea, Bigné, Andreu, Küster y Blesa (2005) contrastan como la orientación al mercado tiene un efecto directo y positivo en la utilización de sistemas de medida de la calidad. Otras aportaciones empíricas relevantes en este sentido son las de Woodward y Roberts (2004) y Demirbag, Koh, Tatoglu y Zaim (2006). En consecuencia, parece razonable pensar que las empresas deberían alcanzar niveles más altos de eficiencia si logran combinar niveles aceptables de orientación a la calidad y orientación al mercado (Wang y Wei, 2005).

En función de ello, el objetivo del trabajo que se presenta es describir, con ánimo exploratorio, distintas evidencias empíricas relativas al efecto

conjunto de la GCT y la orientación al mercado sobre los distintos estimadores de resultados de las empresas asturianas, así como el paralelismo en su desarrollo dentro de las organizaciones. Una cuestión a investigar con detenimiento son las barreras a la efectiva adopción de la gestión de calidad total por parte de las empresas analizadas. Con ello se pretende establecer habilidades directivas que favorezcan la implantación de nuevas pautas de comportamiento entre el empresariado asturiano y por ende la mejora de nuestra competitividad empresarial.

3. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA Y DE LAS ESCALAS DE MEDIDA

El presente epígrafe se estructura en dos apartados. En primer lugar, se hace una breve descripción de la muestra empleada en el trabajo empírico efectuado. A continuación, y en segundo lugar, se detalla el origen y configuración de las escalas de medida desarrolladas específicamente para dicho trabajo empírico.

3.1. Descripción de la muestra

El ámbito geográfico del estudio se limita a Asturias, la cual constituye la tercera comunidad autónoma, por detrás tan solo de Navarra y Madrid, en total de Sellos de Excelencia Europea¹ vigentes a finales de 2005 (Club Excelencia en Gestión, 2006). El universo de estudio se limitó a las empresas vinculadas con el Club Asturiano de la Calidad, que colaboró activamente en el desarrollo del trabajo. De este modo se garantizó que todas las empresas participantes en el estudio estuvieran certificadas de acuerdo con la norma ISO 9000, a fin de asegurar un cierto compromiso con la gestión de la calidad. Además, dichas empresas son representativas de los principales sectores de actividad de la región. La información relevante se obtuvo mediante una encuesta postal estructurada. El destinatario del cuestionario era el gerente o el máximo responsable de la empresa en materia de calidad². La recogida de información tuvo lugar entre los meses de enero y abril de 2005. El planteamiento conceptual formulado en el epígrafe anterior fue finalmente evaluado por una muestra de 69 empresas.

En el estudio se emplearon tres variables de clasificación que permiten la descripción de la muestra: ámbito de actividad, tamaño de la empresa en función de su número de trabajadores y tipo de propiedad. En concreto, el 58,2% de las empresas analizadas son de servicios, frente al 41,8% restante que se dedica a la producción. En segundo lugar, predominan la empre-

(1) El Sello de Excelencia Europea, homologado con los "Level of Excellence" de EFQM es, después del European Quality Award, el máximo reconocimiento a la Excelencia en gestión que se concede en Europa.

(2) En concreto, las respuestas fueron facilitadas en el 37,3% de los casos por los gerentes o máximos responsables de la empresa, en el 44,8% por los responsables de calidad y en el 17,9% restante por otros directivos entre los que predomina el director de marketing.

sas pequeñas (entre 10 y 49 trabajadores), el 42,0%, y medianas (entre 50 y 249 trabajadores), el 33,3%. Tan sólo el 13,1% tienen la condición de empresa grande (más de 250 trabajadores) y el 11,6% de microempresas (menos de 10 trabajadores). Finalmente, en cuanto al tipo de propiedad de la empresa hay que reseñar la existencia de un casi perfecto equilibrio entre las empresas familiares (el 48,4%) y no familiares (el 51,6%).

3.2. Descripción de las escalas de medida

Con el objetivo de analizar el grado de "*Gestión de Calidad Total*", se desarrollan una serie de escalas específicas para evaluar en qué medida las empresas analizadas adoptan los 5 criterios o "*Agentes Facilitadores*" de lo que deben hacer, según los principios de gestión de la calidad total y de acuerdo con el Modelo EFQM de Excelencia (2006), a fin de obtener mejores resultados. Es preciso recordar que por tales Agentes se entiende "*el Liderazgo directivo*", "*las Políticas y Estrategias planteadas*", "*la gestión de las Personas*", "*las Alianzas establecidas y Recursos disponibles*" y "*los Procesos desarrollados*". Los encuestados valoraron el conjunto de variables que define cada uno de los Agentes en una escala de valoración de 7 posiciones, donde 1 significaba total desacuerdo y 7 total acuerdo con cada una de las afirmaciones que se plantean para describir cada Agente. El contenido de cada una de las cinco escalas tiene un triple origen que refuerza su validez de contenido. En primer lugar, las acciones que desde el propio Modelo EFQM se recomienda para que la organización llegue a desarrollar cada uno de los subcriterios en los que se desglosan los distintos Agentes (EFQM, 2006). En segundo lugar, las principales escalas de medida de GCT desarrolladas en diversos trabajos empíricos y que gozan de gran prestigio en la literatura especializada³. En tercer y último lugar, las opiniones de los expertos del Club Asturiano de Calidad consultados en el estudio.

El análisis de los criterios de "*Resultados*", de acuerdo con el Modelo EFQM, se traduce en su evaluación respecto a los siguientes cuatro objetivos: *Personas*, *Clientes*, *Sociedad* y resultados *Clave* de la organización (*financieros*, con los *proveedores*, con los *procesos* y en relación a los *costes*). Para la medición de cada uno de los criterios se solicita al encuestado que indique en qué medida el desarrollo de políticas de calidad ha contribuido en su empresa al logro de una serie de ventajas respecto a sus principales competidores en una escala de 7 posiciones (1=de ningún modo y 7=de modo determinante o muy importante). El que se valoren los resultados respecto a los competidores viene motivado por el afán de considerar las puntuaciones como indicadores del logro de ventajas com-

(3) Saraph, Benson y Schoeder (1989), Flynn, Schroeder y Sakakibara (1994), Anderson, Rungtusanatham, Schroeder y Devaraj (1995), Badri, Davis, y Davis (1995), Powell (1995), Ahire, Golhar y Waller (1996) y Black y Porter (1996), Ahire y O'Shaughnessy (1998), Grandolz y Gershon (1998), Quazi y Padibjo (1998), Anderson y Sohal (1999), Samson y Terkiovski (1999), Zhang, Waszink y Wijngaard (2000), Antony, Leung, Knowles y Gosh (2002) y Brah, Tee y Rao (2002).

petitivas. El contenido de cada una de las escalas tiene el mismo triple origen que tenían las de los "Agentes Facilitadores".

Por último, para evaluar el grado de "*Orientación al Mercado*" de las empresas analizadas se recurrió a la escala cultural desarrollada por Álvarez, Santos y Vázquez (2000). Se solicitó a los encuestados que mostraran su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de 7 posiciones con el conjunto de afirmaciones que se planteaban respecto a las tres dimensiones críticas que subyacen a la perspectiva cultural de esta orientación según los autores señalados: (1) orientación externa, (2) coordinación e integración de funciones y (3) disposición para el establecimiento de relaciones a largo plazo.

