

La gestión de calidad y el marketing interno como factores de competitividad en empresas de servicios: El caso de empresas vascas de servicios con gestión avanzada*

M.^a SOLEDAD AGUIRRE GARCÍA

M.^a GLORIA APARICIO DE CASTRO

Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea

Resumen:

En este trabajo se argumenta y se evidencia (con el análisis de algunos casos de empresas vascas), que para las empresas de servicios, la calidad y más concretamente la gestión de la calidad basada en los postulados de la filosofía de Gestión de Calidad Total y recogidos en modelos como el modelo EFQM de excelencia, es la vía esencial de diferenciación, competitividad y fidelización de la clientela. De ello se deriva también el papel esencial que en la competitividad de las empresas de servicios desempeña el Marketing Interno.

Palabras Clave:

Marketing de Servicios, Marketing Interno, Gestión de Calidad Total, Modelo EFQM

Abstract:

In this paper, we explain and partially proof (with the analysis of some cases of Basque companies), that for the services companies, the quality and more specifically, the management of quality based on the principles of the philosophy of Total Quality Management, and gathered in models as EFQM of excellence, is the essential way of differentiation, competitiveness and getting customers loyalty. The Total Quality Management also shows the essential paper that in the competitiveness of the services companies has Internal Marketing.

Key Words:

Services Marketing, Internal Marketing, Total Quality Management, EFQM excellence model

* Extracto de la ponencia presentada en el 102.º seminario de AEDEMO, celebrado en Madrid en Octubre de 2002 y en la Semana Europea de la Calidad organizada por Euskalit (fundación vasca para la calidad) y celebrada en Zamudio (Vizcaya) en Noviembre de 2002. Habiendo superado en ambos casos sus respectivos procesos de evaluación anónima.

1. CONSIDERACIONES PREVIAS: LA GESTIÓN DE CALIDAD Y CALIDAD TOTAL

El concepto de calidad que manejaremos en este trabajo, se define desde el punto de vista del cliente, como «*Grado de conformidad del conjunto de características y atributos de un producto respecto a las necesidades y expectativas del comprador, teniendo en cuenta el precio que está dispuesto a pagar*» (Grocock, 1986). Se hace referencia por tanto a la adecuación de la oferta, en su más amplio sentido, a los requerimientos del cliente potencial incluyendo también, entre tales requerimientos, el precio que está dispuesto a pagar. Al considerar en la noción de calidad, la **totalidad** de los requerimientos del cliente y al trasladar esa noción al trato con **todo tipo** de público objetivo de los *outputs* de la empresa (público objetivo tanto externo como interno) se empieza a utilizar la expresión CALIDAD TOTAL y de ella surge la FILOSOFÍA DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL (o TQM)¹

Una forma correcta y sencilla de aproximarse a lo que constituye la Gestión de Calidad Total, es a través de las que Lloréns Montes (1996) define como sus cuatro dimensiones básicas:

- 1.^a **La Orientación al cliente.** La TQM (GCT a partir de ahora) parte de la noción de calidad propuesta: el cliente es quien realmente enjuicia y valora la Calidad y su satisfacción es el objetivo de gestión prioritario. Esta idea, tradicionalmente asumida por los tratadistas y profesionales del área e Marketing, es trasladada también a la gestión de los *Cientes Internos*, bajo la idea implícita de que no es posible satisfacer al cliente (externo) si no están satisfechos los empleados (clientes internos)
- 2.^a **La Mejora Continua.** La filosofía de GCT entiende la calidad y por tanto la satisfacción de los clientes (internos/externos), como algo siempre susceptible de mejora. Por ello, esta filosofía impone como rutina de gestión la búsqueda e implantación constante de mejoras en todos los sistemas y procesos en el seno de la empresa/organización, orientadas siempre a: aumentar el valor para el cliente; reducir errores, defectos y tiempos y aumentar la productividad y efectividad en el empleo de recursos.
- 3.^a **Cultura de Trabajo en Equipo.** Todas las funciones y todos los niveles de la organización deben estar orientados hacia la Calidad, porque de lo contrario no es posible ni la satisfacción de clientes ni la mejora continua. Ello conlleva trabajo en equipo, es decir, coordinación y cooperación entre dirección y subordinados, dentro de los grupos de trabajo y entre líneas funcionales.
- 4.^a **Planificación, Compromiso y Liderazgo Directivo.** Todo lo anterior no es posible si no se dispone de una estrategia a largo plazo (planificación), no existe un compromiso firme de todos los miembros de la organización y no hay un buen liderazgo por parte de la dirección.

Esta filosofía resumida en las cuatro dimensiones explicadas, ha sido recogida y plasmada en diferentes modelos de gestión orientados a «operativizarla» y a guiar a las em-

¹ Aunque muchos autores abogan por desterrar la expresión de Gestión de Calidad Total para hablar más de *Calidad en la Gestión* e incluso organismos como EFQM han desterrado la expresión Calidad, para optar por la de *Excelencia en la Gestión* (expresión que también a nosotras nos parece más acertada); en este trabajo utilizaremos casi indistintamente todas estas expresiones, sobre todo porque todavía muchos siguen utilizando la expresión CALIDAD TOTAL y porque además las nuevas expresiones no encierran tanto nuevos conceptos o nuevas filosofías sino que pretenden, tan solo, ilustrar mejor la filosofía inicial de la TQM.

presas u organizaciones en su implementación práctica. Entre tales modelos destaca el *Modelo EFQM de Excelencia* utilizado como referente de gestión en varias de las empresas vascas que posteriormente analizaremos y que recoge muchas de las ideas que expon-dremos más adelante.

2. LA GESTIÓN DE CALIDAD COMO FACTOR CLAVE DE COMPETITIVIDAD: CUESTIÓN A DEBATE

Son muchos los autores y tratadistas, convencidos del indiscutible valor de la GCT y por ende de la aplicación de modelos de gestión tales como el EFQM, para la competitividad de la empresa. Muchos declaran además que ésta puede implantarse en cualquier organización, y que genera mejoras tanto en productos como en servicios, reduce costes, origina clientes y empleados más satisfechos y mejora la productividad y los resultados financieros (Walton, 1986; Scurr, 1991, McDonnell 1992; Johnston & Daniel, 1992, Leal y Roldán, 2001, etc.). Una parte importante de la literatura científica sobre GCT la considera como una opción estratégica, que proporciona a las organizaciones una posición competitiva en los mercados con capacidad para influir en su supervivencia y en los resultados empresariales (Powell, 1995; Leal, 1997, Reed et alia, 1996; Kelada, 1999; Lee et alia, 1999...).

