

# PYME EXCELENTES: EL CASO DEL PAÍS VASCO

Arturo RODRÍGUEZ CASTELLANOS  
Jesús MATEY DE ANTONIO  
Idoia IDÍGORAS GAMBOA

## I. INTRODUCCIÓN

**L**AS PYME, en su actividad, deben afrontar, en general, más y mayores dificultades que las grandes empresas, entre ellas la de superar ciertas deficiencias estructurales y de gestión. Pero, a pesar de ello, muchas empresas de este tipo han llegado a ser excelentes, superando los desafíos del entorno y consiguiendo posicionarse de forma competitiva en sus respectivos mercados, no sólo sobreviviendo, sino desarrollándose de forma continuamente rentable, llegando incluso a superar el estadio de PYME. De hecho, en el tejido empresarial del País Vasco pueden encontrarse bastantes ejemplos de lo anterior.

En este trabajo se intenta establecer los factores clave de la excelencia alcanzada por ciertas PYME, teniendo como referencia el conjunto español, y especialmente el País Vasco.

Así, en el segundo apartado se realiza un análisis comparativo de diversos estudios realizados al respecto tanto para el conjunto español como para algunas comunidades autónomas. A continuación, centrándose en el País Vasco, se exponen en primer lugar los antecedentes de esta preocupación en dicha comunidad autónoma, haciéndose hincapié en la importante labor desarrollada por el *Cluster* del Conocimiento en Gestión Empre-

sarial del País Vasco, en especial a través de los «casos de empresas avanzadas en gestión» y el grupo de interés sobre «modelo de gestión para PYME industriales».

El cuarto apartado se dedica a identificar los factores clave de éxito en las PYME excelentes del País Vasco, que han sido objeto de «casos de empresas avanzadas en gestión». Así, tras abordar los motivos por los que se ha suscitado en esta comunidad autónoma un fuerte interés por encontrar las claves del éxito en este tipo de empresas, se analizan tres estudios realizados con esa finalidad. El primero trata de identificar tales factores mediante la aplicación de la teoría de recursos y capacidades. El segundo se centra en el grado de aceptación que en estas empresas tienen tres modelos o sistemas de gestión: la calidad total, la reingeniería y la gestión del conocimiento. El tercero, más ambicioso, trata incluso de establecer un modelo de gestión para conseguir el éxito en la PYME.

En el quinto apartado se exponen las conclusiones, planteadas como un «modelo de gestión para PYME excelentes», resultado de sintetizar comparativamente los resultados obtenidos por los estudios previamente analizados. Las notas y las referencias bibliográficas cierran la exposición del trabajo.

## II. LA EXCELENCIA EMPRESARIAL EN LAS PYME ESPAÑOLAS: UNA REVISIÓN

Son varios los estudios realizados en los últimos años en relación con los factores de competitividad y éxito de las PYME españolas. Algunos de estos trabajos emplean muestras integradas por PYME del conjunto español, mientras que otras investigaciones se han centrado en muestras de PYME de una determinada comunidad autónoma.

Dentro del primer grupo de trabajos, destacamos el realizado por Camisón (1997 y 1998). El fin de este trabajo de investigación fue analizar la situación y la dinámica de la competitividad de la PYME industrial española durante el decenio 1984-1994, e identificar las fuentes causales de esta evolución radicadas en el entorno general, en el entorno competitivo de la industria y en el diseño estratégico y organizativo de la propia empresa.

Para ello, se llevó a cabo un estudio empírico basado en la realización, al mismo colectivo empresarial, de dos cortes transversales en los años 1984 y 1994. La elección de la muestra de empresas se realizó por muestreo aleatorio simple sobre el conjunto de las PYME españolas, quedando establecido el total de la muestra final en 2.000 empresas, aunque finalmente fueron 708 las empresas de las que se obtuvo una respuesta válida al cuestionario remitido en el año 1984. Diez años después se mantuvo el tamaño muestral en 708 empresas, con algunas lógicas sustituciones. Las características más destacables de la muestra eran una dimensión media de 41 trabajadores, el predominio de sociedades limitadas,

una planta industrial relativamente madura, la localización geográfica uniforme por todo el territorio español y una estructura sectorial bastante diversificada.

Entre las múltiples conclusiones a las que llega el estudio, el análisis factorial de componentes principales permite destacar la importancia concedida por la dirección de la PYME industrial española a unas variables críticas que pueden contribuir al mantenimiento o a la mejora de la competitividad. Estas variables son la tecnología, la calidad, el diseño y, en menor medida, la cooperación. Por otra parte, el análisis *cluster*, realizado sobre esos factores críticos, determina la existencia de cinco grupos distintos de empresas: empresas estratégicamente conservadoras y pasivas, empresas en trance de modernización, empresas selectivas orientadas a la satisfacción del cliente interno y externo, empresas selectivas orientadas a la innovación y la calidad, y empresas dependientes u orientadas a la supervivencia. Este resultado pone de manifiesto la heterogeneidad en el conjunto de las PYME españolas.

Y por último, en opinión del autor, el estudio aporta evidencia empírica sólida de la validez de ciertas prescripciones teóricas que aconsejan estrategias proactivas como senda óptima para el éxito empresarial. Por tanto, se pueden identificar como comportamientos estratégicos emergentes la actitud estratégica orientada a la satisfacción de los clientes internos y externos y la enfocada a la innovación y la calidad.

En relación con el segundo grupo de trabajos, el de los que han centrado su atención en muestras de PYME de una determinada comunidad autónoma,

hemos tomado como más representativos los siguientes: el trabajo de Álvarez y García (1996a y 1996b), referido a las PYME gallegas, el de Hernández Mogollón (1997 y 2000), en Extremadura, y el de CECAL (2000), en Castilla y León.

El primero de ellos, el de la Comunidad Autónoma Gallega, pretende evaluar el estado de la competitividad de las empresas gallegas. Partiendo de un modelo de empresa asentado en tres pilares básicos —negocio, cultura y soporte—, los autores elaboran un amplio cuestionario que utilizan como elemento de homogeneización y catalizador de las entrevistas personales de una hora de duración con los responsables de las empresas que constituyen la muestra. La muestra final, obtenida por muestreo estratificado, es de 209 empresas de más de 10 trabajadores, representativas de los diferentes sectores de actividad. Aunque no se limitó el tamaño máximo de las empresas, la mayoría de las que constituyen la muestra pueden ser consideradas PYME.

Como conclusiones más relevantes de este estudio, destacamos las siguientes:

- La PYME gallega está más orientada hacia sí misma que hacia el entorno, lo que limita su capacidad para competir en el ámbito internacional, y el acceso a las diferentes vías de cooperación y alianzas empresariales.

- El estilo de dirección predominante en las PYME gallegas se caracteriza por altas dosis de improvisación.

- La estrategia competitiva más buscada es la diferenciación. Los directivos consideran a las nuevas tecnologías como

una fuente importante de ventajas competitivas.

- Las PYME gallegas muestran una clara tendencia hacia estrategias de crecimiento.

Y, como idea final, los autores afirman que las conclusiones obtenidas ponen de manifiesto que las PYME gallegas compiten fundamentalmente basándose en los recursos, aunque se observan ciertos rasgos de modernización por el peso que están adquiriendo los factores relacionados con la cultura y los procesos.

En cuanto a la investigación desarrollada en el contexto de las empresas extremeñas y alentejanas, los dos trabajos de Hernández Mogollón (1997 y 2000) son muy diferentes. Mientras que el primero (1997) es un estudio eminentemente cualitativo y con una reducida muestra de empresas (27 empresas extremeñas y 9 empresas alentejanas) consideradas excelentes, el segundo (2000) es un estudio más cuantitativo y realizado sobre la base de datos Ardan, con una muestra final de 3.652 empresas que representan, en su conjunto, el 49,6 por 100 del valor añadido bruto regional.

En cualquier caso, entendemos que de ambos estudios pueden extraerse ideas interesantes en relación con la competitividad y el éxito de las PYME extremeñas y alentejanas.

Del primer trabajo, destacamos los siguientes principios comunes de las empresas excelentes analizadas: visión a largo plazo, enfoque internacional, apuesta por la cooperación y la innovación, atención prioritaria al «señor cliente», presencia clara de un líder en la empresa, cultura organizacional integradora,

estructura sencilla con pocos niveles jerárquicos y carácter familiar de la empresa.

Del segundo trabajo, destacamos la utilización de la tipología empresarial que distingue entre empresas gacela y empresas tortuga, basándose en el crecimiento más o menos continuado. Las empresas tortuga se caracterizan por el escaso riesgo asumido, la falta de innovación y el estancamiento, y por moverse en mercados limitados y relativamente seguros, y no contribuir significativamente a la creación de puestos de trabajo. El término gacela se emplea para designar a las empresas que crecen excepcionalmente rápido. Además, son empresas de reciente creación y más jóvenes que la media, ya que sus características son la innovación, el mayor riesgo asumido, y la aplicación de nuevas ideas y estructuras. Estas características parecen oponerse al conservadurismo y la prudencia de las empresas que se mantienen durante un tiempo prolongado en un determinado sector de actividad. Se concluye en este estudio que, en términos comparativos con otras empresas gacela españolas, el perfil de la empresa gacela extremeña es el siguiente: es más pequeña y más joven, crece más rápido que la media de las gacelas españolas y no está concentrada en pocas poblaciones.