Como último detalle de este apartado, es de señalar que se han evaluado las propiedades psicométricas de todas y cada una de las escalas de acuerdo con las sugerencias metodológicas de Churchill (1979), Anderson y Gerbing (1988), Deng y Dart (1994) y Hair, Anderson, Tatham y Black (1999). Tales evaluaciones han resultado positivas en todos los casos. Las escalas se muestran fiables (coeficientes Alpha de Cronbach y de fiabilidad compuesta superiores a 0,7 y coeficientes AVE por encima de 0,5) y válidas tanto en su perspectiva convergente (parámetros lambda estandarizados siempre significativos y superiores a 0,5) como discriminante (los intervalos de confianza de las correlaciones entre cada par de dimensiones críticas de los conceptos no incluyen en ningún caso el valor 1). Además, la respectiva unidimensionalidad se ha evaluado mediante análisis factoriales confirmatorios, cuyos parámetros de ajuste están dentro de los límites establecidos (en todas las escalas: BBNNFI>0,9; CFI>0,9; IFI>0,9; GFI>0,8; SRMR<0,06). Estos datos permiten garantizar la solidez de los instrumentos de medida empleados para la recogida de la información analizada en este trabajo.

4. RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO

La exposición de los resultados del estudio empírico se va a estructurar en los 4 siguientes epígrafes: (1) nivel global de GCT en las empresas analizadas, (2) barreras a la adopción de los principios de GCT, (3) nivel global de orientación al mercado de las empresas y (4) efectos conjuntos de la orientación al mercado y la GCT en los resultados organizativos.

4.1. Nivel global de GCT en las empresas analizadas

El estudio del nivel global de gestión de calidad total de las empresas asturianas analizadas se ha efectuado del siguiente modo. En primer lugar, se calculó una puntuación media para cada uno de los 5 "Agentes Facilitadores" de la GCT a partir de las valoraciones obtenidas por las respectivas afirmaciones (ítems) que los delimitan. A continuación, estas puntuaciones medias de los "Agentes Facilitadores" fueron utilizadas para generar una nueva variable promedio, que reflejara de modo global el nivel de desarrollo de las prácticas de GCT. El cuadro 1 recoge los valores resultantes de este proceso.

Cuadro 1
DESCRIPTIVOS DE LOS AGENTES FACILITADORES DE LA GCT

	Valores Medios	Desviación Típica
Liderazgo	4,93	1,07
Política y Estrategia	4,83	1,30
Personas	4,67	1,25
Alianzas y Recursos	5,32	0,90
Procesos	5,23	1,05
GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (GCT)	5,00	1,00

Nota: diferencias significativas con un nivel del confianza del 95% de acuerdo con los correspondientes test de medias para muestras relacionadas.

Como se puede observar en dicho cuadro, el grado de GCT del conjunto de empresas de la muestra alcanza una puntuación media de 5 puntos en una escala de 1 a 7. Teniendo en cuenta que el punto intermedio de valoración en la escala es el 4, podemos afirmar que el conjunto de las empresas asturianas analizadas asumen de un modo aceptable los principios que delimitan la gestión de la calidad total. Sin embargo, el análisis detallado de este cuadro nos permite identificar diferencias significativas de valoración entre los 5 Agentes Facilitadores en función de los *test de medias para muestras relacionadas* desarrollados al efecto (diferencias significativas con un nivel del confianza del 95%).

Así, en primer lugar, se observa como las dimensiones *Alianzas y Recursos* y *Procesos* son las que se adoptan significativamente en mayor medida. En concreto, la dimensión alianzas y recursos recibe una valoración media de 5,32 puntos y los procesos de 5,23. En segundo lugar, y en sentido inverso, las dimensiones menos desarrolladas son las denominadas *Personas* y *Política y Estrategia*, lo que desvela las principales debilidades de las empresas analizadas en el desarrollo de un sistema de calidad total. Sus respectivas puntuaciones son de 4,67 y 4,83 puntos. En tercer y último lugar, se comprueba como la valoración que se otorga al *Liderazgo* directivo no difiere significativamente de la que se da al conjunto del concepto de gestión de la calidad total (4,93 de la dimensión frente a 5,00 del concepto en su conjunto).

A continuación, a fin de profundizar en estos resultados, se destacan aquellas acciones concretas de GCT cuya valoración es significativamente inferior a la media de sus respectivos Agentes (cuadro 2). Así se pretenden señalar posibles vías de mejora significativa del grado de GCT de las empresas asturianas y, por tanto, de su capacidad de obtener mejores resultados.

Cuadro 2
ASPECTOS DE MEJORA DE LA GCT

	Valores Medios	Desviación Típica
Liderazgo	4,93	1,07
Sus planes siempre tienen en cuenta a los grupos de interés	4,56	1,42
Proporcionan el plan en el que se detallan las distintas etapas de cambio hacia la gestión de calidad total, garantizando la inversión, los recursos y el apoyo necesario para lograrlo	4,58	1,57
Evalúan personalmente la aplicación y progreso de los principios de calidad total	4,63	1,42
Recompensan y reconocen las aportaciones del personal a la mejora de la calidad	4,65	1,53
Política y Estrategia	4,83	1,30
La estrategia empresarial se revisa y actualiza regularmente en función del análisis DAFO	3,97	1,87
Personas	4,67	1,25
Se dispone de círculos de calidad y/o equipos interfuncionales para mejorar la calidad	3,72	1,97
El sistema de retribución y de promoción de los empleados reconoce su esfuerzo por mejorar la calidad	4,10	1,77
Los sistemas de recompensa y reconocimiento de los empleados se fundamentan en los objetivos de calidad y en los resultados de la empresa	4,13	1,89
Alianzas y Recursos	5,32	0,90
Los suministradores participan en el desarrollo de nuestros productos y/o servicios y proporcionan asistencia técnica	4,63	1,62
Procesos	5,23	1,05
En el desarrollo de nuevos productos predominan los criterios de calidad frente a los de velocidad o costes	4,97	1,49
Preguntamos regularmente a los clientes qué esperan ahora y en el futuro de nuestros productos	5,03	1,36
Gestión de la Calidad Total (GCT)	5,00	1,00

Nota: diferencias significativas con un nivel de confianza del 95% de acuerdo con los correspondientes test de medias para muestras relacionadas.

Así, respecto al *Liderazgo* directivo parece recomendable profundizar en los siguientes aspectos. Es importante que en los planes de actuación se tenga siempre en cuenta a los posibles grupos de interés. Además, los máximos responsables de la organización deberán dedicar un mayor esfuerzo a transmitir al conjunto de la empresa cómo se pretende evolucionar hacia la GCT, garantizando la inversión, los recursos y el apoyo necesario para lograrlo. Por otra parte, sería recomendable que evaluaran personalmente la aplicación y progresos de los principios de calidad total y que recompensen y reconozcan las aportaciones del personal a la mejora de la calidad.

Respecto a la *Política y Estrategia* organizativa, es preciso recomendar especialmente que la estrategia empresarial sea revisada y actualizada regularmente en función de un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Ésta es una práctica escasamente generalizada en el conjunto de las empresas asturianas consideradas.