No obstante algunos de estos mismos autores (Leal, A. y Roldán, J.L., 2001; Galan, J.L. y Vecino J., 1997) reconocen que «pese a todos los trabajos académicos que fueron surgiendo en los noventa dirigidos a investigar la relación de la TQM con los resultados de las empresas, el tópico sigue necesitando de nuevas y más concluyentes investigaciones (...)».

La inquietud de estos autores, se deriva en buena medida del interés por rebatir con argumentos empíricos la postura opuesta que defienden otros. Así, no es raro encontrar al respecto en publicaciones de carácter económico-empresarial de prestigio reconocido afirmaciones contundentes, aunque muy frecuentemente sin contrastar, en sentidos diametralmente opuestos tales como las formuladas por Schaffer y Thomson (1987): «el esfuerzo que realizan algunas organizaciones para mejorar su funcionamiento ofrece la misma posibilidad de mejorar los resultados financieros de la empresa que la que ofrece un disparo de fusil contra una nube para mejorar el clima.» Refiriéndose a iniciativas de Gestión de Calidad Total y mejora continua esencialmente, afirman sin paliativos que son prácticas muy positivas para propiciar la autocomplacencia de los ejecutivos que las emprenden aunque de hecho contribuyen muy poco o en absoluto al buen funcionamiento del negocio. En este lado negativo se pueden ubicar también otros autores tales como Becker, 1993; Fisher, 1991; Salegna y Fazel, 1995, etc.

No es objeto de este trabajo demostrar empíricamente y con rigor científico quien tiene razón en este debate pero si queremos posicionarnos en el lado positivo del mismo, argumentar de forma teórica nuestra posición y arrojar algunas evidencias empíricas que en nuestro entorno (País Vasco) nos hacen creer dicha posición es consistente (más aún, si cabe, en empresas de servicios).

Un trabajo titulado *Modelo de Gestión de las Pymes vascas de éxito* (Dorronsoro, 2001) y basado en la realización de un estudio en profundidad entre 12 empresas industriales de la comunidad autónoma vasca, consideradas por un grupo de expertos como empresas excelentes, arroja interesantes resultados al respecto. Los autores dibujan lo

que ellos denominan el *retrato robot* de estas empresas y las pinceladas de dicho retrato son, sin duda alguna, claros indicios de aplicación de muchos de los postulados de la filosofía de GCT (ver cuadro n.º 1):

Cuadro N.º 1

Retrato Robot de 12 Pymes Vascas de éxito

<p>a.—«los rasgos más sobresalientes de la filosofía y valores de sus líderes son la profesionalidad, el rigor en el trabajo y la confianza en las personas»: indicio de liderazgo (al menos parcialmente) y una orientación clara a la satisfacción del cliente interno (normalmente resultado de un programa eficaz de marketing interno)</p>
<p>b.—«Estas empresas han incorporado desde hace tiempo procesos formales para la formulación de objetivos y estrategias, que se materializan en documentos disponibles al menos para el equipo directivo, y que normalmente se difunden a los diferentes niveles de la organización»: planificación, compromiso, liderazgo y parte de lo que constituye el programa de marketing interno (comunicación interna abierta, completa y fluida).</p>
<p>c.—«Para competir han adoptado la cultura y las herramientas de la calidad» concretamente se explica que algunas de estas empresas «han adoptado el modelo EFQM como modelo de gestión y otros modelos más novedosos de gestión estratégica»</p>
<p>d.—«La organización está impregnada de ciertos rasgos culturales como la participación, cierto igualitarismo, el compromiso con la comunidad más cercana, calidad, innovación y casi todos abogan por tener estructuras ligeras y organizaciones descentralizadas» Estas cuestiones se explican en términos tales como (pp. 118-128): «(...) capacidad de delegar y motivar (...) las empresas vascas de éxito prestan mucha atención a la capacitación permanente de las personas a todos los niveles de la organización (...) existe una información transparente que trata de alcanzar a todos (...) posibilidad real de comunicación directa y ascendente y multitud de canales de comunicación interna: revistas, coloquios, sistemas de sugerencias, reuniones de equipo (...) consideran la formación permanente del personal como clave para su desarrollo (...): indicios claros de la implantación de programas de marketing interno orientados a la satisfacción de las personas (cliente interno).</p>

Si todos estos rasgos están demostrando colocar a las empresas industriales en los primeros puestos de sus respectivos sectores, son aún más críticos en empresas de servicios tal y como argumentaremos más adelante e ilustraremos también con los casos de empresas vascas de servicios que expondremos en la última parte del presente trabajo.

3. ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS COMO DETERMINANTES DEL VALOR DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIOS

La comercialización de servicios así como la gestión general de las empresas que los prestan se ve fuertemente condicionada por ciertas características propias de los servicios en general, en cuya explicación nos detendremos brevemente a continuación a fin de po-

ner de manifiesto la importancia de la gestión de calidad en estas empresas y del marketing interno derivado de la misma.

De todas ellas, la característica más relevante y distintiva de los servicios es su intangibilidad. No obstante, no todos los servicios encierran el mismo grado de intangibilidad y puede afirmarse que cuanto mayor sea éste más acusadas aparecen también las otras características que pasamos a explicar.

A. La intangibilidad del servicio

Un servicio o mejor, el núcleo básico de su oferta, es una acción, un beneficio, una satisfacción, pero no algo material ni palpable. Por ello, no es posible percibir la esencia del servicio por los sentidos y ello condiciona fuertemente su gestión y su comercialización.

Algunos de los problemas en la comercialización del servicio derivados de su intangibilidad, justifican la conveniencia de la implantación de formas de gestión basadas en los principios de la GCT. Así por ejemplo, el riesgo percibido en las fases previas a la compra de un servicio es mayor; al no poder ser percibidos por los sentidos los servicios son más difíciles de evaluar que los bienes. No hay un objeto que se pueda evaluar de forma objetiva sino que *la decisión de compra/contratación se basa en expectativas* de cumplimiento de una promesa de actuación.