Finalmente, el trabajo referido a las PYME de Castilla y León (CECALE, 2000) pretende conocer el nivel de desarrollo de los sistemas de gestión de las PYME de esa comunidad. Para ello, toma como modelo de referencia el Modelo Europeo para Pequeñas y Medianas Empresas, que permite la autoevaluación de las 100 PYME que constituyen la muestra respecto de los nueve puntos clave: liderazgo, estrate-

gia y planificación, gestión del personal, gestión de los recursos, sistemas de calidad y procesos, satisfacción del cliente, satisfacción del personal, impacto de la sociedad y resultados empresariales. La muestra, seleccionada aleatoriamente, es representativa de la totalidad de las PYME de Castilla y León, tanto por reparto de tamaño como por distribución sectorial.

Las principales conclusiones generales de este trabajo son las siguientes:

- Los criterios de liderazgo, gestión de recursos y sistemas de calidad y procesos son los agentes que más impacto obtienen en la satisfacción de los clientes, lo que implica que cualquier mejora de tales criterios debe redundar en una consecuente mejora de esa satisfacción.
- Los criterios de liderazgo y gestión de personal son los que mayor relevancia tienen en la satisfacción de los trabajadores.
- La gestión de los recursos y el liderazgo son los criterios más influyentes en los resultados globales de las empresas, situándose el liderazgo por encima de la gestión de recursos.

### **III. EL CLUSTER DEL CONOCIMIENTO EN GESTIÓN EMPRESARIAL DEL PAÍS VASCO: LOS CASOS DE EMPRESAS AVANZADAS EN GESTIÓN**

El *Cluster* del Conocimiento (Agrupación del Conocimiento en Gestión Empresarial) es una asociación sin ánimo de lucro que se constituye en octubre de 1996 en el parque tecnológico de Zamudio (Bizkaia) co-

mo una de las diversas acciones englobadas en el Programa de Competitividad del Gobierno Vasco. Su misión es promover y apoyar el desarrollo del conocimiento en gestión empresarial en la Comunidad Autónoma del País Vasco. El fin último de este proceso es servir a la mejora de la competitividad del tejido empresarial e institucional, mediante la incorporación de conocimiento en gestión, con una atención preferente a las PYME. Actualmente reúne a más de 160 empresas e instituciones de la Comunidad Autónoma, entre las que se encuentra la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea.

Dentro del *Cluster* del Conocimiento quedan englobadas aquellas actividades dirigidas a la creación, adaptación y difusión de conocimientos que tienen como fin dar soporte a la función de dirección y gestión de las organizaciones, tanto públicas como privadas.

Sus dos ejes básicos de acción son:

- Por una parte, el Plan Estratégico, cuyo fin primordial es la dinamización de agentes del conocimiento en gestión. Las acciones de dinamización, emanadas del propio Plan, son promovidas por la estructura ejecutiva de la Asociación, y tienen como objetivo, además de los generales del *Cluster*, promover el espíritu de cooperación entre los socios. Las acciones llevadas a cabo hasta el presente son muy variadas, pues incluyen desde la organización de jornadas y congresos hasta el planteamiento de cursos de formación para directivos, pasando por la realización de estudios sobre aspectos como las necesidades de gestión de otros *clusters* sectoriales del País Vasco, acciones de in-

ternacionalización, creación de foros de empresas avanzadas en gestión, etcétera. De entre todas ellas destacaremos, por su relevancia para este trabajo, el «foro de empresas avanzadas en gestión», del que se ha derivado la elaboración de casos de empresas avanzadas en gestión; sobre ello volveremos más adelante.

- Por otra parte, la creación de *grupos de interés*: éstos son grupos de cooperación que nacen del deseo de profundizar en un tema concreto, constituyéndose entre los socios del *Cluster* interesados en dicho tema para trabajar conjuntamente de forma multidisciplinar. Estos grupos, hasta el presente, han abordado una amplia variedad de temas de conocimiento en gestión empresarial, mediante la realización de investigaciones y desarrollos —financiados por el propio *Cluster* o por otros organismos mediante convocatorias públicas—, e incluso la realización de experiencias concretas sobre múltiples aspectos del conocimiento en gestión, como por ejemplo diseño de procesos en la máquina herramienta, medición del capital intelectual en PYME, utilización de las tecnologías de la información para la gestión, creación de empresas de base tecnológica, gestión del conocimiento, participación de los trabajadores en la empresa, mejora de la gestión en las administraciones públicas, satisfacción del cliente, comercio electrónico, etcétera. Asimismo, otros grupos han procurado la mejora de la aplicación y difusión de dicho conocimiento diseñando programas de formación, proponiendo publicaciones, realizando estudios sobre la oferta y la demanda de formación en gestión para directivos dentro del País Vasco, etcétera. De estos grupos, nos interesa resaltar es-

pecialmente los relacionados con la acción estratégica del «foro de empresas avanzadas en gestión», antes mencionada: éstos son el «foro del método del caso» y el «modelo de gestión para PYME industriales».

Como puede comprobarse, el abanico de actividades emprendidas o apoyadas por el *Cluster* del Conocimiento es muy amplio. Pero, como ya se ha indicado anteriormente, entre los proyectos y grupos de trabajo desarrollados deseamos destacar el «foro de empresas avanzadas en gestión», que persigue, por una parte, reunir en un mismo foro a directivos que tengan como denominador común una preocupación por la excelencia en la gestión empresarial y, por otra, realizar estudios de casos de empresas consideradas como avanzadas en gestión.

Esta última iniciativa consiste en elaborar «relatos» de casos que señalen las vicisitudes de empresas reales respecto de la adopción de nuevas ideas, modelos y herramientas de gestión, al objeto de reflejar la realidad de las decisiones empresariales y del contexto en el que se tomaron (1). Su fin último es diseminar el ejemplo de estas empresas por el entramado industrial y académico, de forma que se pueda aprender de una experiencia cercana. Aunque es cierto que el estudio de casos de empresas forma parte de una metodología ampliamente utilizada, se ha considerado que la proximidad geográfica y cultural de las empresas objeto de estudio proporciona un importante valor añadido.

Un aspecto decisivo ha sido la elección de empresas. Los criterios básicos al respecto, además de que los dirigentes estuviesen dispuestos a participar en la experiencia, han sido dos:

- Por una parte, se trata de escoger empresas que hayan manifestado «éxito», esto es, una rentabilidad continuada y, a ser posible, creciente a lo largo de su existencia, o al menos en un período reciente suficientemente extenso; además, ese éxito debe poder ser atribuido a la adopción de planteamientos, métodos, modelos y herramientas de gestión avanzada.

- Por otra parte, dada la atención preferente del *Cluster* del Conocimiento hacia las PYME, se ha procurado seleccionar este tipo de empresas, pues son las que mejor pueden servir de ejemplo a otras PYME en el camino de la innovación en gestión. Es cierto que algunas de las empresas objeto de casos se encuentran «en el límite» de lo que las clasificaciones más conocidas consideran «medianas empresas», y que incluso, aplicando estrictamente determinados criterios, deberían ser consideradas como «grandes», pero, en primer lugar, ningún criterio resulta definitivo, en especial si se consideran casos concretos (2); en segundo lugar, todas las empresas objeto de casos comenzaron su andadura como PYME, y así se mantuvieron durante mucho tiempo, por lo que su trayectoria hacia el éxito es la de PYME, aunque en la actualidad ya no lo sean estrictamente, y por último, se ha evitado siempre incorporar casos claros e indiscutibles de «grandes empresas».

Los casos han sido elaborados fundamentalmente por profesores de las distintas universidades, tanto públicas como privadas, de la Comunidad Autónoma Vasca, aunque ocasionalmente han participado miembros de otras entidades. Los pilares fundamentales sobre los que se han construido son las entrevis-

tas mantenidas con distintos directivos de las empresas y las visitas realizadas a éstas, ya que se trata de describir con las propias palabras del empresario o directivo cómo se acometieron los cambios y mejoras que han consolidado la posición de la empresa.

La coordinación de las ediciones de bloques de casos ha correspondido a Javier Zarrabeitia, un consultor independiente. Desde el año 1997, en que se elaboró el primer bloque, hasta el año 2000, son treinta y cinco las empresas cuya experiencia ha quedado reflejada, a razón de nueve casos por año, salvo el último, en que fueron ocho (Zarrabeitia, 1997, 1998, 1999, 2000). De este modo, se está conformando una pequeña «biblioteca de casos de empresas avanzadas en gestión», que se espera irá creciendo en años sucesivos con la incorporación de nuevos bloques de casos.