En cuanto a la gestión de las *Personas* o de los recursos humanos, la disponibilidad de círculos de calidad y/o equipos interfuncionales para mejorar la calidad es una práctica poco extendida. Además, otras dos cuestiones reciben una valoración significativamente inferior a la media de este Agente. Son, por una parte, el hecho de que el sistema de retribución y de promoción de los empleados reconozca su esfuerzo por mejorar la calidad y, por otra, el que se forme de modo continuo a los empleados en los principios de calidad, en trabajar en equipo y en las habilidades específicas del trabajo. Estos dos aspectos son imprescindibles para conseguir el compromiso del equipo humano con la GCT.

En el caso de las *Alianzas y Recursos* tan sólo se identifica una cuestión que recibe una valoración inferior a la media. En este caso nos referimos a la participación de los suministradores en el desarrollo de los productos y/o servicios. No debe descuidarse la gestión de este aspecto para conseguir la excelencia en GCT puesto que la colaboración de los suministradores garantiza la fluidez de los procesos productivos y, en general, la capacidad de las empresas para atender adecuadamente sus mercados.

Finalmente, el análisis de la dimensión de *Procesos* organizativos pone de manifiesto dos cuestiones que merecen especial atención. Concretamente, en el desarrollo de nuevos productos es necesario que predominen los criterios de calidad frente a los de velocidad o coste y también incorporen con regularidad las expectativas de los clientes actuales y futuras de los productos que se les ofrecen. Este último aspecto es fundamental para satisfacer la natural orientación al cliente de la GCT.

Además, y como complemento del análisis efectuado, con el objeto de clasificar a las empresas de acuerdo con su grado de GCT, se ha segmentado la muestra de empresas mediante un *análisis cluster*⁴. Los resultados

(4) Estadísticamente, se trata de una técnica de segmentación de mercados a posteriori en la que se utiliza como estadístico de distancia la *distancia euclídea* y un algoritmo de clasificación disjunto, no jerárquico y de re-asignación o partitivo denominado *k-means*. Este algoritmo permite que un individuo asignado a un grupo en un determinado paso del proceso sea reasignado a otro grupo en un paso posterior si esto optimiza el criterio de selección. Los grupos generados son aquellos que permiten maximizar la distancia entre sus respectivos centros de gravedad, sin que se identifique una iteración posterior que mejore significativamente la estructura de grupos que se presenta (Trespalacios, Vázquez y Bello, 2005).

de dicho análisis se recogen en el cuadro 3. Así, se identifican tres grupos de empresas que presentan diferencias significativas en la valoración de todos y cada uno de los cinco Agentes de GCT. Estos grupos se han denominado, aludiendo a su grado de desarrollo de los Agentes Facilitadores del Modelo de Excelencia EFQM, como: GCT *Elevada*, GCT *Intermedia* y GCT *Reducida*.

Cuadro 3
ANÁLISIS CLUSTER DE GCT

	GCT Elevada	GCT Intermedia	GCT Reducida	Signif.
Liderazgo	5,89	4,73	3,58	*
Política y Estrategia	5,72	4,37	3,23	*
Personas	5,88	4,82	2,84	*
Alianzas y Recursos	6,05	5,20	3,60	*
Procesos	5,90	5,46	3,90	*
Número (%) de casos en cada grupo	25 (37,9%)	28 (42,4%)	13 (19,7%)	

Nota: (*) diferencias significativas con un nivel del confianza del 95% de acuerdo con los correspondientes análisis de la varianza.

En las empresas con GCT *Elevada* los 5 criterios considerados obtienen valoraciones medias muy cercanas, e incluso superiores, a los 6 puntos sobre un máximo de 7. Resulta especialmente elevada la valoración que se da a la dimensión de *Procesos*. Por su parte, en las empresas del segundo grupo (GCT *Intermedia*) las valoraciones se sitúan en torno a los 5 puntos. En concreto, superan esta puntuación las dimensiones de *Procesos* (5,20) y *Alianzas y Recursos* (5,46), situándose por debajo las restantes dimensiones. Por último, en las empresas del tercer grupo (GCT *Reducida*), el valor medio de los 5 criterios contemplados es inferior a los 4 puntos que marcan el nivel intermedio de una escala de medida de 1 a 7. Por tanto, se trata de un grado de GCT insatisfactorio, en especial en lo que respecta a la dimensión de *Personas* (2,84).

A su vez se ha podido comprobar, como cabría esperar, que cada uno de estos grupos obtiene una valoración significativamente distinta en el nivel global de GCT que presentan. Así, el grupo GCT *Elevada* obtiene una puntuación global de 5,90 en gestión de la calidad total, el grupo de GCT *Intermedia* se sitúa en 4,91, y el de GCT *Reducida* en 3,43 puntos. Por tanto, dentro del entramado de empresas asturianas existen, como era previsible, distintos segmentos con niveles de adopción de la GCT. Los datos precedentes, permiten diseñar, en su caso, distintas políticas formativas dirigidas a cada uno de estos colectivos teniendo en cuenta las principales limitaciones en materia de calidad con las que cuentan.

4.2. Barreras a la Adopción de la Gestión de Calidad Total

A raíz de los resultados ofrecidos en el epígrafe anterior sobre el grado de adopción de los principios de GCT, parece interesante referirse a continuación a las barreras que pueden impedir su puesta en marcha por parte de las empresas asturianas. Para llevar a cabo esta referencia se ha solicitado a los encuestados que indicasen el ranking de importancia, a la hora de poner en marcha un sistema de GCT, de un conjunto de barreras potenciales extraídas de la literatura. En el cuadro 4 se recoge el porcentaje de veces que se señala cada alternativa en primer lugar.

Cuadro 4
BARRERAS A LA ADOPCIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL

Barreras	% 1 ^{er} lugar
Ausencia del apoyo de la dirección de la empresa	33,8%
Convencimiento de que la gestión de calidad total no permite alcanzar ventajas competitivas reales a las empresas más pequeñas	18,5%
Ausencia de presión comercial o competitiva para desarrollar esta iniciativa	15,4%
Carencia de recursos humanos y financieros para apoyar el desarrollo del sistema de gestión	12,3%
Falta de información y educación del personal acerca del concepto	10,8%
Falta de tiempo	4,6%
Creencia de que genera un exceso de burocracia o papeleo que dificulta la gestión cotidiana	1,5%

Como se puede comprobar, hay un factor principal que es destacado sobre los restantes a la hora de condicionar o impedir la puesta en práctica de los sistemas de GCT: la ausencia de apoyo de la dirección de la empresa a lo que representan las prácticas de GCT. En concreto, el 33,8% de los encuestados tienen esa percepción. A continuación, destacan un conjunto de 4 factores que son señalados por entre un 10% y un 20% como la principal barrera a dicho desarrollo. Son, por orden, los siguientes: convencimiento de que la gestión de calidad total no permite alcanzar ventajas competitivas reales a las empresas más pequeñas (el 18,5%), la ausencia de presión comercial o competitiva para desarrollar esta iniciativa (el 15,4%), la carencia de recursos humanos y financieros para apoyar el desarrollo del sistema de gestión (el 12,3%) y la falta de información y educación del personal acerca del concepto (el 10,8%). Finalmente, es destacable como la falta de tiempo o la creencia de que la adopción de un sistema de este tipo implica generar un exceso de burocracia que dificulta la gestión cotidiana no son percibidas como barreras clave a la hora de adoptar la GCT.