Esta es una de las razones por las que en empresas de servicios cobran especial valor los dos primeros pilares de la GCT: Satisfacción de Clientes (externos) y Mejora Continua. La satisfacción del cliente de un servicio se va definiendo en las diferentes fases de su prestación y en el proceso de valoración que sigue el cliente influyen dos variables fundamentales: sus expectativas y sus percepciones (Grönroos, 1984), de modo tal que:

$$\text{SATISFACCIÓN DEL CLIENTE} = \text{PERCEPCIONES} - \text{EXPECTATIVAS}$$

- Las PERCEPCIONES son el nivel de servicio (o prestaciones) que el cliente estima o percibe haber alcanzado tras su compra y disfrute.
- Las EXPECTATIVAS, se forman por efecto de las actividades de marketing desarrolladas por la empresa, la comunicación boca-oreja, las preferencias del cliente derivadas de factores personales, etc... Todos estos efectos inciden mucho en la conformación de las expectativas y de forma cuasi exclusiva cuando el cliente no ha tenido experiencia previa con la empresa. Ahora bien, en compras/suscripciones posteriores, las expectativas están fuertemente condicionadas además de por los elementos anteriores por su experiencia previa. Así, si la experiencia (percepciones) fue satisfactoria superando incluso las expectativas que el cliente tuviera entonces, lo habitual es que las expectativas aumenten pudiendo darse el caso de que si recibiera el mismo nivel de servicio que en la primera ocasión, quedara insatisfecho en esta segunda ocasión. Por todo ello el principio de *Mejora Continua* recogido en los postulados de la GCT es crítico en empresas de servicios en las que debido a la intangibilidad de la oferta, la decisión de compra se fundamenta en

expectativas siempre crecientes, y es sobre todo crítico en el logro del objetivo de fidelización de clientes.

Muchos de los problemas derivados de la intangibilidad de los servicios, habrán de ser además superados mediante un programa de marketing encaminado a facilitar el proceso de decisión de compra, para lo cual existen básicamente tres alternativas:

- **Desarrollar elementos tangibles que se asocien al servicio**, es decir, cuidar los detalles de los elementos tangibles asociados al servicio: la presencia de las personas que lo prestan, el aspecto o el ambiente del local donde se presta...
- **Asesoramiento a través de la fuerza de ventas o la actuación del personal que presta el servicio**. El personal de la empresa que entra en contacto con el cliente es quien mejor puede ayudar a la comprensión del servicio, a generar confianza, a transmitir seguridad, etc. Aspectos todos ellos, que facilitan la decisión de compra y que en gran medida dependen de la **empatía, de la formación y de la satisfacción de este personal** (potencial resultado de un eficaz programa de marketing interno).
- **Acciones encaminadas a la creación y refuerzo de la imagen corporativa**. La confianza en el servicio se genera, en gran medida, a partir de la confianza en la empresa que lo ofrece.

B. La inseparabilidad de los servicios

Los bienes/productos son producidos y posteriormente vendidos y consumidos, mientras que los servicios primero son vendidos, independientemente de que se paguen o no, y después son producidos y consumidos, normalmente de forma simultánea. De ello se derivan, entre otras, dos consecuencias que pasamos a explicar (Lejeune, 1989; Zeithaml y Bitner, 2002). En primer lugar en la satisfacción del cliente influye de forma muy importante la interacción entre empleado/cliente. Las opiniones del cliente sobre el servicio se forman, con frecuencia, a través del contacto con el personal de la empresa. *Este personal representa a la empresa de servicios, es uno de los aspectos más tangibles de la oferta y por tanto, prácticamente se convierte en el servicio y la empresa a los ojos del cliente. De ahí el esencial valor que para las empresas de servicios se deriva de una gestión orientada tanto a la satisfacción del cliente externo como a la del cliente interno en el sentido que postula la filosofía de GCT.*²

En segundo lugar, en muchas ocasiones el grado de satisfacción que se obtiene con la utilización de un servicio no depende sólo de la empresa de servicios, sino también de cuál sea la actitud del cliente durante la prestación del mismo y, en general, la forma en que intervenga en el servicio. Ahora bien también la actitud, empatía, formación, etc... del personal puede contribuir a mejorar la participación del cliente en la producción del servicio.

² De igual modo también se deriva de ello la importancia del desarrollo de un Marketing Interno eficaz. A este respecto resultan interesantes las palabras de Flipó (1989): «*la causa del inicio del marketing interno es pues el desarrollo del poder del personal, en particular del personal de contacto. Este poder (...) está estrechamente relacionado con el poder que tiene el personal de contacto de desarrollar la clientela, o al contrario, destruirla (...) se demuestra, pruebas y estudios lo corroboran, que cuando este personal trabaja con motivación y entusiasmo, su productividad es incomparablemente superior*».

C. La heterogeneidad de los servicios

Esta característica hace referencia a la dificultad para lograr una estandarización del servicio y se deriva en buena medida de la característica anterior.

En aquellas actividades de servicios en las que hay inseparabilidad y, especialmente, cuando existe interacción directa entre cliente y personal de contacto, la calidad del servicio depende en gran medida de la actuación del factor humano. Por ello la prestación del servicio está sujeta a factores tan variables y difíciles de controlar como son el estado de ánimo de la persona que atiende al cliente, su empatía, o su capacidad para adaptarse al nivel sociocultural de cada cliente. Sin embargo un adecuado programa de Marketing Interno puede contribuir ampliamente a la mejora de todos estos factores.

D. La caducidad de los servicios

La caducidad es una característica tanto de productos como de servicios, pero el rasgo distintivo para los servicios es la inmediatez de esa caducidad, lo que complica y hace que tome especial importancia la decisión de determinar la capacidad máxima de servicio con la que contar de forma permanente.