La realización de este proyecto ha permitido no sólo cumplir el objetivo inicial con el que se concibió, sino que ha generado otros resultados:

- Fortalecimiento progresivo del «foro de empresas avanzadas en gestión», al que se van incorporando las nuevas empresas objeto de casos.
- Realización de seminarios, conferencias, grupos de discusión, etc., sobre los casos.
- Constitución, por parte de los redactores, del «foro del método del caso», dedicado a intercambiar conocimientos y experiencias, así como a perfeccionar la formación tanto en la elaboración de los casos como en su didáctica.

No obstante, la consecuencia más relevante, a efectos de este trabajo, ha consistido en la realización de estudios para identificar los factores clave del éxito en estas empresas. Sobre ellos trataremos en el siguiente apartado.

#### **IV. LAS PYME EXCELENTES EN EL PAÍS VASCO: ¿UN MODELO DE GESTIÓN?**

##### **1. El interés por encontrar los factores clave de éxito empresarial**

Desde la publicación del primer bloque de nueve casos de empresas avanzadas en gestión, surgió el interés por encontrar características comunes en esas empresas «excelentes», que pudieran servir como factores clave del éxito de las mismas (por ejemplo, Olarte, 1998). Ciertamente, la muestra no era de ningún modo representativa, pero ya parecían vislumbrarse aspectos referentes a planteamientos de gestión que parecían bastante generalizados entre dichas empresas.

Por otra parte, ese interés estaba abonado por una cierta efervescencia acerca de los factores de éxito en las empresas vascas. Téngase en cuenta que la crisis económica iniciada a mediados de los años setenta acabó con muchas de las grandes empresas vascas en sectores como el siderúrgico, la construcción naval, los bienes de equipo, la industria química y otros, generando declive económico y fuertes problemas sociales —desempleo— en amplias zonas del país. Sin embargo, a partir de la segunda mitad de la década de los ochenta comienza una cierta recuperación: se

crean nuevas empresas, pero sobre todo las PYME preexistentes, que en general resistieron la crisis mejor que las grandes empresas, empiezan a mejorar sus resultados, normalmente tras haber experimentado importantes transformaciones mediante la incorporación no sólo de nuevas tecnologías, sino también de nuevos planteamientos de gestión.

En este contexto, comienza a manifestarse el interés por identificar las causas del éxito de ciertas empresas vascas, especialmente PYME; incluso se habla de un «modelo vasco de transformación empresarial» (Vázquez, 1998). En consecuencia, la publicación de los «casos de empresas avanzadas en gestión» no hizo sino incidir en un ambiente ya muy sensibilizado por estos temas.

Ahora bien, como ya se ha comentado, el exiguo tamaño de la muestra de casos planteaba objeciones a la obtención de conclusiones suficientemente válidas.

No obstante, tras la aparición del segundo bloque de casos, con una muestra de 18 empresas, algunos investigadores se plantearon realizar estudios que permitiesen obtener resultados de cierta validez acerca de las características de gestión comunes a estas empresas.

A continuación, vamos a analizar tres trabajos que tienen en común la aspiración de encontrar factores «internos» comunes para el éxito de estas empresas.

##### **2. Recursos y capacidades**

El primero de estos trabajos ha sido realizado por las profesoras Idígoras y Mitxeo (1999).

En él utilizan la muestra de las dieciocho empresas correspondientes a los dos primeros bloques de *Casos de empresas avanzadas en gestión*, publicados en 1997 y 1998. Se centran en el análisis de los textos de los casos, partiendo de un planteamiento basado en la «teoría de los recursos y capacidades», uno de los enfoques más reconocidos actualmente en el campo de la dirección estratégica (3). Ciertamente, este enfoque, además de estar en auge, parece el más adecuado para el análisis de los factores comunes de éxito empresarial, pues considera que la propia heterogeneidad de las empresas es la explicación en última instancia de las ventajas competitivas sostenibles y de los resultados. De hecho, al basar el estudio en los datos aportados por los propios casos para las empresas consideradas, pertenecientes a muy diversos sectores de actividad, no resulta posible realizar un análisis del sector industrial en el que están encuadradas, al estilo, por ejemplo, de los planteados por autores como Porter (1990).

Realizado, pues, el análisis mediante este enfoque, los resultados obtenidos son los siguientes.

En cuanto a la identificación de las características de los recursos, se concluye que, de todos los recursos disponibles en estas empresas, son los *intangibles* los que mayor incidencia tienen sobre la ventaja competitiva. Así:

- Respecto de los recursos humanos:

— La mayoría de las empresas presta un especial cuidado a la contratación de nuevo personal, procurando un *alto nivel de cualificación*, combinando

esta característica de los nuevos empleados con la *experiencia acumulada* por el personal ya existente, derivada de la antigüedad en sus puestos de trabajo.

— El *compromiso* y la *lealtad* de los trabajadores hacia la empresa es un aspecto común, pero más claramente identificado en el caso de las empresas cooperativas, que representan aproximadamente la mitad de las estudiadas.

— En las empresas que están integradas en un grupo de mayor entidad, se ha constatado una mayor flexibilidad laboral, derivada de las posibilidades de reubicación de trabajadores en el resto de empresas del grupo, especialmente para hacer frente a situaciones de crisis.

- En relación con los recursos intangibles de carácter tecnológico, aunque el estudio de los casos no refleje una importancia destacable de éstos, el hecho de que la mayoría de las empresas estén situadas en sectores tecnológicamente avanzados permite intuir el *peso de la tecnología en su estrategia*. Además de las tecnologías propias desarrolladas internamente a través de los departamentos de I+D o de los centros tecnológicos propios, se valora la capacidad de adaptación de las tecnologías adquiridas en el exterior a las características particulares de la empresa, generándose de este modo un *know-how* propio.

- En lo que se refiere a los recursos comerciales:

— La estrategia competitiva basada en la *diferenciación del producto o servicio* es dominante en estas empresas. Esta diferenciación se fundamenta en atributos como la rapidez en el servicio, la calidad y la adapta-

ción continua a las necesidades y exigencias del cliente; en la mayoría de los casos, redundando en una imagen corporativa de prestigio, que a menudo se traduce en premios tanto nacionales como internacionales. Ello no implica que los costes pasen a ocupar un segundo lugar en las prioridades, ya que en todo momento se realiza un seguimiento y control exhaustivo de los mismos.

— Otro importante recurso comercial detectado es la *creciente integración de la empresa con el cliente*, creándose lazos de colaboración continua entre ambos que conllevan un incremento del valor añadido al producto final.

Respecto de la identificación de las capacidades, dada por una parte su especificidad y por otra su complejidad, resulta prácticamente imposible determinarlas directamente partiendo del análisis de los casos. Reconociendo esta dificultad, ya señalada por autores como Lippman y Rumelt (1982) y Barney (1991), las autoras, siguiendo a Fernández (1993), tratan de establecer un conjunto de actitudes, decisiones, estructuras, etc., que indiquen los esfuerzos de la organización de la empresa por estimular el desarrollo de nuevas capacidades. A todos estos elementos los denominan *acciones organizativas*, siendo predominantes en la mayor parte de las empresas las siguientes:

- *Flexibilidad de la estructura organizativa*: las empresas analizadas presentan unas características muy similares desde el punto de vista del diseño organizativo, que facilitan el flujo de conocimientos, la comunicación interna, la participación de todos los miembros de la organización y la flexibilidad. En concreto:

— Se detecta un cambio en las estructuras organizativas, pues se van haciendo *más planas y descentralizadas*.

— Se observan instrumentos que promueven la *comunicación* y la *aportación de ideas* desde todos los niveles: grupos de trabajo interdepartamentales, grupos de mejora, buzones de sugerencias, reuniones explicativas sobre la marcha de la empresa, etcétera.

— Estas empresas han apostado de una manera clara por los sistemas de gestión basados en la *calidad total*, reflejándose una creciente *implicación del conjunto de los trabajadores* en todo el proceso.

- En lo que respecta a la *política de recursos humanos*, en todas las empresas se tiende a la *estabilidad en el empleo*. Por otra parte, la *formación* es considerada como una prioridad, combinando la formación específica con la más generalista. Se considera que la satisfacción del personal redundará, en última instancia, en una mayor satisfacción del cliente, para lo cual se realizan encuestas sobre la satisfacción del trabajador, se incentiva la participación y se recompensa de forma individual a los trabajadores tras el logro de objetivos colectivos de la organización.

- Asimismo, la realización de *acuerdos de cooperación* con clientes, proveedores, competidores y centros tecnológicos es un elemento común a la mayoría de las empresas. Mediante estas alianzas se trata de utilizar más eficientemente los recursos y capacidades de la empresa y abrir una ventana para la acumulación de conocimientos adicionales procedentes de los socios.