El análisis de las barreras a la GCT se completa evaluando las respuestas en función de las variables de clasificación consideradas en este estudio: ámbito de actividad, tamaño empresarial, estimado en función del número de trabajadores, y tipo de propiedad. De este modo, en el cuadro 5 se recoge el porcentaje de veces que cada barrera ha sido mencionada en primer lugar en cada grupo de clasificación. El estudio de esta información descubre que existen diferencias muy importantes en el ranking de mayor importancia entre unos y otros tipos de empresas.

Cuadro 5
BARRERAS A LA ADOPCIÓN DE LA GCT:
VARIABLES DE CLASIFICACIÓN

Barreras	ACTIVIDAD		PROPIEDAD	
	Servicios	Producción	Familiar	No familiar
Ausencia del apoyo de la dirección de la empresa	31,4%	35,7%	25,0%	40,6%
Convencimiento de que la gestión de calidad total no permite alcanzar ventajas competitivas reales a las empresas más pequeñas	22,9%	14,3%	17,9%	20,9%
Ausencia de presión comercial o competitiva para desarrollar esta iniciativa	8,6%	21,4%	10,7%	22,9%
Carencia de recursos humanos y financieros para apoyar el desarrollo del sistema de gestión	20,0%	3,6%	17,9%	6,3%
Falta de información y educación del personal acerca del concepto	8,6%	14,3%	14,3%	6,3%
Falta de tiempo	2,9%	7,1%	3,6%	3,1%
Creencia de que genera un exceso de burocracia o papeleo que dificulta la gestión cotidiana	2,9%	-	3,6%	-
	TAMAÑO DE LA EMPRESA			
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Ausencia del apoyo de la dirección de la empresa	42,9%	22,2%	45,5%	33,3%
Convencimiento de que la gestión de calidad total no permite alcanzar ventajas competitivas reales a las empresas más pequeñas	-	37,0%	4,5%	11,1%
Carencia de recursos humanos y financieros para apoyar el desarrollo del sistema de gestión	14,3%	11,1%	13,6%	11,1%
Ausencia de presión comercial o competitiva para desarrollar esta iniciativa	14,3%	7,4%	22,7%	22,2%
Falta de información y educación del personal acerca del concepto	28,6%	7,4%	9,1%	11,1%
Falta de tiempo	-	11,1%	-	-
Creencia de que genera un exceso de burocracia o papeleo que dificulta la gestión cotidiana	-	3,7%	-	-

En este sentido, se observa que para las empresas de servicios la carencia de recursos (20,0%) es extremadamente más importante que para las empresas de producción (3,6%); para éstas, no obstante, es más acusada la ausencia de presión comercial (21,4% frente a 8,6%). Así mismo, en consonancia con el hecho de que las empresas de servicios son de menor tamaño se comprueba como citan en un 22,9% de los casos como la variable más importante para frenar la GCT el hecho de que no crean que permita alcanzar ventajas competitivas a las empresas de menor tamaño, mientras que esta circunstancia sólo es mencionada en el 14,3% de las empresas de producción.

Si tomamos en consideración el tamaño, vemos como para las micro-empresas la falta de información y formación es una barrera mucho más importante que para el resto de las empresas (28,6%), aunque sobre todo les afecta la falta de apoyo de la dirección (42,9%), variable también sustancialmente compartida por las medianas (45,5%) y grandes empresas (33,3%). Las empresas medianas y grandes también señalan especialmente la falta de presión comercial como barrera a la implantación de GCT (22,7% y 22,2%, respectivamente).

Finalmente, el tipo de propiedad de la organización también afecta a la consideración de la importancia de las barreras propuestas. La ausencia de apoyo de la dirección y de presión comercial es mucho mayor para las empresas no familiares (40,6% y 22,9%, respectivamente) que para las empresas familiares (25,0% y 10,7%), mientras que para éstas últimas es más determinante la carencia de recursos (17,9% empresa familiar vs. 6,3% empresa no familiar).

4.3. Nivel global de orientación al mercado en las empresas analizadas

Siguiendo un esquema de análisis similar al utilizado en el epígrafe 4.1 sobre el nivel global de GCT de las empresas analizadas, a continuación se presentan los resultados del análisis dirigido a valorar su grado de orientación al mercado, tanto de modo global como por dimensiones críticas. El cuadro 6 muestra las respectivas valoraciones medias de dicho grado de orientación al mercado, una vez promediadas las afirmaciones que definen cada dimensión crítica y éstas a su vez entre sí para obtener la valoración media global.

Cuadro 6
DESCRIPTIVOS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

	Valores Medios	Desviación Típica
Orientación Externa	5,85	0,85
Integración y Coordinación de Funciones	5,78	1,02
Establecimiento de Relaciones a L/P	5,67	0,99
Orientación al Mercado	5,77	0,84

Nota: diferencias significativas con un nivel del confianza del 95% de acuerdo con los correspondientes test de medias para muestras relacionadas.

El análisis de este cuadro pone de manifiesto una primera conclusión importante: los principios y valores que definen una cultura de orientación al mercado son asumidos de modo notable por las empresas analizadas. A esta conclusión se llega a partir de la valoración media global de 5,77 puntos en una escala de 1 a 7, muy cerca, por tanto, de la barrera de los 6 puntos que nos indica un alto grado de incorporación de los principios y valores analizados. Esta valoración no difiere significativamente en función de las distintas dimensiones críticas que delimitan el concepto, según los respectivos *test de diferencias de medias para muestras relacionadas*. Tanto el grado de *orientación externa*, como la *integración y coordinación de funciones* y el *establecimiento de relaciones a largo plazo* obtienen puntuaciones muy similares a la global.

Pese a esta positiva valoración efectuada del grado de orientación al mercado, es necesario potenciar aún más una serie de valores organizativos ligados a este concepto a fin de reforzar su exitosa permanencia en los mercados. El cuadro 7 recoge los descriptivos de dichos valores. Así, desde el punto de vista de la orientación externa de las empresas a su público objetivo, se deberá asumir rigurosamente la importancia real de conocer y actuar conforme a las tendencias del entorno. De hecho, cualquier modificación en las características de dicho entorno empresarial deberán valorarse debidamente desde la perspectiva de su repercusión sobre las necesidades de los clientes. También es imprescindible reforzar la idea de que la elaboración de la estrategia competitiva del negocio debe tomar como input básico todos aquellos aspectos que contribuyan a crear valor para los clientes.

Cuadro 7
ASPECTOS DE MEJORA DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

	Valores Medios	Desviación Típica
Orientación externa	5,85	0,85
Creemos que es imprescindible conocer y actuar conforme a las tendencias del entorno	5,45	1,22
Pensamos que las modificaciones en las características del entorno de la empresa deben conocerse para valorar su influencia en las necesidades de los clientes	5,49	1,26
Creemos que es necesario elaborar la estrategia competitiva del negocio en función de aquellos aspectos que pueden crear valor para los clientes	5,59	1,33
Integración y Coordinación de Funciones	5,78	1,02
Creemos que es necesario que el personal de marketing de nuestra empresa interactúe frecuentemente con otros departamentos	5,51	1,41
Valoramos que la información sobre el mercado sea compartida por todos los departamentos	5,58	1,25

Nota: diferencias significativas con un nivel del confianza del 95% de acuerdo con los correspondientes test de medias para muestras relacionadas.