No es posible aprovechar los excesos de capacidad del servicio en los momentos o períodos en que baja la demanda para generar inventarios del servicio en espera de momentos o períodos en los que exista exceso de demanda. Por tanto, es necesario buscar un equilibrio entre oferta y demanda y para ello se puede actuar sobre ambas variables (Sasser, 1976):

- Para paliar las fluctuaciones de la demanda se suelen utilizar prácticas comerciales con efectos a corto plazo como las discriminaciones de precios, las promociones especiales, etc.
- Para no mantener de forma permanente una gran capacidad de servicio es necesario incorporar incrementos transitorios de la capacidad de oferta. Con ello se evitan los altos costes fijos, difíciles de cubrir en los períodos en los que cae la demanda, y las deficiencias en el servicio o las colas de espera que se generan cuando aumenta la demanda. A menudo *el incremento transitorio de la capacidad de servicio se consigue mediante la contratación temporal de personal*, lo que vuelve a recomendar el desarrollo de programas de Marketing Interno capaces de dar satisfacción no sólo a las personas fijas sino también a las contratadas de forma temporal, a fin de que su desempeño sea lo más eficaz y eficiente posible desde el primer día y se consiga mantener el nivel de satisfacción del cliente externo.

4. LA GESTIÓN DE MARKETING EN EMPRESAS DE SERVICIOS: CALIDAD, CULTURA DE SERVICIO Y MARKETING INTERNO

Tal y como plantean Zeithaml, y Bitner (2002) en las empresas de servicios es necesario gestionar lo que denominan *el triángulo del marketing de servicios*, orientado a construir y sostener la relación con los clientes. Los lados de este triángulo lo constituyen por un lado el *Marketing Externo* por medio del cual la compañía formula promesas a

sus clientes en relación con lo que pueden esperar recibir y se entregará. Las actividades tradicionales de marketing tales como la publicidad, las ventas, las promociones o la fijación de precios, etc... constituyen este lado; pero en empresas de servicios existen *otros factores que también comunican la promesa a los clientes: la apariencia y la actitud de los empleados que prestan el servicio*, el diseño, decoración y estado de las instalaciones y el proceso de servicio en sí mismo.

El segundo lado lo constituye el *Marketing Interactivo*. Las promesas que se formulan deben cumplirse y de ello se ocupa el marketing interactivo que se desarrolla cuando el cliente interactúa con la organización y el servicio se produce y consume.

Finalmente, el tercer lado lo constituye el ***Marketing Interno*** cuya función es hacer posible el cumplimiento de las promesas. Para que los proveedores y los sistemas del servicio puedan cumplir con las promesas, deben contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permitan prestar el servicio óptimamente y de todo ello se ocupa el marketing interno.

4.1. La Calidad del Servicio y la Cultura de Servicio

Tanto la intangibilidad, como la inseparabilidad de los servicios determinan que el cliente forme sus preferencias tanto a través de la valoración del servicio en sí mismo, como a través de la valoración de todas aquellas manifestaciones o pequeños detalles asociados a todo el proceso (y subprocesos) de prestación del servicio y que, normalmente, no son valorados en las empresas que fabrican y comercializan bienes porque el cliente no está presente en el proceso de fabricación, sólo evalúa su resultado; es decir, el bien o producto tangible comercializado.

Normalmente los elementos más críticos en la calidad de los servicios son aquellos que dependen del factor humano y además, tal y como explicábamos con anterioridad, es difícil revestir todos los contactos con el cliente de una calidad homogénea.

Sin embargo, la calidad del servicio se ha de alcanzar de forma global puesto que el cliente, al valorar la calidad, suele detenerse en el eslabón más débil de la cadena y tiende a generalizar los defectos parciales a todo el servicio. Pues bien, para lograr la calidad de servicio y por ende la satisfacción del cliente, todas las personas de la empresa independientemente del departamento al que pertenezca o la tarea que desempeñen, han de estar comprometidas con el objetivo de alcanzar la satisfacción del cliente. Esta, que es una premisa básica de la Calidad Total, es aún más importante para las empresas de servicios ya que es crítica la intervención de las personas que, sin estar estrictamente destinadas a tareas de venta, mantienen un contacto directo con el cliente y que a menudo, tienen que ayudar a los clientes, responder a sus cuestiones, etc.

Para que el objetivo de alcanzar la satisfacción del cliente sea compartido por toda la organización y llegue al personal de contacto, es necesario que exista una *cultura de servicio*, es decir, una cultura empresarial en la que existe una valoración del buen servicio y en la cual, la prestación de un buen servicio a los clientes internos, así como a los clientes finales externos, es considerada como la forma de comportamiento natural y una de las normas más importantes (Grönroos, 1996).

Las principales dificultades que surgen en el desarrollo de una cultura de servicio en la organización suelen ser tanto en la falta de un liderazgo como en la difícil tarea de,

una vez asumido éste por la dirección, lograr el cambio cultural necesario en la organización. Este es siempre un proceso lento y complicado para el cual, el desempeño de un marketing interno eficaz, es un apoyo fundamental.

4.2. **El marketing interno como factor impulsor de la calidad en empresas de servicios**

El marketing interno ha sido definido como una filosofía de gestión de los recursos humanos basada en el enfoque marketing (George, 1990). Definido desde esta perspectiva, se puede afirmar que el marketing interno tiene como objetivo atraer, incentivar y retener a unos clientes internos cualificados por medio de unos productos-trabajo, destinados a satisfacer sus necesidades y apetencias. Resulta difícil concretar las actividades que comprendería un programa de marketing interno eficaz, no obstante, podemos identificar tres actividades generales clave:

1. **Una función de personal que en las tareas de administración que le son propias adopta los conceptos y técnicas de marketing «externo»:** La descripción de los puestos de trabajo, los procedimientos de reclutamiento, la planificación laboral, salarios, beneficios sociales y programas de incentivos, etc. se plantean acordes con los objetivos de la empresa y teniendo en cuenta las necesidades del empleado.
2. **Formación** orientada al desarrollo de conocimiento y actitudes del personal hacia el servicio mediante actividades formativas en materias como: conocimientos y competencias básicas de tipo técnico; habilidades comerciales, de comunicación y de servicio al cliente; conocimiento general sobre la empresa, sus personas, sus objetivos y estrategias, etc...
3. **Comunicación interna interactiva e información:** Comunicación e información resultan fundamentales en una organización orientada al servicio por varias razones:
 - la dirección, supervisores y personal de apoyo tienen un papel fundamental en la creación de una cultura de servicio, en este sentido, la comunicación interna interactiva resulta esencial como factor definitorio de un clima abierto en el que se discutan y planteen las cuestiones relativas al servicio y al cliente.
 - cuando las empresas lanzan nuevos productos o servicios o campañas de marketing, previamente han de ser comunicadas al personal de contacto. Sólo si los empleados conocen adecuadamente aquello que los clientes van a solicitar podrán desempeñar adecuadamente su función de marketing.
 - el personal de contacto cuenta con valiosísima información sobre el cliente que puede transmitir a la organización y que ayudará en el proceso de orientación al cliente.