No debe olvidarse que estas acciones organizativas son consecuencia de una *orientación de la empresa al largo plazo*, de forma que la *visión estratégica* se imponga a los resultados inmediatos.

En todo este proceso, el papel de la alta dirección se muestra incuestionable. La dirección de la empresa, además de la toma de las decisiones concretas analizadas, debe demostrar una habilidad especial para coordinar todos los recursos y conseguir la participación y la motivación del conjunto de la empresa. Esto se refleja en muchos casos en un *liderazgo* muy evidente de determinados directivos, que confluye con la existencia de una *cultura de empresa* particular y específica, aunque en ocasiones es difícil de explicar considerando la potencial amplitud del concepto de cultura empresarial.

Cabe destacar que, como podrá comprobarse más adelante, buena parte de los resultados obtenidos en este primer estudio se han visto corroborados por los trabajos posteriores que consideramos a continuación.

### **3. Empleo de nuevos modelos de gestión**

El segundo trabajo que vamos a analizar ha sido realizado por las autoras del trabajo anterior junto con la profesora Ruiz (Idígoras, Mitxé y Ruiz, 2001). En él se plantean indagar el grado de éxito que entre las empresas avanzadas en gestión del País Vasco han tenido nuevos modelos, filosofías o herramientas de gestión utilizados como instrumentos de mejora de la situación competitiva de las empresas, como son la *calidad total*, la *reingeniería* y la *gestión del conocimiento* (4).

En concreto, tratan de ahondar en los siguientes aspectos:

- El grado de conocimiento, utilización y satisfacción respecto de estos nuevos modelos o herramientas de gestión.

- La existencia de factores internos y externos a la empresa, así como aquellos otros inherentes a los propios modelos, que puedan dificultar o propiciar la implantación y posterior utilización de los mismos.

El estudio se ha realizado tomando como muestra el grupo de veintisiete empresas componentes de los tres primeros bloques de *Casos de empresas avanzadas en gestión*. Evidentemente, como en el estudio anterior, este reducido tamaño muestral no proporciona la validez estadística suficiente para hacer extensibles sus conclusiones a la totalidad de las empresas del País Vasco; no obstante, el estudio sigue siendo de interés, en primer lugar, porque puede indicar en qué medida la difusión de estos modelos entre las empresas «excelentes» puede ser una de las claves de su éxito, y en segundo lugar, porque, al resultar, en principio, empresas «expertas» en el conocimiento, implantación y utilización práctica de los mismos, pueden proporcionar información muy útil sobre tales aspectos.

A las empresas seleccionadas se les envió una carta explicativa de la investigación junto con un cuestionario a cumplimentar. Con posterioridad, se mantuvieron contactos telefónicos y se realizaron, en la mayoría de los casos, entrevistas personales para acceder a la recogida de la información. Debido al contenido especial del cuestionario, se consideró conveniente que fuera respondido por

algún miembro del personal directivo de la empresa. Del total de la muestra se obtuvieron finalmente veintiuna respuestas.

Con la información recogida, procesada y analizada, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Existe, en general, una gran ambigüedad conceptual sobre los términos correspondientes a estos nuevos modelos de gestión, de forma que bajo un mismo concepto conviven diferentes significados. Esta confusión dificulta determinar de forma exacta y equiparable el nivel de implantación de cada uno de ellos en las empresas, si bien, en general, se puede decir que la práctica totalidad de las empresas analizadas emplea estos modelos o técnicas con mayor o menor profusión. Ahora bien, de acuerdo con un análisis más pormenorizado en relación con el grado de utilización de cada uno de ellos, los resultados obtenidos han sido los siguientes:

— La práctica totalidad de las empresas (dieciocho) tienen implantado completamente o en fases muy avanzadas de implantación el modelo de calidad total. Las restantes están realizando los pasos previos a su implantación. Este resultado ya fue anticipado en el estudio comentado anteriormente.

— La mayoría de las empresas consideran la calidad total como un modelo de gestión en el que ésta es el objetivo, la gestión de la calidad es el medio y la reingeniería o el *benchmarking*, entre otras, son técnicas que ayudan a su consecución. La práctica totalidad de las empresas que afirman utilizar la reingeniería la consideran como una mera técnica de gestión; sólo alguna indica que se podría llegar a entender como un modelo de gestión.

— Una amplia mayoría de las empresas, en concreto quince, afirma utilizar el modelo de gestión del conocimiento, si bien más de la mitad considera que están dando los primeros pasos al respecto. Esta situación no se debe al desconocimiento del mismo, ya que la totalidad de las empresas afirma conocerlo ampliamente, sino a la dificultad que encuentran en su implantación; consideran la gestión del conocimiento como una filosofía de gran validez, pero de difícil aplicación práctica.

- Las motivaciones por las que se puede iniciar el proceso de acercamiento a estos modelos o técnicas son diversas: imposición por parte de diferentes agentes (clientes, proveedores, competencia, etc.), aprovechamiento de ayudas institucionales o la propia voluntad de la dirección de la empresa, consciente de la necesidad de introducir cambios importantes en su gestión (5). En el caso de las empresas encuestadas, cabe destacar cómo la iniciativa de implantar la gestión del conocimiento, así como la reingeniería, procede siempre del interior de la empresa, mientras que respecto de la calidad total las respuestas se dividen, de forma que en unos casos también responde a la inquietud de la empresa, pero en otros, ocho concretamente, se debe a exigencias o sugerencias del cliente. Teniendo en cuenta el tipo de empresas que conforman la muestra, este número parece bastante elevado, lo cual ayudaría a explicar por qué este modelo es el que cuenta con mayor implantación en las empresas, y no sólo entre las encuestadas, sino en general entre las que conforman el tejido empresarial vasco (SPRI, 1999).

- La totalidad de la muestra considera que la implantación

de estos modelos de gestión conduce a una mejora de las condiciones de competitividad de las empresas (6). Ésta se concreta en el logro de diferentes objetivos, en especial la mejora en la organización y gestión internas de la empresa y la mejora en la satisfacción del cliente. Cabe destacar al respecto que todas las empresas encuestadas afirman tener claros los objetivos que perseguían al plantear la implantación de estos modelos. Ésta podría ser la causa de que la mayoría manifieste haber alcanzado un elevado grado de consecución de esos objetivos.

- Además de analizar el grado de utilización de estos modelos o técnicas de gestión, conviene conocer también el grado de satisfacción que han proporcionado. Para ello, se realiza un análisis en dos niveles: por un lado, se trata de conocer el nivel de satisfacción sobre el propio proceso de implantación y, por otro, la satisfacción que ha generado su uso. La mayoría de las empresas afirma que el proceso de implantación de estos modelos o técnicas de gestión ha respondido, en general, a sus expectativas, si bien el esfuerzo requerido en dicha implantación se ha visto recompensado con posterioridad. A través de un análisis más pormenorizado, cabe destacar:

— La calidad total, además de ser el modelo más utilizado, es el que genera mayor nivel de satisfacción en su uso. Así, de la totalidad de la muestra, quince empresas, afirman que el proceso de implantación ha sido igual a lo esperado y cinco indican que fue mejor. Estos resultados son más positivos si se trata de satisfacción de uso, y así diecinueve empresas manifiestan que los resultados obtenidos con su

implantación han sido, en general, igual o mejor de lo esperado.

— La gestión del conocimiento, a pesar de no contar con un grado de implantación tan elevado, refleja índices de satisfacción positivos entre las empresas encuestadas que se encuentran en disposición de responder, ya que bastantes declaran que todavía es demasiado pronto para poder manifestar su opinión.

— De los tres modelos y técnicas analizados, quizá sea la reingeniería la que ofrece unos niveles más bajos de satisfacción en cuanto a su uso. Así, son ocho las empresas que afirman que los resultados obtenidos con su implantación han sido, en general, peores de los esperados, dos iguales a los esperados, cuatro mejores de los esperados, y otras cuatro no se consideran capacitadas todavía para realizar una evaluación.

• Las diferencias organizativas, culturales y operativas impiden que, incluso en empresas del mismo sector y tamaño, el esquema de implantación de estos modelos y técnicas pueda configurarse de la misma forma. En consecuencia, su implantación debe adaptarse a las características propias de cada empresa. En cualquier caso, parecen existir una serie de factores que favorecen la implantación de estos modelos, siendo comunes a todos ellos, como son: la existencia de un liderazgo claro, estructuras organizativas planas y no de tipo funcional, culturas fuertes y flexibles, comunicación fluida, e implicación, compromiso y adecuada formación de las personas. Todos estos factores, por otra parte, ya fueron identificados en el estudio anteriormente comentado como características comu-

nes a las empresas avanzadas en gestión.