Por su parte, en lo que se refiere a la integración y coordinación de funciones se identifican dos aspectos sobre los que es necesario seguir trabajando a fin de alcanzar la máxima eficiencia. En concreto, es necesario que el personal de marketing de las empresas mejore su grado de interacción con el de otros departamentos, así como que la información disponible sobre el mercado sea compartida de modo efectivo por todos los departamentos.

Un análisis complementario a los efectuados es aquél que permite identificar grupos de empresas en función de su grado de orientación al mercado, tal como se hizo con la GCT. Se lleva a cabo para ello un nuevo *análisis cluster* que indica que la muestra se divide, en relación con la orientación al mercado, en dos grupos homogéneos de empresas respecto a sí mismos pero significativamente diferentes el uno de otro. Los hemos denominado empresas con "orientación al mercado *Notable*" y con "orientación al mercado *Aceptable*", tal como se puede comprobar en el cuadro 8. En todas las dimensiones del concepto existen diferencias significativas entre uno y otro grupo. El primer grupo alcanza puntuaciones medias superiores a 6 en todas las dimensiones mientras que el segundo sólo alcanza el valor 5 en la orientación externa, aunque supera el punto medio de la escala (valor 4) en las restantes.

Cuadro 8
ANÁLISIS CLUSTER DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

	O.M. Notable	O.M. Aceptable	Signif.
Orientación externa	6,21	5,04	*
Integración y Coordinación de Funciones	6,28	4,65	*
Establecimiento de Relaciones a L/P	6,19	4,50	*
Número (%) de casos en cada grupo	48 (69,6%)	21 (30,4%)	

Nota: (*) diferencias significativas con un nivel del confianza del 95% de acuerdo con los correspondientes análisis de la varianza efectuados.

4.4. Efectos conjuntos de la orientación al mercado y la GCT sobre los resultados organizativos

Una vez efectuados los análisis previos, se procede a continuación a comprobar cómo se distribuyen las empresas según su respectivo grado de GCT (*Elevada, Intermedia o Reducida*) y orientación al mercado (*Notable o Aceptable*). El cuadro 9 muestra las 6 tipologías posibles de empresas, entre las que se identifican diferencias significativas mediante el correspondiente análisis de la *ji-cuadrado*.

Cuadro 9
TIPOLOGÍAS DE EMPRESAS EN FUNCIÓN DEL GRADO DE GCT Y OM

	GCT Elevada	GCT Intermedia	GCT Reducida	Signif.
O.M. Notable	52,5% 100%	45,7% 75%	2,1% 7,7%	*
O.M. Aceptable	-	36,8% 25%	63,2% 92,3%	

Nota: los valores superiores de cada casilla deben interpretarse como porcentajes por filas; los inferiores como porcentajes por columnas. (*) Diferencias significativas con un nivel del confianza del 95% según el análisis de la *ji-cuadrado* efectuado.

La interpretación de este cuadro puede realizarse en los dos sentidos. En un sentido, se observa como el 100% de las empresas con GCT *Elevada* y el 75% de las de GCT *Intermedia* asumen la cultura de orientación al mercado de un modo *Notable*, mientras que en la práctica totalidad de las que presentan un nivel de GCT *Reducida* (en el 92,3%) su orientación al mercado es simplemente *Aceptable*. En sentido inverso, casi el 100% de las empresas cuyo grado de orientación cultural al mercado es calificado como *Notable*, disponen de un grado de GCT *Elevada* (el 52,5%, concretamente) o *Intermedia* (el 45,7%), mientras que dos de cada tres empresas con orientación al mercado *Aceptable* se catalogan como de GCT *Reducida*.

Por tanto, podemos confirmar la previsión de que las empresas manifiestan un desarrollo paralelo de su orientación al mercado y grado de adopción de la GCT. La pregunta que ahora cabe plantearse es si la combinación de ambas técnicas de gestión permite a las empresas obtener resultados significativamente superiores a los de sus competidores. Para valorar estos efectos combinados o sinérgicos hemos procedido a dividir el conjunto de la muestra en tres grupos, tal y como se puede observar en el cuadro 10.

Cuadro 10
AGRUPACIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN EL GRADO DE GCT Y O.M.

	GCT Elevada	GCT Intermedia	GCT Reducida
O.M. Notable	Grupo A	Grupo B	Grupo B
O.M. Aceptable		Grupo B	Grupo C

El grupo A está compuesto por las empresas más excelentes en cuanto a adopción de la GCT y orientación al mercado. El grupo C incluye a las empresas más rezagadas en ambas cuestiones. El grupo B representa una situación intermedia, incluye tanto a las empresas que con mayor orientación al mercado están avanzando en el desarrollo de la GCT, como a aquellas que con un nivel intermedio de GCT también presentan una

menor orientación al mercado. A partir de esta clasificación se ha procedido a comprobar si existen diferencias significativas en los valores medios otorgados a los distintos estimadores de resultados del Modelo EFQM mediante los preceptivos *análisis de la varianza*. Los valores medios de los distintos estimadores de acuerdo con la prueba realizada se recogen en el cuadro 11.

Cuadro 11
RESULTADOS EN FUNCIÓN DEL GRADO DE PRESENCIA DE LA GCT Y OM

	Grupo A	Grupo B	Grupo C	Signif.
Resultados en las Personas	5,26	4,49	3,65	*
Resultados en los Clientes	5,93	5,55	4,10	*
Resultados en la Sociedad	6,02	5,78	4,42	*
Resultados Clave	5,58	4,89	3,76	*

Nota: (*) diferencias significativas con un nivel del confianza del 95% de acuerdo con los correspondientes análisis de la varianza.

Antes de comentar los resultados de este cuadro es necesario matizar que las valoraciones medias de las dimensiones de resultados consideradas se obtienen al promediar el conjunto de variables relevantes que respectivamente las definen, así como que dichas puntuaciones medias reflejan el nivel de resultados organizativos en relación a la competencia. Las conclusiones más relevantes que se extraen del análisis de la varianza efectuado al respecto son las siguientes:

- Se observa cómo las empresas de cada grupo presentan niveles de rendimiento significativamente distintos en los indicadores de resultados *Personas* y *Resultados Clave*.

- Las empresas con un grado elevado de GCT y de orientación al mercado (Grupo A) obtienen resultados en estas dimensiones de resultados que podrían merecer el calificativo de *notables*, es decir, superiores a 5 puntos en una escala de 1 a 7, cuyo punto intermedio (el valor 4) indica resultados similares a los de la competencia. Este hecho se confirma tanto en lo que respecta a sus relaciones con sus empleados, como en los aspectos clave de la gestión empresarial relacionados con el rendimiento financiero, las relaciones con los proveedores, la gestión de los procesos o la reducción de costes.

- Frente a este hecho, las empresas con menor grado de orientación al mercado y GCT bien *Intermedia* o *Reducida* (Grupo B) obtienen unos resultados de esta naturaleza *aceptables*, es decir, similares o ligeramente superiores a los de su competencia, dado que superan el punto medio pero sin alcanzar el valor 5 de la escala.

- Las empresas con orientación al mercado y GCT escasas (Grupo C) presentan resultados *insuficientes* (inferiores a 4 puntos), es decir, claramente inferiores a los de sus competidores en los indicadores referidos a las *Personas y Resultados Clave*.