Para finalizar este trabajo exponemos a continuación, de forma breve, 8 casos de empresas vascas de servicios consideradas como excelentes por los expertos que integran el *Cluster del Conocimiento en Gestión Empresarial*. En las ocho empresas se observan claros indicios de aplicación de la filosofía de GCT y de implementación de eficaces programas de marketing interno lo que nos lleva a corroborar nuestra hipótesis de partida cual es que ello conduce a la obtención de excelentes resultados empresariales.

5. OCHO EMPRESAS VASCAS DE SERVICIOS CON RESULTADOS EXCELENTES³

5.1. IDOM (Iturrioz y Sáenz, 1999)

Creada en 1957 por varios ingenieros contratados por una empresa vasca para dirigir unas obras de instalación de una Planta de laminación en frío, tras probar diversas formas jurídicas, se constituye como Sociedad Anónima en 1974, pero no dejó de ser nunca una *Asociación de Profesionales* tal y como queda reflejado en el documento que recoge la filosofía de la empresa y que continúa vigente en la actualidad.

El capital inicial fue de 12 millones de pesetas y las acciones fueron suscritas por el director general y los directores de cada una de las agrupaciones geográficas existentes. Con objeto de aproximar su estructura jurídica a la idea de compromiso asociativo, cada uno de ellos renunció expresamente a su derecho de propiedad. En esta misma línea, ya en 1965, Rafael Escolá (su fundador y presidente hasta 1979) decidió hacer partícipes del patrimonio de la empresa a todas aquellas personas que, transcurrido un tiempo, continuaran formando parte de ella. Para ello, se incorporó en el Sistema Retributivo un procedimiento de reparto de los incrementos producidos en el valor de IDOM, que con diferentes variantes, se ha mantenido a lo largo del tiempo (indicio de parte de un intuitivo programa eficaz de Marketing Interno desde sus comienzos, orientado a la fidelización de sus clientes internos).

En la actualidad IDOM cuenta con 8 oficinas en España y 11 en el extranjero (México, Venezuela, Bélgica, Portugal, Brasil, Rumanía, Marruecos...) y 685 empleados; tiene una cartera de más de tres mil clientes y este año trabaja en más de 10.000 proyectos. Entre estos tal vez más emblemático de los últimos tiempos fue la gestión integrada del proyecto de construcción del Museo Guggenheim de Bilbao.

La gestión de IDOM deja ver ingredientes de un eficaz programa de Marketing Interno implantado de forma intuitiva desde sus orígenes y más explicitado posteriormente, lo que sin duda constituye una de las claves de su éxito. Alguno de tales ingredientes ya ha sido comentado, pero merece la pena comentar algunos otros.

En 1979 Rafael Escolá (fallecido en 1995), se despide de su cargo de presidente con una emotiva carta dirigida a toda la empresa. En ella describía su forma de entender el negocio y las claves del éxito de IDOM en el pasado y en el futuro y muchas de las cosas que allí se decían siguen siendo en la actualidad pilares de la cultura de empresa en IDOM: Además de recordar a todos la tan arraigada idea en la empresa del compromiso asociativo, insta a sus sucesores a mantener una preocupación e interés constante por las personas a la vez que realiza una llamamiento a trabajar en un clima permanente de mutua confianza y lo hace en los siguientes términos: *«La confianza que hoy tenéis los unos en los otros mantenedla (...) que los directivos siempre informen (verbalmente y por escrito) sobre sus puntos de vista, sus planes, sus intenciones (...) hasta ahora este clima de confianza en IDOM es incomparable con el que vemos en otros ambientes; mientras*

³ Los ocho casos que a continuación analizaremos están extraídos de la colección *Empresas Avanzadas en Gestión* que desde hace unos años está editando el Cluster del Conocimiento (Agrupación del conocimiento en Gestión Empresarial) con la colaboración de profesores/as de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU) y la de Deusto fundamentalmente.

lo conservéis, seguiréis formando unos grupos de trabajo que pueden ofrecer unos servicios con una eficacia tal que no tendréis competidores (...)»

En 1996 IDOM realiza una profunda reflexión estratégica orientada a responder a ciertos cambios en el entorno (económico, tecnológico y competitivo), fruto de la cual definen los «impulsos» y valores básicos que son, en buena medida, el resultado de un eficaz programa de Marketing Interno: Buenos profesionales ilusionados, cooperación, confianza, compromiso, actitud de servicio y aprendizaje...

Dentro de dicho programa de Marketing Interno, en el caso de esta compañía adquiere un papel especialmente relevante lo que ellos denominan **gestión del conocimiento** y que según sus propios directivos constituye para ellos una fuente esencial de ventajas competitivas. Esta gestión del conocimiento está en marcada dentro de lo que antes definíamos como la segunda y tercera actividad propias del programa de Marketing Interno: Formación y Comunicación Interna.

De este modo en 1997 definieron una estructura organizativa que según sus consejeros pretendía *«favorecer de forma continua la generación de nuevos conocimientos así como la transmisión fluida de los ya existentes entre todos los profesionales de la empresa (...) Por otro lado en esta misma idea de compartir experiencias y promover un ambiente de confianza, se venían celebrando desde los orígenes de IDOM reuniones semanales (...) resultan importantes para la difusión de conocimientos y para el mantenimiento de la visión global»*.