• Se pone de manifiesto una clara tendencia a solicitar apoyo externo a la hora de implantar estos modelos o técnicas de gestión. La calidad total es el modelo que mayor ayuda exterior ha necesitado. Esto se debe a que es también el modelo más implantado y con mayor profundidad en las empresas.

• Dado que la utilización de estos modelos y herramientas mejora la competitividad de la empresa, y que todos tienen una serie de aspectos comunes, parece evidente que las tendencias en gestión, en la actualidad, deben guiarse por los siguientes principios básicos: orientación de la empresa hacia el cliente, búsqueda de la mejora continua, trabajo en equipo y gestión orientada hacia los procesos.

• La implicación de la alta dirección se considera absolutamente necesaria para la implantación de los modelos de gestión y la consecución de resultados con ellos: en todos los casos, los directivos encuestados así lo han constatado. Quizá sea esto lo que ha hecho que estas empresas puedan ser consideradas como avanzadas en gestión.

#### **4. ¿Hacia un modelo de gestión para PYME excelentes?**

Pasamos ahora a analizar el trabajo más ambicioso de los que se han realizado hasta el momento con la finalidad de encontrar los factores clave del éxito de las empresas vascas, pues incluso se plantea la posibilidad de construir un «modelo de gestión para la excelencia en la PYME» (García, González, Matey

y Rodríguez, 2000; Dorronsoro, Matey y otros, 2001). Este trabajo ha sido realizado por un grupo de interés multidisciplinar y multiagentes, en el marco de un proyecto de investigación suscrito por el *Cluster* del Conocimiento en Gestión Empresarial del País Vasco con el Instituto de Economía Aplicada a la Empresa de la Universidad del País Vasco. El equipo de trabajo ha estado compuesto por: Iñaki Dorronsoro, del Departamento de Desarrollo Tecnológico y Calidad de Mondragón Corporación Cooperativa, actuando como líder; Mikel Lezámiz, del Centro de Formación de Mondragón Corporación Cooperativa; Manuel Unzueta, de Sayma Consultores; Cristina García y Miguel González, miembros del profesorado de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Bilbao, y Jesús Matey, miembro del Instituto de Economía Aplicada a la Empresa de la Universidad del País Vasco.

El objetivo del proyecto ha sido doble: por una parte, contrastar la hipótesis de que es posible extraer modelos de gestión específicos para PYME industriales de éxito, y por otra, elaborar un modelo propio sobre la gestión de la PYME industrial.

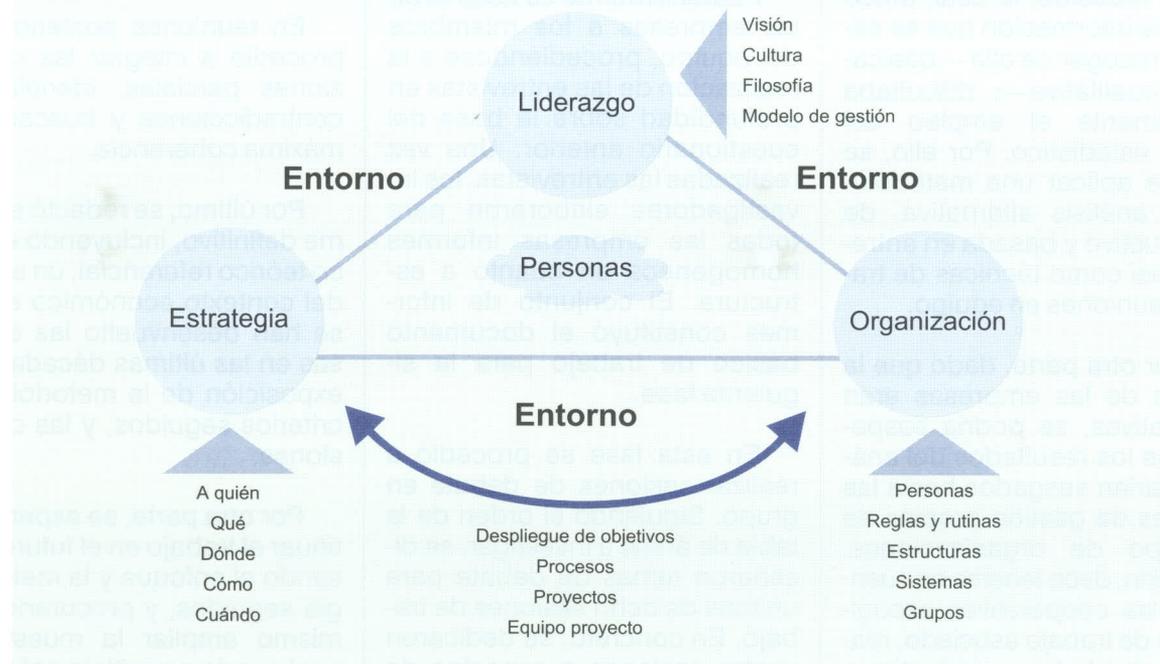
El método de investigación desarrollado por el equipo ha constado de las fases que se indican a continuación.

En primer lugar, se procedió a la identificación y análisis de estudios similares realizados en diversos países.

La segunda tarea consistió en consensuar un marco referencial, esto es, una modelización general de la empresa y de su gestión, que permitiese encuadrar los análisis posteriores. Tras amplias deliberaciones, se

GRÁFICO 1

**Marco referencial**



llegó a establecer el modelo que se presenta en el gráfico 1. En él puede apreciarse cómo las personas ocupan un lugar central en la gestión empresarial, mientras que ésta se configura como un triángulo, rodeado por el entorno, cuyos vértices corresponden al liderazgo, la estrategia y la organización.

A continuación, se procedió a determinar las áreas o facetas de la gestión que debían ser objeto de análisis, esto es, los aspectos a investigar en la muestra de empresas que se seleccionase. Tras varias sesiones de trabajo, fueron establecidas las siguientes áreas:

1. Identificación actual: datos sobre razón social, domicilio, forma jurídica, sector, estructura

del capital social, directivos, trabajadores, etcétera.

2. Historia de la empresa: estrategias seguidas, respuestas a las crisis, decisiones y personas clave, explicaciones históricas del éxito, etcétera.

3. Prácticas directivas y liderazgo: cómo son los líderes, qué hacen, cuáles son sus valores, etcétera.

4. Prácticas estratégicas: dónde y cómo competir.

5. Prácticas organizativas y personas.

Puede comprobarse que, aparte de las dos primeras áreas, necesarias para un conocimiento previo de la empresa a analizar,

las otras tres corresponden a los aspectos delimitados en el marco referencial previamente definido.

Por otra parte, para cada área se identificó un segundo nivel de subáreas, e incluso un tercer nivel de cuestiones o aspectos a considerar.

En cuarto lugar, se procedió a la selección de la muestra de empresas. Tras un arduo proceso, la muestra quedó limitada a un total de once empresas, que además tienen en común haber sido elegidas para formar parte de los *Casos de empresas avanzadas en gestión* del Cluster del Conocimiento, redactados durante los años 1997, 1998 y 1999 (7).

Con respecto a esta muestra, deben realizarse una serie de consideraciones:

- En primer lugar, su tamaño es muy reducido, lo cual, unido al tipo de información que se esperaba recoger de ella —básicamente cualitativa—, dificultaba enormemente el empleo del análisis estadístico. Por ello, se hubo de aplicar una metodología de análisis alternativa, de tipo inductivo y basada en entrevistas, así como técnicas de trabajo y reuniones en equipo.

- Por otra parte, dado que la mayoría de las empresas eran cooperativas, se podría sospechar que los resultados del análisis estarían sesgados hacia las prácticas de gestión propias de este tipo de organizaciones. Ahora bien, debe tenerse en cuenta que las cooperativas escogidas son de trabajo asociado, realizan actividades productivas, tienen una clara visión empresarial, están bien gestionadas y muestran actualmente rentabilidades altas, por lo que, a priori, no es de esperar que sus prácticas de gestión se diferencien sustancialmente de las de las empresas excelentes no cooperativas.

- Un tercer aspecto a tener en cuenta es si estas empresas deberían ser consideradas excelentes, y con arreglo a qué criterios. Ahora bien, a este respecto se decidió más adecuado obviar esa discusión y asumir que, aunque muy posiblemente no sean excelentes en todos los aspectos, como ya han sido objeto de estudio como casos de empresas avanzadas en gestión, ése es suficiente indicio de excelencia.

A continuación, se procedió a establecer un cuestionario de apoyo para la realización de las entrevistas. Así, tomando como

referencia las áreas, subáreas y cuestiones ya especificadas, se elaboró un cuestionario de 32 preguntas.

Posteriormente se asignaron las empresas a los miembros del equipo, procediéndose a la realización de las entrevistas en profundidad sobre la base del cuestionario anterior. Una vez realizadas las entrevistas, los investigadores elaboraron para todas las empresas informes homogéneos en cuanto a estructura. El conjunto de informes constituyó el documento básico de trabajo para la siguiente fase.