- Finalmente, los resultados respecto a los *Clientes* y a la *Sociedad* son significativamente mejores en el Grupo A y B que en el C. En los dos primeros grupos de empresas ambos estimadores de resultados se pueden calificar de *notables*, mientras que en el tercero tan sólo de *aceptables*.

5. CONCLUSIONES

La principal conclusión del estudio efectuado entre la muestra de empresas pertenecientes al Club Asturiano de la Calidad es que la gestión de calidad total (GCT) y la orientación al mercado son dos culturas de gestión complementarias en la mejora de los resultados de las empresas asturianas. Y es que se ha constatado como las empresas con mayor grado de adopción de los principios que delimitan ambos conceptos obtienen sistemáticamente mejores resultados que el resto de empresas, lo que demuestra los efectos sinérgicos de la orientación al mercado y la GCT e incentiva su aplicación simultánea. Este hallazgo resulta especialmente interesante desde la perspectiva de gestión puesto que descubre una nueva forma de combinar habilidades directivas a efectos de fortalecer la competitividad de la empresa asturiana. A continuación, se profundiza en los resultados con el objeto de establecer qué pautas de conducta organizativa deben ser sustancialmente modificadas para favorecer efectivamente dicha competitividad.

Un primer punto de análisis se centra en las iniciativas necesarias para mejorar el grado de adopción de los principios que delimitan la GCT por las empresas analizadas. En términos generales, las dimensiones clave del concepto de GCT presentes en mayor grado en las empresas analizadas (respecto al nivel global de GCT del conjunto de la muestra) son las de *Alianzas y Recursos y Procesos*, mientras que las de *Política y Estrategia y Personas* son significativamente más descuidadas y el *Liderazgo* se consigue de modo similar al nivel medio global de GCT. No obstante, este análisis se puede completar con la identificación de las actuaciones concretas insuficientemente asumidas o desarrolladas por parte de las empresas asturianas analizadas que pueden dificultar su consolidación.

Así, resulta imprescindible reconocer inicialmente el papel crucial que la gerencia y los principales directivos de las organizaciones tienen para la puesta en práctica, el desarrollo y el buen funcionamiento de sistemas de gestión inspirados en la calidad total. El apoyo de la alta dirección es la herramienta clave para desarrollar la mejora continua y crear lazos entre todos los departamentos de la organización, de forma que se consiga un comportamiento organizativo coordinado en materia de calidad. Así mismo, el compromiso de la alta dirección incluye la utilización de todos los recursos y tiempo necesarios para el desarrollo y la prevención de los problemas relacionados con la calidad de los productos y servicios.

Por tanto, a la luz de los resultados de este estudio y de las consideraciones precedentes resulta esencial que los *líderes* de las empresas asturianas no descuiden en sus planes a todos los grupos de interés empresarial, que detallen en los mismos las etapas de cambio hacia la gestión de la calidad total y que evalúen regularmente la aplicación y progreso de los principios de calidad total en sus organizaciones. Así, los ejecutivos de la alta dirección son los encargados de crear, diseminar y sostener clara y visiblemente los valores de calidad, así como de diseñar los sistemas y procesos necesarios para generar valor a los clientes.

Además, es esencial que las empresas se conciencien de la necesidad de que su *estrategia* empresarial se revise y actualice regularmente a través de metodología de análisis DAFO. El análisis DAFO, que goza de una gran relevancia en la dirección estratégica de la empresa, consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles de la organización (o capacidad neta para generar y sostener sus ventajas competitivas) junto con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre la capacidad interna y la posición competitiva externa. Sin un análisis de este tipo el diseño de los planes estratégicos carece de un sustento razonado. Y difícilmente se puede incorporar un compromiso adecuado con la gestión de calidad, deficiencia que también muestran las empresas analizadas.

En lo que se refiere a la gestión del *Personal* es necesario sensibilizar a las empresas acerca de la utilidad de establecer círculos de calidad y/o equipos interfuncionales para mejorar dicha calidad. La idea básica de los círculos de calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua. Así mismo, establecer sistemas de recompensa de los empleados sustentados en los objetivos y resultados de calidad constituye un estímulo indispensable para conseguir el compromiso de los públicos internos de la empresa con la idea de GCT.

En cuanto a las *Alianzas* se deberá lograr que los suministradores participen efectivamente en el desarrollo de la oferta de la empresa, proporcionando, además, asistencia técnica. Cuando se habla de GCT se tiende a enfatizar la importancia de tres agentes: clientes, trabajadores y alta dirección. No obstante, los estudios más recientes llaman la atención sobre la existencia de un agente externo cuya trascendencia es cada vez mayor en la GCT: el proveedor.

En muchos mercados e industrias los departamentos de compras se centran en la obtención de componentes con el precio más bajo posible y con una calidad técnica aceptable. No obstante, los componentes que se utilicen en el diseño y realización del producto o servicio influyen en gran medida en el resultado final de éste. De aquí la importancia que desde la perspectiva de la GTC se otorga a la búsqueda de proveedores que contribuyan con sus aportaciones a la mejora de la calidad de la oferta y que

asuman su parte de responsabilidad en la consecución del fin común de todos: la satisfacción final del cliente. Por tanto, cada vez más se debe optar por buscar proveedores de calidad, aunque esto suponga un coste relativo superior, e integrar a dichos proveedores en la compañía mediante relaciones comerciales a largo plazo. Estas relaciones llevan a una nueva forma de hacer negocios que enfatiza la calidad en perjuicio del precio, el largo plazo frente al corto plazo, y los acuerdos de colaboración en contra de los de adversidad. Además, es importante tener en cuenta que de este modo conseguimos integrar al proveedor como una fuente más de información de lo que ocurre en el mercado.

Los resultados esperados a través de estas relaciones consisten en una reducción del número de proveedores, una mayor agilidad y flexibilidad en la gestión de compras y aprovisionamientos y la participación en proyectos conjuntos de mejora, lo que a su vez genera importantes ahorros de costes, mejoras de la calidad y acortamientos de tiempos de desarrollo.

Por último, respecto a los *Procesos* organizativos se deberá aceptar que en el desarrollo de nuevos productos han de predominar los criterios de calidad frente a los de velocidad y coste, para lo que será fundamental preguntar regularmente a los clientes qué esperan ahora y en el futuro de su oferta comercial. Así, en el desarrollo de innovaciones de producto, una de las principales causas de retrasos e incremento de los costes de desarrollo es la modificación de las especificaciones en el transcurso del proceso. Dicha circunstancia puede ser claramente evitada haciendo imperar los principios de calidad total, puesto que éstos nos conducirán inexcusablemente a la adecuada definición desde el primer momento de las necesidades del público objetivo, evitando así complicaciones posteriores. Así mismo, el seguimiento de la evolución de las necesidades de los clientes debe ser especialmente atendido, además de para conseguir su satisfacción a corto plazo para prevenir la obsolescencia de la cartera de productos.

La falta de pleno desarrollo del conjunto de actividades que acabamos de describir puede deberse a un conjunto de barreras que dificulten su efectiva puesta en práctica por parte de las empresas asturianas. En este sentido, la ausencia de apoyo de la alta dirección, el convencimiento de que la gestión de calidad total no permite alcanzar ventajas competitivas a las empresas más pequeñas y la ausencia de presión comercial o competitiva son las principales barreras o impedimentos que frenan el desarrollo de los sistemas de calidad total en las empresas estudiadas.