Felipe Prosper, su actual presidente, explica por su parte: *«existen dos tipos de aprendizaje —aprendizaje individual y aprendizaje organizacional— (...) debemos asegurar también el aprendizaje organizacional, que está muy relacionado con la difusión del conocimiento individual de las personas»*. Con este fin desde 1997 se crea en IDOM la figura de director técnico, cargo que recayó en Jose M.ª Asumendi, consejero de la empresa y hombre de gran carisma dentro de la misma. Su primera labor en este cargo consistió en mejorar los sistemas de transmisión de conocimientos lo que se tradujo, entre otras cosas en la homogeneización de las plataformas de acceso a la información disponible en la empresa y a la creación de una biblioteca técnica informatizada en la que se recogen todos los procedimientos y realizaciones de IDOM. Este instrumento se ha revelado especialmente útil para la preparación de ofertas, así como para la formación de los más jóvenes y la difusión de sus valores y en general de la cultura de la empresa.

Finalmente resulta también destacable que en 1996 y en pro de **promover el desarrollo individual de las personas**, se crea en IDOM la figura del **asesor de carrera profesional** cuya misión recogida en documentos de la compañía es la de «generar y mantener dentro de la organización un equipo humano que posea las capacidades y competencia profesional necesarias para el logro del Producto IDOM: Conocimiento en profundidad de especialidades básicas (...) capacidad directiva, más allá de la simple capacidad ejecutiva (...) capacidad de servicio (...)

5.2. OSAKIDETZA/ SERVICIO VASCO DE SALUD

(Bañales, Ruiz, Tejada y Vicente, 2001)

El servicio vasco de salud (Osakidetza), responsable de la gestión y administración de todos los hospitales y centros de asistencia primaria públicos del País Vasco, nació

como organismo regional de salud, en 1983 pero el proceso transferencial de competencias no concluyó hasta 1992. Desde entonces Osakidetza, junto con el departamento de Sanidad del Gobierno Vasco, ostentó la capacidad para gestionar los recursos sanitarios de provisión de servicios para la población y la responsabilidad de la salud pública, la planificación, ordenación, financiación de la sanidad en la C.A.P.V.

Lo que hoy es y representa Osakidetza, reconocida como el mejor servicio de salud de todo el Estado y en línea con los mejores del mundo, es el resultado de un proceso de reflexión estratégica iniciado en 1993 y plasmado en un documento titulado *Osasuna Zainduz*.

Osakidetza, a pesar de ser un organismo público, es una organización comparable a cualquier gran corporación empresarial de servicios de carácter privado (actualmente trabajan en ella en torno a 22.000 personas) que además debe hacer frente a dificultades añadidas, a las que se libran normalmente en las empresas privadas, por las razones que pasamos a explicar.

- a) Las características del mercado en el que opera: Su clientela es cada vez más exigente: quiere más, reivindica más derechos, quiere mayor rapidez, acierto en diagnósticos y tratamientos, trato digno y demanda cada vez más «cantidad» de servicios. Pero esto no se ve traducido en una generación de mayores ingresos (ni paga, ni está dispuesta a pagar).
Además debido a la tendencia hacia la contención del gasto público, Osakidetza trabaja en la actualidad con menos ingresos relativos que en 1983. Todo esto se agrava si tenemos en cuenta que Osakidetza soporta constantemente a un significativo incremento de costes en la prestación de sus servicios debido a la utilización de nuevas tecnologías (más caras) y al tratamiento de patologías más complejas, novedosas, etc.
- b) Desde 1998 es un ente público de derecho privado, figura que trata de aproximar el funcionamiento y la gestión de esta organización a una forma y filosofía de empresa sometida a las normas del mercado, sin olvidar su función de servicio público.
- c) La financiación de los centros no se realiza vía presupuestos sino a través de *Contratos-Programa* y en función de parámetros de productividad, calidad, negociación, etc. Cada centro proveedor de servicios negocia con el departamento de Sanidad que es quien se ocupa de «comprar» tales servicios. Este sistema de financiación pretende articular una especie de mercado de competencia regulada.
- d) La introducción de competencia viene dada de dos maneras: por parte de la demanda, al ampliar la libertad de elección del usuario y por parte del agente comprador al vincular la financiación de los centros a la eficacia, eficiencia y calidad de su actividad.
- e) Con todo lo anterior, Osakidetza no lleva ya una contabilidad presupuestaria sino una contabilidad general y su estructura de personal no es funcional sino estatutaria y/o laboral.

A pesar del panorama dibujado (más demanda, más exigencias, menos ingresos...) en la actualidad ha alcanzado ratios de productividad, eficacia y eficiencia inimaginables hace una década. Así por ejemplo el número de enfermos atendidos por cama se ha triplicado (estancias más cortas por cuidados más intensivos y eficaces) y la producción quirúrgica se ha crecido en un 70% en los últimos 8 años, siendo las listas de espera de 50 ó 60 días como máximo.

Según los responsables de tales resultados (paradigma de la eficiencia) estos se han conseguido por la mejora en la gestión de los recursos tanto técnicos como humanos lograda al poner la Calidad Total como epicentro de la gestión (Bañales, Ruiz, Tejada y Vicente, 2001, pág. 10), siendo la misma uno de los 5 objetivos estratégicos recogidos en el Plan Estratégico 1998-2002.

Desde 1995 Osakidetza trabaja con el modelo EFQM, animada por Euskalit y fruto del espíritu que subyacía en el documento *Osasuna Sainduz* de 1993 (orientado a la búsqueda de la CT y la satisfacción del usuario tal y como rezaba el documento en cuestión). Han sido absolutamente pioneros en aplicar EFQM en el Estado y de los primeros de Europa en aplicarlo en este sector. Empezaron a aplicarlo en unos pocos centros y en la actualidad es de aplicación cuasi general: en el último proceso de autoevaluación (2001) participaron el 100% de los hospitales (en el 96 lo hicieron el 60%) y seis de las siete comarcas de atención primaria.

En la actualidad tres hospitales ostentan la Q de plata tras un proceso de evaluación externa (con evaluadores de EFQM). Este reconocimiento lo otorga el Gobierno Vasco a las empresas u organizaciones que obtengan más de 400 puntos en un proceso de evaluación externa según el modelo EFQM y actualmente, otros 13 centros están incluidos en el *Diploma de Compromiso con la Excelencia* (comprometidos a optar en un plazo máximo de tres años a la Q de plata con evaluación externa).