En esta fase se procedió a realizar sesiones de debate en grupo. Siguiendo el orden de la tabla de áreas a investigar, se diseñaron temas de debate para un total de ocho sesiones de trabajo. En concreto, se dedicaron cuatro sesiones a aspectos de estrategia, dos a aspectos de liderazgo, una a aspectos organizativos y otra a las personas.

La operativa seguida en cada sesión consistió básicamente en lo siguiente: para cada uno de los temas a tratar, previamente se elaboraban tarjetas recogiendo las principales ideas, situaciones o hechos de cada empresa; en la propia sesión, se procedía a ubicar, para cada ítem, las tarjetas de todas las empresas, de forma que se pudieran ir estableciendo agrupaciones sobre la base de criterios de similitud o proximidad, obteniéndose al final dos o tres paneles o mapas de afinidades que permitían ilustrar gráficamente la proximidad o alejamiento entre las empresas analizadas respecto de dicho ítem; posteriormente, el responsable de la sesión se encargaba de elaborar un perfil parcial de cada panel, en el que se descri-

bían los conceptos básicos, se concretaba el «retrato robot» de empresa surgido del panel y se comentaban los principales resultados obtenidos.

En reuniones posteriores se procedió a integrar las conclusiones parciales, identificando contradicciones y buscando la máxima coherencia.

Por último, se redactó el informe definitivo, incluyendo el marco teórico referencial, un análisis del contexto económico en que se han desenvuelto las empresas en las últimas décadas, una exposición de la metodología y criterios seguidos, y las conclusiones.

Por otra parte, se espera continuar el trabajo en el futuro, revisando el enfoque y la metodología seguidos, y procurando asimismo ampliar la muestra, lo cual puede permitir la aplicación de otras metodologías, como las de tipo estadístico.

A continuación se exponen los resultados obtenidos por este trabajo en cada una de las áreas definidas en el mismo:

#### *Aspectos estratégicos*

— La internacionalización es la estrategia más seguida. Ha sido escogida incluso como principal respuesta a la crisis por algunas empresas; se considera que ha sido una decisión clave, y se considera asimismo la estrategia corporativa más frecuentemente adoptada. Por otra parte, es la razón o explicación histórica del éxito más frecuentemente apuntada.

— La diversificación y la especialización, a veces alternando en el tiempo en la misma empresa, también se han empleado.

Se incide algo más en la primera, pero se insiste en que es una diversificación hacia productos o servicios *especializados*, en función de las necesidades de los clientes o de las capacidades y recursos de la empresa, buscando una clara *diferenciación*, como ya fue puesto de manifiesto en el primer estudio analizado.

— Una decisión clave frecuente ha sido la creación de grupos y alianzas, producto de una disposición a la cooperación ya destacada también en el primer estudio.

— Ha sido también habitual la desintegración vertical (*outsourcing*), subcontratación de aquellas actividades que se consideran no estratégicas por no aportar gran valor añadido o no ser parte esencial de la actividad de la empresa.

— Los pilares sobre los que se asienta básicamente la ventaja competitiva son la tríada calidad-innovación-personas. Estos resultados vienen a corroborar los obtenidos en los anteriores trabajos analizados, siendo consistentes con los planteamientos de la teoría de recursos y capacidades.

— La orientación básica es hacia el cliente, manifestándose casi unánimemente la idea de «calidad total», de acuerdo asimismo con los resultados de los trabajos anteriores.

— En todas las empresas se producen procesos de reflexión estratégica y elaboración de planes estratégicos de forma explícita. En general, la forma de elaborarlos está evolucionando hacia una mayor participación. Se procura asimismo difundirlos al máximo entre todos los miembros de la empresa.

Observando los anteriores resultados, tal vez el hallazgo más significativo en esta área es que también las pequeñas y medianas empresas, si quieren sobrevivir de manera rentable, deben aplicar estrategias que, en un principio, parecerían más propias de las grandes empresas: la internacionalización como respuesta al reto de la globalización, la diversificación, la desintegración vertical, etc. Además, destaca la amplísima extensión de los conceptos y métodos derivados de la calidad total, así como de los procesos de análisis y planificación estratégicos.

#### *Aspectos de liderazgo*

— Los líderes están orientados principalmente más «hacia afuera», con visión comercial, que hacia el interior de la empresa. Analizan constantemente el entorno comercial y técnico, intentando anticipar el futuro y con una constante preocupación por la innovación.

— Asimismo, estos líderes se identifican plenamente con el proyecto de la empresa, con dedicación total a ésta. Conciben a la empresa como una entidad que debe asumir riesgos, pero a su vez se debe asegurar la continuidad futura por medio del crecimiento.

— Además, no olvidan las condiciones internas de la empresa, y a pesar de que no lo consideran, en general, una ventaja competitiva básica, realizan un férreo control y seguimiento del gasto y de los costes de la empresa, pues ésta es una de las bases sobre las que construir las estrategias.

— A pesar de la orientación al cliente, también se fijan en el mercado: es frecuente ambicio-

nar para su empresa un liderazgo comercial en el ámbito nacional, europeo o incluso mundial.

— Son líderes que confían en las personas, participativos: los miembros del equipo directivo participan en la toma de decisión final, aunque el líder asume la responsabilidad última.

Sintetizando los resultados en esta área, tal vez lo más destacable es que en este tipo de empresas hay un claro liderazgo: un grupo de personas que son capaces de tener «toda la empresa en la cabeza», en constante prospección del entorno comercial y técnico, y que al mismo tiempo realizan un seguimiento férreo de los costes, estimulan la participación y confían en las personas.

#### *Aspectos organizativos*

— En cuanto a valores y cultura organizativa, destaca como principal característica la «participación, el igualitarismo y el trabajo en equipo». Esto puede ser debido a que una mayoría de las empresas de la muestra son cooperativas, aunque, como indican ya los resultados del primer estudio, en general en estas empresas se promueve la participación de todas las personas en los diversos niveles de actividad. En segundo lugar, está el compromiso con el mantenimiento y creación de empleo, que aparece tanto en empresas cooperativas como no cooperativas. Debe tenerse en cuenta que, como ya se indicó en el epígrafe IV.1, el desempleo ha sido uno de los problemas sociales más importantes que el País Vasco ha debido afrontar en los últimos años; esto ha originado una sensibilización generalizada en todos los ámbitos sociales respecto del mantenimiento del

empleo, lo cual, unido a la especial valoración de las personas en la empresa que se muestra en estas empresas, contribuye a explicar esta actitud. Otros valores importantes son la «cultura de la calidad» y la «innovación».

— En cuanto a la estructura organizativa, se observa un progresivo abandono de la estructura funcional para pasar a ser más descentralizada, cediendo poder a los responsables de proyectos o tareas, resultados ya encontrados en los anteriores estudios.

— Respecto de los sistemas y procesos, se detectan, corroborando también lo obtenido en trabajos anteriores, dos tipos de sistemas clave: dirección y planificación estratégica, y calidad total.

— De las personas, aparte del espíritu propio de las cooperativas, se espera capacidad intelectual de desarrollo creativo, trabajo en equipo y participación. De hecho, como ya se ha mencionado, se detecta un proceso de transición desde la organización jerárquica tradicional a una organización basada en las personas, donde prima el trabajo en equipo y la confianza en las personas.

— Asimismo, como ya detectaron los estudios anteriores, la comunicación es básica para el buen funcionamiento de la empresa, pero la información transparente es más bien para aspectos de gestión operativa, y no tanto para planteamientos estratégicos.

— En cuanto a sistemas de retribución, son aún predominantes los sistemas tradicionales de retribución fija, aunque se nota una tendencia hacia la retribución variable en parte.

Especialmente destacables en esta área parecen ser, por un lado, la insistencia en la «cultura de la participación», presente naturalmente en las cooperativas, pero también en las empresas de otro tipo; por otro lado, el compromiso con el mantenimiento y la creación de empleo, también considerado como propio de la mentalidad cooperativa, pero que, sin embargo, tal vez como consecuencia de la experiencia de la crisis económica, parece ser asumido con generalidad.

Otra conclusión a destacar es que la implantación de estructuras organizativas descentralizadas, basadas en proyectos, resulta interesante también para las PYME, y no sólo para las grandes empresas.

Curiosamente, es en el aspecto de los sistemas de remuneración donde menos cambios parecen haberse producido. Ahora bien, en empresas que han experimentado cambios fundamentales en sus sistemas de gestión, el mantenimiento de sistemas de remuneración tradicionales parece indicar que la aceptación del cambio por parte de las personas no está asociada a modificaciones en la forma de remuneración, sino a otro tipo de incentivos.