Cualquier posible trabajo consultado en materia de GCT aludirá, inexcusablemente, a la importancia del apoyo de los directivos para el desarrollo de la calidad total. Más que apoyo quizá podríamos hablar de entusiasmo. Las nuevas propuestas de gestión se suceden a lo largo del tiempo y muchas veces la colaboración que consiguen es básicamente nominal, por lo que acaban convirtiéndose en una moda pasajera, sin efectos prácticos en los resultados de las organizaciones. La GCT no está libre de este peligro, de forma que resulta prioritario ganar la adhesión de los máximos directivos en cada organización e imprescindible desde la perspectiva de la complejidad que comporta su desarrollo completo.

Estudios como el que nos ocupa pueden contribuir a la mejor comprensión de los beneficios potenciales de la GCT y, en especial, a reducir las convicciones equívocas de las empresas más pequeñas. Precisamente, estas organizaciones se pueden beneficiar de la flexibilidad de su estructura para introducir los principios de calidad total de manera más eficiente y, de este modo, obtener ventajas competitivas en muchos frentes. Sin duda la gestión excelente no es privativa de las entidades de mayor tamaño y acreditarlo antes que la competencia es, a su vez, otra fuente de ventajas competitivas.

De este modo, la ausencia de presión comercial no debería ser un impedimento para la aplicación de GCT. De hecho, cuando una práctica se generaliza dentro de determinado sector o mercado su potencial para generar ventajas competitivas se diluye, puesto que ha dejado de ser un recurso único para competir o una habilidad distintiva. Por tanto, desde los resultados de este trabajo, nos atrevemos a recomendar una rápida adopción de los principios de TQM en las empresas con independencia de las tendencias sectoriales

El segundo punto de análisis se vincula, lógicamente, con la orientación al mercado de las empresas asturianas consideradas. La orientación al mercado es esencial para competir en los mercados actuales ya que establece la necesidad prioritaria de atender a las necesidades de los clientes, tanto actuales como futuras, mediante el comportamiento y las estrategias organizativas. En este sentido, podemos considerar que la orientación al mercado es también un sistema de gestión centrado en la satisfacción del cliente, al igual que la calidad total, aunque con un diseño que abarca menos aspectos organizativos que la GCT.

Pues bien, los principios y valores que definen esta cultura son asumidos de modo muy *notable* por la tipología de empresa analizada. Esta valoración, además, no difiere significativamente en función de las distintas dimensiones críticas que delimitan el concepto (*orientación externa al mercado, integración y coordinación de funciones y establecimiento de relaciones a largo plazo*). No obstante, sí que se identifican algunos principios vinculados a las dos primeras dimensiones que deben ser potenciadas para que la repercusión de esta cultura sobre los resultados empresariales sea todavía mayor.

Así, en primer lugar, las empresas deberán concienciarse totalmente de que su estrategia competitiva debe ser elaborada teniendo en cuenta aquellos aspectos que pueden crear efectivamente valor para el cliente. Un segundo principio a reforzar es que deben conocerse las tendencias y modificaciones del entorno a fin de valorar su influencia en las necesidades de los clientes. Desde un punto de vista interno, y ya en tercer lugar, el personal de marketing de las empresas deberá ser plenamente consciente de la importancia que tiene interactuar frecuentemente con otros departamentos. Por último, y en la misma línea, debe valorarse realmente el hecho de que la información que se obtenga sobre el mercado ha de ser compartida entre todos los departamentos organizativos.

En síntesis, la gestión de calidad total y la orientación al mercado son dos culturas organizativas que tienen como misión y elemento central de

actuación la satisfacción efectiva del cliente aunque por caminos paralelos. La orientación al mercado mediante el seguimiento continuo y proactivo de sus necesidades; la gestión de la calidad total mediante el logro de la excelencia en la ejecución de los procesos organizativos y la mejora continua. Su repercusión positiva y simultánea sobre los resultados y el grado de competitividad empresarial las convierte en activos específicos cuya efectiva adopción creemos que debe ser objeto prioritario para la actual empresa asturiana.

A raíz de este planteamiento procede establecer a continuación futuras líneas de investigación que permitan reforzar las conclusiones del presente trabajo. La primera de ellas establece como prioridad analizar, mediante estudios confirmatorios, las relaciones causales existentes entre la gestión de calidad total, la orientación al mercado y los distintos estimadores de resultados. Tras ello, será preciso evaluar en qué medida estas dos estrategias de gestión pueden tener efectos sinérgicos sobre las capacidades de marketing de la empresa asturiana. De modo adicional, se deberá valorar el papel central de la gestión de calidad total en la cultura innovadora de la empresa, así como las consecuencias que de este hecho se derivan sobre su grado de innovación técnica y administrativa, aspecto éste sobre el que existen escasas evidencias empíricas en la literatura especializada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agus, A.; Krishnan, Suresh K. y Kadir, S.L.S.A. (2000): "The structural impact of total quality management on financial performance relative to competitors through customer satisfaction: a study of Malaysian manufacturing companies", *Total Quality Management*, vol. 11, nº 4/5&6, pp. 808-819.
- Ahire, S.L.; Golhar, D.Y. y Waller, M.A. (1996): "Development and validation of TQM implementation constructs", *Decision Sciences*, vol. 27, nº 1, pp. 23-57.
- Ahire, S.L. y O'Shaughnessy, K.C. (1998): "The role of top management commitment in quality management: an empirical analysis of the auto parts industry", *International Journal of Quality Science*, vol. 3, nº 1, pp. 5-37.
- Álvarez, L.I.; Santos, M.L. y Vázquez, R. (2000): "Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado: efectos moderadores en la relación O.M.-resultados", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 3, pp. 7-41.
- Anderson, J.C. y Gerbing, D.W. (1988): "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, vol. 103, nº 3, pp. 411-423.
- Anderson, J.C.; Rungtusanatham, M.; Schroeder, R.C. y Devaraja, S. (1995): "A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: preliminary empirical findings", *Decision Sciences*, vol. 26, nº 5, pp. 637-658.

- Anderson, M. y Sohal, A.S. (1999): "A study of the relationship between quality management practices and performance in small business", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 16, nº 9, pp. 859-877.
- Antony, J.; Leung, K.; Knowles, G. y Gosh, S. (2002): "Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 19, nº 5, pp. 551-556.
- Appiah-Adu, K. (1998): "Market orientation and performance: empirical tests in a transition economy", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 6, pp. 25-45.
- Badri, MA.; Davis, D. y Davis, D. (1995): "A study of measuring the critical factors of quality management". *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 12, nº 2, pp. 36-53.
- Bigné, J.E.; Andreu, L., Küster, I. y Blesa, A. (2005): "Quality market orientation. Tourist Agencies' perceived effects", *Annals of Tourism Research*, vol. 32, nº 4, pp. 1022-1038.
- Black, S.A. y Porter, L.J. (1996): "Identification of the critical factors of TQM", *Decision Sciences*, vol. 27, nº 1, pp. 1-21.
- Brah, S.A.; Tee, S.S.L. y Rao, B.M. (2002): "Relationship between TQM and performance of Singapore companies", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 19, nº 4, pp. 356-379.
- Brocka, B. y Brocka, M.S. (1994): "Quality Management", Buenos Aires, Vergara
- Casadesús, M. y Heras, I. (2005): "El boom de la calidad en las empresas españolas", *Universia Business Review*, nº 7, pp. 90-101.
- Churchill, G.A. (1979): "A paradigm for developing better measures for marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, vol. 16, nº 1, pp. 64-73.
- Churchill, Jr. G.A. y Peter, J.P. (1994): *Creating value for customer*, Irwin, Nueva York.
- Club Excelencia en Gestión (2006): III Informe de la Excelencia en España, *Club Excelencia en Gestión*, Madrid.
- Day, G.S. (2000): "Managing Market Relationship", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, nº 1, pp. 24-30.
- Demirbag, M.; Koh, S.C.L.; Tatoglu, E. y Zaim, S. (2006): "TQM and market orientation's impact on SMEs' performance", *Industrial Management & Data Systems*, vol. 106, nº 8, pp. 1206-1228.
- Deng, S. y Dart, J. (1994): "Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach", *Journal of Marketing Management*, vol. 10, pp. 725-742.