En todo este proceso ha sido necesaria una fuerte inversión en formación y, en la actualidad se han fijado como objetivo estratégico prioritario la mejora en la satisfacción del cliente interno a través de: la implantación de programas de formación, programas de mejora en las condiciones laborales en lo que a derechos se refiere y programas destinados a mejorar la motivación de la plantilla. Este objetivo se deriva de la percepción general por parte de los líderes de la organización de que es imposible seguir mejorando en la satisfacción del usuario si no se logra una importante mejora en la satisfacción del cliente interno (diagnosticado como punto débil en el último proceso de autoevaluación).

5.3. DANKA MULTIMEDIA (Beraza, Ruiz, Salazar y Urionabarrenetxea, 2001)

Danka Multimedia se constituyó formalmente como empresa en diciembre de 1995 y nace como una empresa dedicada a ofrecer servicios multimedia en el ámbito del marketing y la formación para empresas, organismos e instituciones.

Actualmente opera en dos negocios fundamentales con dos marcas diferenciadas. Por una parte *Danka Multimedia* como negocio dedicado a ofrecer servicios de comunicación integral mediante el uso de las nuevas tecnologías; y, por otra parte, *Sutabe*, cuya actividad consiste en la edición de títulos multimedia en CD-ROM.

Enmarcada en la prestación de servicios de comunicación integral se encuentra la línea de negocio Internet, que surgió en 1996 y que actualmente se define como su «core-business». De hecho, en la misión de esta empresa, expresada en los siguientes términos: «*Un proyecto humano cuya misión consiste en ayudar a las empresas a posicionar sus negocios en el mundo digital —Internet— y en cuya gestión participan los trabajadores*», ya queda recogida la importancia de este negocio.

Además de su actividad más importante, otro aspecto esencial enunciado en la misión de la empresa es el pilar básico de su sistema de gestión, y en definitiva la clave

de su competitividad en el mercado. Nos referimos al valor concedido a las personas de la empresa.

Gustavo Carrero y Mikel Lizarralde, propulsores de este negocio, no dudan en situar a las personas y en una clara aplicación del marketing interno en su gestión, como la clave del éxito de Danka Multimedia. En muy pocos años esta Pyme no sólo se ha consolidado en un mercado —el de las nuevas tecnologías— tremendamente competitivo y dinámico, sino que además se ha convertido en una de las empresas más competitivas del mundo digital —Internet— en el País Vasco.

Desde su nacimiento Danka Multimedia se planteó un modelo de organización con un grado de implicación del personal elevado y en el cual la fidelización de las personas fuese clave, ya que eran conscientes de que una gran rotación en los puestos de trabajo —práctica habitual del sector por las elevadas tasas de deserción existentes— descapitalizaba a la empresa.

Además de adoptar la forma jurídica de cooperativa, aspecto que juega un papel muy importante en la fidelización de las personas, se cuida con esmero su satisfacción y motivación a través de:

- a) **La búsqueda de una relación directa con el empleado:** Para ello, por un lado, tratan de identificar lo que podría denominarse como *fórmulas alternativas de retribución* adaptadas para cada individuo —su retribución monetaria está por debajo de la media del sector en España— como la *participación en proyectos en función de sus intereses, flexibilidad de horarios, formación, participación en la gestión*, etc. Otra herramienta que favorece la integración del personal en la empresa son *los manuales de acogida*, inicialmente pensados para los recién llegados pero en los que cualquier miembro de la empresa puede encontrar todo tipo de información acerca del funcionamiento de la misma.
- b) **La participación en la gestión:** Para articular esta participación se crean equipos de mejora, los más habituales son los círculos de calidad que surgen espontáneamente para analizar y resolver las diversas problemáticas que se plantean en el desarrollo de la actividad.
- c) **La formación:** tanto interna como externa, dedicando a ésta última un significativo porcentaje del tiempo de trabajo. El tiempo dedicado a formación interna, se debe en gran medida al conocimiento que se va transmitiendo por medio de las relaciones que se establecen entre las personas y la experiencia que se va acumulando a medida que se van realizando más proyectos. A este fin se ha destinado además una Intranet con un sistema de gestión muy eficaz.
- d) **La comunicación interna:** Para lograr una fluida comunicación interna disponen de una herramienta esencial, su Intranet, nutrida constantemente con información relativa a la gestión de la empresa, así como otro tipo de información, de fácil e intuitivo acceso, de todo lo que ocurre y se dispone en Danka Multimedia.

5.4. GASNALSA (Azpilikueta, Igarza, y Ulazia, 1998)

Gas Natural de Alava, S.A., Gasnalsa, se constituyó como sociedad en septiembre de 1976, con el propósito de construir una red de suministro y distribución de gas natural en la provincia de Álava, hasta entonces carente de dicho servicio.

En este caso nos encontramos ante una empresa en manos de accionariado semipúblico y con unas condiciones de mercado particulares (es la única oferente). No obstante, estamos ante un caso ejemplarizante que cuenta con reconocimiento, tanto a nivel nacional como internacional, por la calidad y seguridad de sus instalaciones, así como por la excelencia de su modelo de gestión (en 1997 fue la ganadora del Premio Europeo a la Calidad para Pequeñas y Medianas Empresas).

Por tanto, partimos de la existencia de un reconocimiento externo que avala las buenas prácticas en la gestión de la empresa. No obstante, consideramos oportuno comentar los avatares por los que transcurrió la gestión de la misma antes de lograr dicho reconocimiento, con el objetivo de poner de manifiesto que un liderazgo ejemplarizante —como se enuncia en el título del caso— así como el desempeño de un marketing interno eficaz, son la clave de los logros en calidad alcanzados por esta empresa de servicios.

En el año 1993 el Director General de Gasnalsa, Luis Ramón Solé y su Director Comercial, Antonio Oña, comienzan a preguntarse qué es eso de la calidad; habiendo sido superadas una etapa de puesta a punto tecnológica —que abarca aproximadamente desde su constitución hasta aproximadamente 1982— y una etapa comercial, o de búsqueda de clientes, lograda con éxito ya hacia principios de la década de los 90.

El primer paso consistió en la realización de una auditoría de calidad que puso de manifiesto que tenían un claro hiperdesarrollo tecnológico, con unos procesos y unos procedimientos muy bien organizados, pero que su visión del cliente dejaba mucho que desear.