¿Surge de lo anterior un modelo de gestión específico para las PYME? Posiblemente la respuesta a esta pregunta no sea unívoca: tal vez, de hecho, exista más de un modelo; además, es posible que en los resultados se hayan mezclado características de gestión que contribuyeron a cimentar el éxito en el pasado con otras que, dada su reciente implantación, serán, en todo caso, la base del éxito futuro. Además, tampoco se puede descartar que, en ocasio-

nes, los directivos entrevistados hayan realizado un relato «ideal», basado más en sus lecturas sobre las «modas de gestión» que en la realidad de sus empresas. A pesar de ello, parecen vislumbrarse unos determinados principios, métodos y modelos de gestión que, muy posiblemente, hayan sido la clave del éxito en las empresas analizadas, y que, por tanto, pueden ser útiles para orientar la gestión de otras pequeñas y medianas empresas.

## V. CONCLUSIONES

En este trabajo se ha intentado establecer aquellas características de gestión que pueden permitir a las PYME superar las desventajas que en muchas ocasiones presentan para ser competitivas en un entorno cambiante y globalizado, de forma que puedan sobrevivir y desarrollarse con éxito.

Tras realizar una revisión de diversos estudios al respecto realizados para el conjunto español, y también en algunas comunidades autónomas, el trabajo se ha centrado en las PYME del País Vasco, pues en esta comunidad existe un fuerte interés por encontrar los factores que permitieron a este tipo de empresas superar la profunda crisis que afectó a gran parte de la industria vasca en los años setenta y ochenta del siglo XX, y además se ha podido contar con la información de base proporcionada por los *Casos de empresas avanzadas en gestión*, auspiciados por el *Cluster del Conocimiento en Gestión Empresarial del País Vasco*.

Así, se han analizado tres trabajos que comparten el objetivo de detectar principios, modelos, métodos e instrumentos de gestión aplicados por las PYME de

éxito en el País Vasco. A pesar de las limitaciones que presentan, a partir de los resultados obtenidos en estos trabajos nos aventuramos a proponer un «modelo de gestión de las PYME excelentes», cuyas características serían:

1. Las PYME excelentes prestan especial atención a los *recursos intangibles*, tanto humanos como tecnológicos y comerciales:

— Respecto de los *recursos humanos*, son considerados el eje central de la empresa. Se estima que la motivación y la satisfacción del trabajador se reflejarán en una mejor atención al cliente. Se presta un especial cuidado a la *cualificación* del nuevo personal, combinando esta característica con la *experiencia acumulada* por el personal ya existente; esto se traduce en una consideración prioritaria de la *formación*, combinando la específica con la más generalista. Se busca y estimula el *compromiso* y la *lealtad* de los trabajadores hacia la empresa; asimismo, se espera de ellos *capacidad intelectual de desarrollo creativo, trabajo en equipo y espíritu de participación*, y a cambio se ofrece el *compromiso con el mantenimiento y creación de empleo, confianza en las personas, participación* en la actividad de la empresa, *comunicación* transparente y posibilidad de *aportación de ideas* desde todos los niveles. Sin embargo, los sistemas de remuneración fija tradicionales son todavía predominantes, aunque se detecta un cambio hacia sistemas de remuneración variable en parte.

— Los *recursos tecnológicos* son también objeto de un interés preferente. Se busca desarrollar tecnologías propias, en departamentos de I+D o en centros tec-

nológicos propios, y por otra parte se procura adaptar las tecnologías adquiridas en el exterior a las características de la empresa, para generar un *know-how* propio. Se mantiene una alerta permanente sobre el entorno tecnológico, procurando estar al día sobre las innovaciones que van apareciendo, así como generar innovaciones propias.

— Los aspectos de «capital relacional» relativos a los *recursos comerciales* más destacados en estas empresas son, por una parte, la estrategia competitiva basada en la *diferenciación del producto o servicio*, fundamentada en la rapidez en el servicio, la calidad y la adaptación continua a las necesidades y exigencias del cliente, y por otra, la *creciente integración de la empresa con el cliente*, creándose lazos de colaboración continua entre ambos.

2. Las PYME excelentes plantean una serie de *acciones organizativas* para estimular el desarrollo de nuevas capacidades. Entre ellas destaca la búsqueda de la *flexibilidad de la estructura organizativa* para facilitar el flujo de conocimientos, la comunicación interna, la participación y la flexibilidad operativa. Así, las estructuras de organización se van haciendo *más planas y descentralizadas*, y se desarrollan instrumentos que promueven la *comunicación* y la *aportación de ideas* desde todos los niveles: grupos de trabajo interdepartamentales, grupos de mejora, buzones de sugerencias, reuniones explicativas sobre la marcha de la empresa, etcétera.

3. En estas empresas hay dos sistemas o modelos considerados básicos: la *dirección* y la *planificación estratégica*, y la *calidad total*. En ambos casos, se busca la *orientación de la em-*

*presa al largo plazo*, de forma que la *visión estratégica* se imponga a los resultados inmediatos, y asimismo en ambos se procura una creciente *implicación del conjunto de los trabajadores* en todo el proceso de su implantación y desarrollo. La *reingeniería* y la gestión del conocimiento no tienen un grado generalizado de utilización, en el primer caso más bien por presentar, en general, niveles bajos de satisfacción, y en el segundo, sobre todo por tratarse de un modelo más novedoso y que requiere un período de tiempo elevado para su desarrollo.

4. Las PYME de éxito, en general, han adoptado una serie de estrategias:

— Como respuesta al reto de la globalización, e incluso a las consecuencias de las crisis padecidas, se ha emprendido la *internacionalización*, no sólo exportando, sino estableciendo filiales en el exterior.

— También se han empleado la *diversificación* y la *especialización*, a veces alternando en el tiempo en la misma empresa. Se insiste en la diversificación hacia productos o servicios *especializados*, en función de las necesidades de los clientes o de las capacidades y recursos de la empresa, buscando una clara *diferenciación*.

— Una decisión clave frecuente ha sido la *creación de grupos* y *alianzas*, producto de una clara *disposición a la cooperación* con clientes, proveedores, competidores y centros tecnológicos para buscar complementariedades, aumentando de este modo el valor de la empresa.

— Es también frecuente la desintegración vertical (*outsour-*

cing), subcontratando las actividades que no se consideran estratégicas, por no aportar gran valor añadido o no resultar esenciales.

— La orientación estratégica básica es *hacia el cliente*, en consonancia con el modelo de calidad total.

5. En estas empresas hay un claro *liderazgo*: un grupo de *personas plenamente identificados con el proyecto de la empresa*, con *dedicación total* a ésta, que son capaces de tener «toda la empresa en la cabeza», en *constante prospección del entorno comercial y técnico*, que al mismo tiempo realizan un *seguimiento férreo de los costes*, estimulan la *participación y confían en las personas*.

No obstante, a pesar de la provisionalidad de estas conclusiones, que deberán ser corroboradas —o rechazadas— por los resultados de trabajos posteriores, empleando muestras más amplias y otras metodologías de análisis, estimamos no demasiado atrevido afirmar que existen unos determinados principios, métodos, modelos e instrumentos de gestión que muy posiblemente hayan sido la clave del éxito en las empresas analizadas, por lo que seguramente la consideración de su empleo debe ser tenida en cuenta por aquellas pequeñas y medianas empresas que deseen orientar su gestión no únicamente hacia la mera supervivencia, sino hacia el éxito duradero.

#### NOTAS

(1) Dada la finalidad de su elaboración, se ha procurado que la lectura de los casos sea amena, lo cual no significa falta de análisis, sino simplemente que la estructura analítica permanece implícita.

(2) Así, por ejemplo, ¿cómo pueden ser clasificadas una mediana empresa au-

tónoma, pero que forma parte de un grupo multinacional —casos de Fuchosa y TVA—, un grupo empresarial formado por siete empresas pequeñas y medianas —el Grupo T.T.T.— o una PYME cooperativa totalmente autónoma, pero que es parte de un grupo cooperativo —Mondragón Corporación Cooperativa— creado «de abajo a arriba» por las propias cooperativas que participan en él? Los casos de Fuchosa, TVA y el Grupo T.T.T. pueden consultarse en ZARRABEITIA (1997).

(3) Sobre este enfoque, véanse TEECE, PISANO y SHUEN (1990), GRANT (1991) y MAHONEY y PANDIAN (1992). También, SUÁREZ GONZÁLEZ (1994) y FERNÁNDEZ y SUÁREZ (1996).

(4) Sobre estos modelos, véase IDIGORAS, MITXEO y RUIZ (2001) así como FERNÁNDEZ y FERNÁNDEZ (1996). También pueden consultarse: sobre calidad total, DEAN y BOWEN (1994); sobre reingeniería de procesos, COLE (1994), HAMER y CHAMPY (1994), CÓRDOBA (1995) y ARAUJO, CHURRUCA y LANDETA (1998); y sobre gestión del conocimiento, TISSEN, ANDRIESEN y DEPPEZ (1998) y McADAM y McCREEDY (1999).