- European Foundation for Quality Management (2006): Homepage of EFQM, Online: <http://www.efqm.org/> (01/06/2006).
- Flynn, B.B.; Schroeder, R.C. y Sakakibara, S. (1994): "A framework for quality management research and an associated measurement instrument", *Journal of Operations Management*, vol. 11, pp. 339-366.
- Gounaris, S.P. (2006): "Internal-market orientation and its measurement", *Journal of Business Research*, vol. 59, n° 4, pp. 432-448.
- Grandzol, J.R. y Gershon, M. (1998): "A survey instrument for standardizing TQM modeling research", *International Journal of Quality Science*, vol. 3, n° 1, pp. 80-105.
- Gray, B.; Matear, S. y Matheson, P. (1998): "Improving the performance of hospitality firms", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol 12, n° 3, pp 149-155.
- Greenley, G.E. y Foxall, G. (1998): "External Moderation of Associations among Stakeholder Orientation and Company Performance", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 15, pp. 51-69.
- Greenley, G.E.; Hooley, G.J y Rudd, J.M. (2005): "Market orientation in a multiple stakeholder orientation context: implications for marketing capabilities and assets", *Journal of Business Research*, vol. 58, n° 11, pp. 1483-1494.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E; Tatham, R.L. y Black, W.C. (1999): *Análisis Multivariante*, Prentice Hall, 5ª ed., Madrid.
- Longbottom, D.; Mayer, R. y Casey, J. (2000): "Marketing, total quality management and benchmarking: exploring the divide", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 8, n° 4, pp. 327-340.
- Mason, K.; Doyle, P. y Wong, V. (2006): "Market orientation and quasi-integration: adding value through relationships", *Industrial Marketing Management*, vol. 35, n° 2, pp. 140-155.
- Mohr-Jackson, I. (1998a): "Conceptualising total quality orientation", *European Journal of Marketing*, vol. 32, n° 1/2, pp. 13-22.
- Mohr-Jackson, I. (1998b): "Managing a total quality orientation", *Industrial Marketing Management*, vol. 27, pp. 109-125.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 4, pp. 20-35.
- Powell, T.C. (1995): "Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 15-37.
- Quazi, H.A. y Padibjo, S.R. (1998): "A journey toward total quality management through ISO certification –a study on small- and medium-sized enterprises in Singapore", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 15, n° 5, pp. 489-508.

- Rahman, S-U. y Bullock, P. (2005): "Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: an empirical investigation", *Omega*, vol. 33, n° 1, pp. 73-83.
- Ruekert, R.W. (1992): "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, pp. 225-245.
- Russell, S. (2000): ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or co-operation?, *Total Quality Management*, vol. 11, n° 4/5&6, pp. 657-665.
- Samson, D. y Terziovski, M. (1999): "The relationship between total quality management practices and operational performance", *Journal of Operations Management*, vol. 17, pp. 393-409.
- Santos, M.L. y Escanciano, C. (2001): "Análisis de la influencia de la certificación ISO 9000 sobre los resultados empresariales: implicaciones en el ámbito de la calidad total y de la orientación al mercado", *Revista ICADE*, n° 55, enero-abril, pp. 177-204.
- Santos, M.L.; Sanzo, M.J.; Álvarez, L.I. y Vázquez, R. (2005): "Effects of market orientation on business strategic behaviour", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 13, n° 1, pp. 17-43.
- Sanzo, M.J.; Santos, M.L.; Vázquez, R. y Álvarez, L.I. (2003): "The role of market orientation in business dyadic relationships: testing an integrator model", *Journal of Marketing Management*, vol. 19, n° 3-4, pp. 73-107.
- Saraph, J.V.; Benson, P.G. y Schroeder, R.C. (1989): "An instrument for measuring the critical factors of quality management". *Decision Sciences*, vol. 20, pp. 810-829.
- Sila, I. y Ebrahimpour, M. (2002): "An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: a literature review", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 19, n° 7, pp. 902-970.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1995): "Market orientation and learning organization", *Journal of Marketing*, vol. 59, n° 3, pp. 63-74.
- Sittimalakorn, W. y Hart, S. (2004): "Market orientation versus quality orientation: sources of superior business performance", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 12, n° 4, pp. 243-253.
- Steinman, C.; Deshpandé, R. y Farley, J.U. (2000): "Beyond Market Orientation: When Customers and Suppliers Disagree", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, n° 1, pp. 109-119.
- Taylor, W.A. y Wright, G.H. (2003): "A longitudinal study of TQM implementation: factors influencing success and failure", *Omega*, vol. 31, pp. 97-111.

- Trespalacios, J.A.; Vázquez, R. y Bello, L. (2005): *Investigación de mercados. Métodos de recogida de información para la toma de decisiones en marketing*, Thomson, Madrid.
- Wang, E.T.G. y Wei, H-L. (2005): "The importance of marketing orientation, learning orientation, and quality orientation capabilities in TQM: an example from Taiwanese Software Industry", *Total Quality Management*, vol. 16, nº 10, pp 1161-1177.
- Warwood, S. J. y Roberts, P.A.B. (2004): "A survey of TQM success factors in the UK", *Total Quality Management*, vol. 15, nº 8, pp. 1109-1117.
- Yam, R.C.M.; Tam, A.Y.K.; Tang, E.P.Y. y Mok, C.K. (2005): "TQM: a change management model for market orientation", *Total Quality Management*, vol. 16, nº 4, pp 439-461.
- York, K.M. y Miree, C.E. (2004): "Causation or covariation: an empirical re-examination of the link between TQM and financial performance". *Journal of Operations Management*, vol. 22, pp. 291-311.
- Zhang, Z.; Waszink, A. y Winjgaard, J. (2000): "An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 17, nº 7, pp. 730-755.

ABSTRACT

This paper presents an empirical study which examines the combined effect of firms' total quality practices and market oriented behaviour on the achievement of competitive advantages over their rivals. The research, based on a sample of organizations operating in the Principality of Asturias, resorts to the EFQM Excellence Model to measure the implementation of TQM, as this model represents an unquestionable benchmark for European firms. The findings indicate that the simultaneous implementation of both management philosophies, TQM and market orientation, positively and consistently influences superior firms' performance. Accordingly, a set of managerial implications for the firms is provided, analyzing those aspects not sufficiently developed in the implementation of total quality and market orientation, as well as reflecting on the main barriers detected for the adoption of total quality programs.

Key words: total quality management, EFQM, market orientation, competitiveness, Principality of Asturias.