(5) El inicio en estas nuevas herramientas de gestión desde una imposición externa, o fruto de ayudas coyunturales, puede llevar a que la dirección aborde su implantación sin conocer las implicaciones que conlleva y sin tener claros los objetivos, siendo ésta una de las primeras causas de fracaso. No obstante, también existen situaciones en las que, a pesar de que la idea no surge del interior de la empresa, ésta le concede la importancia debida a su implantación.

(6) En este sentido, cabe interpretar que la implantación de estos modelos no responde a una mera moda, sino a una nueva forma de pensar y de actuar que mejora el desempeño de las empresas.

(7) Las empresas fueron, en concreto: Batz, S. Coop.; Coinpasa; Danobat, S. Coop.; Goizper, S. Coop.; Grupo T.T.T.; Irizar, S. Coop.; Maier, S. Coop.; Orkli, S. Coop.; Salica, S.A.; TVA, S. A., y Ulma, S. Coop.

#### BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, J. C., y E. GARCÍA (1996a), *Informe estratégico de la empresa gallega*, Escuela de Negocios Caixavigo y Consorcio de la Zona Franca de Vigo, La Coruña.

— (1996b), «Factores de éxito y riesgo en la PYME. Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad», *Economía Industrial*, n.º 310, páginas 149-161.

ARAUJO, A.; E. CHURRUCA, y J. LANDETA (1998), «La reingeniería de procesos: ¿Una nueva y milagrosa técnica de gestión?», *Harvard Deusto Business*

*Review*, n.º 83, marzo-abril, páginas 83-93.

BARNEY, J. B. (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol. 17, páginas 99-120.

CAMISÓN, C. (1997), *La competitividad de la PYME industrial española*, Civitas, Madrid.

— (1998), «Factores críticos de competitividad, enfoque estratégico y desempeño: tipos estratégicos en la PYME industrial española», *ICE, Información Comercial Española*, n.º 773, páginas 133-154.

CECALE (2000), *Diagnóstico del sistema de gestión en PYME de Castilla y León*, Confederación de Organizaciones Empresariales de Castilla y León, Madrid.

CLUSTER DEL CONOCIMIENTO EN GESTIÓN EMPRESARIAL (1999), *Memoria de actividades*, Bilbao.

COLE, R. E. (1994), «Reengineering the corporation: A review essay», *Quality Management Review*, julio, págs. 77-94.

CÓRDOBA, A. (1995), «Más allá del rediseño de procesos», *Harvard Deusto Business Review*, n.º 66, págs. 61-67.

DEAN, J. W., y D. E. BOWEN (1994), «Management theory and total quality: Improving research and practice though theory development», *Academy of Management Review*, vol. 9, n.º 3, páginas 392-418.

DORRONSORO, I.; J. MATEY, y otros (2001), *El modelo de gestión de las PYME vascas de éxito*, Cluster del Conocimiento y Ediciones PMP, Bilbao.

FERNÁNDEZ, E., y Z. FERNÁNDEZ (1996), «Nuevas filosofías de dirección. Una síntesis», *Revista Asturiana de Economía - RAE*, n.º 6, págs. 7-28.

FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z. (1993), «La organización interna como ventaja competitiva para la empresa», *PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA*, n.º 56, págs. 178-193. Reeditado en J. M. RODRÍGUEZ CARRASCO y S. GARRIDO BUJ (1998), *Fundamentos de dirección estratégica. Lecturas*, Pirámide, Madrid, págs. 261-287.

FERNÁNDEZ, Z., e I. SUÁREZ (1996), «La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, n.º 3, páginas 73-92.

GARCÍA, C.; M. GONZÁLEZ; J. MATEY, y A. RODRÍGUEZ (2000), «Modelo de gestión para PYME excelentes: un análisis empírico», en VV. AA., *Ponencias 2000. XIV Congreso Nacional y X Congreso Hispano-Francés de AEDM. Inteligencia Empresarial: La Gestión del Conocimiento en la Empresa*, Asociación Eu-

<p>ropea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), Jaén, formato CD.</p> <p>GRANT, R. M. (1991), «The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation», <i>California Management Review</i>, vol. 33, número 3, págs. 114-139.</p> <p>HAMER, M., y CHAMPY, J. (1994), <i>Reingeniería de la empresa</i>, Parramón, Barcelona.</p> <p>HERNÁNDEZ MOGOLLÓN, R. (1997), <i>Conquistando la excelencia. Estudio de la excelencia empresarial en Extremadura y en el Alentejo</i>, Fondo de Educación y Promoción de la Caja Rural de Extremadura, Cáceres.</p> <p>— (2000), <i>Empresas gacela en Extremadura</i>, Ediciones la Coria, Fundación Xabier de Salas, Cáceres.</p> <p>IDIGORAS, I., y J. MITXEO (1999), «La estrategia de las empresas vascas «avanzadas en gestión»: un enfoque basado en los recursos», en J. C. AYALA CALVO (ed.), <i>Gestión de la diversidad. XIII Congreso Nacional y IX Hispano-Francés de AEDEM</i>, Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), Logroño, págs. 1137-1144.</p>	<p>IDIGORAS, I.; J. MITXEO, y M. RUIZ (2001), «Estudio comparativo de nuevos modelos de gestión empresarial», en C. ONGALLO (ed.), <i>Empresa y Nueva Economía, XI Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica</i>, volumen II: <i>Dirección estratégica, economía y derecho</i>, Ediciones la Coria, Fundación Xabier de Salas, Trujillo (Cáceres), páginas 132-142.</p> <p>LIPPMAN, S. A., y R. D. RUMELT (1982), «Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition», <i>Bell Journal of Economics</i>, vol. 13, págs. 418-438.</p> <p>MCADAM, R., y S. MCCREEDY (1999), «A critical review of knowledge management models», <i>The Learning Organization</i>, volumen 6, n.º 3, págs. 91-100.</p> <p>MAHONEY, J., y J. R. PANDIAN (1992), «The resource-based view within the conversation of strategic management», <i>Strategic Management Journal</i>, vol. 13, páginas 363-380.</p> <p>OLARTE, F. J. (1998), «¿Qué tienen en común las empresas avanzadas en gestión?», <i>Estrategia Empresarial, Especial empresas avanzadas en gestión</i>, 1-15 de marzo, págs. IV-V.</p>	<p>PORTER, M. E. (1990), <i>Estrategia competitiva</i>, CECOSA, México.</p> <p>SPRI, Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (1999), <i>Utilización de herramientas y técnicas de gestión en la Comunidad Autónoma del País Vasco 1996-1998</i>, SPRI, Bilbao.</p> <p>SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (1994), «El desarrollo de la empresa: Un enfoque basado en los recursos», <i>Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa</i>, volumen 3, n.º 1, págs. 25-36.</p> <p>TEECE, D. J.; G. PISANO, y A. SHUEN (1990), «Firm capabilities, resources and the concept of strategy», <i>Working Paper</i>, University of California at Berkeley.</p> <p>TISSEN, R.; D. ANDRIESSEN, y F. L. DEPREZ (1998), <i>Value-based knowledge management</i>, Addison-Wesley, Longman, Londres.</p> <p>VÁZQUEZ, A. (1998), <i>El modelo vasco de transformación empresarial</i>, HOBEST y SPRI, Bilbao.</p> <p>ZARRABEITIA MIÑAUR, J. (coord.) (1997, 1998, 1999, 2000), <i>Empresas avanzadas en gestión, Cluster del Conocimiento y Ediciones PMP</i>, Bilbao.</p>
--	--	---

## Resumen

Las PYME, en su actividad, deben afrontar grandes dificultades. A pesar de ello, muchas han llegado a ser excelentes, superando los desafíos del entorno y consiguiendo posicionarse de forma competitiva en los mercados. Pueden encontrarse bastantes ejemplos de lo anterior en el tejido empresarial vasco.

En este trabajo se intenta establecer los factores clave de la excelencia alcanzada por ciertas PYME. Tras un análisis de diversos estudios al respecto realizados en el conjunto español, se comparan sus resultados con los de otros tres estudios orientados en la misma dirección, realizados sobre empresas que han sido objeto de «casos de empresas avanzadas en gestión» por el *Cluster* del Conocimiento en Gestión Empresarial del País Vasco.

**Palabras clave:** pequeña y mediana empresa, excelencia, modelos de gestión, País Vasco.

## Abstract

The SMEs have to face a lot of difficulties in their business activity. In spite of this, many of them have become excellent, overcoming the challenges of the environment and succeeding in positioning themselves competitively in the markets. A good number of examples of these are to be found in the Basque business fabric. In this article we try and establish the key factors to the excellence achieved by certain SMEs. After an analysis of various studies on the matter, conducted in the Spanish setting as a whole, their results are compared with those of another three studies oriented in the same direction carried out on companies that have been the subject of «advanced management companies» by the *Cluster* of knowledge on Basque country business management.

**Key words:** small and medium enterprise, excellence, management models, Basque County.

**JEL classification:** M10.