En diciembre de 1993 decidieron acometer un proyecto de aseguramiento de la calidad y noviembre de 1994, consiguieron la certificación ISO bajo la norma 9001. Pero lo que desde entonces vislumbraron como fundamental (mucho más que la ISO) fue la labor de su personal; como afirma Antonio Oña: *«si tienes satisfecho al personal, automáticamente esta satisfacción se va a traducir en el cliente, eso es innegable»*.

En 1995 realizaron su primera autoevaluación, de la que se obtuvo un claro área de mejora: la comunicación interna. Los departamentos estaban enfrentados, como señala el señor Oña: *«en Gasnalsa era impensable que un compañero de comercial le pidiera a otro de administración, del mismo rango que él, que le pasara el papel número X, porque tenía que hacer tal cosa. No, ese papel iba al director, para luego el director dárselo al otro director y bajárselo al que lo había pedido»*.

A través de grupos de mejora comenzaron a trabajar en la comunicación, tanto ascendente como descendente y, entre otras cosas, consiguieron que la información estuviera a disposición de todo el mundo y ahora los ordenadores están conectados *on-line* para acceder a ella.

Pero para lograr que un grupo se comunique, han de conocerse las personas que lo forman. Por ello, en Gasnalsa se fomentaron de forma especial las actividades extralaborales para la reunión de las personas de la empresa fuera de ésta. También se organizó una especie de calendario de visitas, a modo de rotación de las personas en los distintos puestos de trabajo, para que en la empresa hubiese una cultura de valoración del trabajo de los demás a partir de su conocimiento. En estos momentos en Gasnalsa se trabaja en equipo y no contra el equipo. Actualmente, el clima laboral es muy bueno y ello le permite ser una empresa muy flexible, capaz de aprovechar cualquier oportunidad del entorno.

5.5. METRO BILBAO (Baniáñdres, Eizaguirre, Laka y Mugarra, 1999)

En noviembre de 1995 se pone en funcionamiento el ferrocarril metropolitano de Bilbao, uno de los más modernos del mundo. Durante la construcción y, en especial, durante los meses previos a la inauguración, fueron numerosas las voces que se alzaron en contra de la puesta en marcha de un metro en el Gran Bilbao, sin embargo, hoy en día la percepción ha cambiado sustancialmente. El número de viajeros ha crecido asombrosamente en cada uno de los años, las líneas, en proceso de construcción, continúan ampliándose, y en la percepción social hay un reconocimiento de Metro Bilbao como un medio de transporte rápido, seguro, cómodo, limpio y eficaz.

Estas son, en definitiva, las medidas de la excelencia en sus resultados y a continuación vamos a exponer las claves de su gestión. Una vez más basadas en el reconocimiento del valor de las personas de la empresa y en este caso, un mimo especial por la atención al cliente, digno de encomiar en un servicio de transporte público.

La búsqueda de la Calidad Total ha sido una tarea permanente en Metro Bilbao, aunque en su filosofía no ha primado la obtención de certificaciones exteriores. Ya desde su fundación, el funcionamiento de Metro Bilbao se ha identificado claramente con su misión: *«ser el eje vertebrador del sistema de transporte de viajeros de Bizkaia, proporcionando un servicio de máxima calidad (...)»*.

Para dar cumplimiento a esa gran tarea, la organización se impuso, en palabras de su director gerente, Josu Sagastagoitia, dos grandes objetivos permanentes: *«Por un lado, la búsqueda de un constante perfeccionamiento, que va desde el servicio de trenes, pasando por la seguridad y comodidad, hasta la incorporación de la tecnología más avanzada; en segundo lugar, la **atención constante hacia aquellos que constituyen la razón de ser de nuestro servicio, los clientes, interpretando cada día sus preferencias**»*.

Hablamos por tanto de mejora continua en tecnologías y en servicio al cliente y, para ello, tampoco se olvidan de la intervención de su personal. Pedro Zulueta, director de organización, apuntaba en este sentido muy acertadamente: *«Somos profesionales del transporte y queremos que nuestro distintivo sea la **actitud de servicio de nuestros empleados**»*. Han confiado en el factor humano como pieza clave en una empresa con vocación de servicio.

La organización de Metro Bilbao nace con la fuerte convicción de que el éxito de la empresa radica en poder contar con profesionales de alta cualificación y de que la consecución y mantenimiento de esta cualificación es consecuencia de una buena selección y sobre todo de una fuerte inversión en la formación. Por ello ha habido sucesivos planes de formación con aplicación plurianual y con diferentes objetivos, destinándose actualmente a formación 63 horas/persona al año.

La atención al cliente se ha definido como el motor de gestión de Metro Bilbao y para conocer su comportamiento así como sus niveles de satisfacción han creado un impecable *Sistema de Información de Clientes* basado en el uso de múltiples herramientas: gestión y análisis de la *información procedente de las canceladoras* —que dan información muy ágil y precisa para adecuar horarios, tarifas, etc., a las necesidades de los usuarios— *panel de usuarios, encuestas a pie de estación (dos oleadas al año)*, en torno a 30 puntos de *recogida de sugerencias y quejas*, etc.

5.6. IBERMÁTICA (Aramburu y Iturrioz, 1998)

Ibermática nació en San Sebastián en 1973 y con casi 30 años de bagaje empresarial, ha consolidado su posición como empresa líder en consultoría y servicios informáticos. Su posición actual es el resultado del trabajo realizado pero sobre todo, de su gran capacidad para adaptarse a la evolución del entorno.

La actividad desarrollada por la empresa ha ido evolucionando, tratando de anticipar en todo momento la demanda de un mercado sometido a profundas y rápidas mutaciones. El paso de su actividad inicial como centro de proceso de datos hasta la actual, centrada en la consultoría y la prestación de servicios informáticos, se ha afrontado con la definición de Ibermática como empresa de servicios que sitúa al cliente en la parte central de su actividad.

Actualmente cuenta ocho centros consolidados a lo largo de todo el territorio español y ha desarrollado una red de alianzas internacional que la permiten dar una cobertura mundial. Todo ello nos pone de manifiesto la magnitud alcanzada por este negocio, que como hemos señalado, es líder en un sector donde las empresas aún siendo líderes no duran más de 10 años debido a los cambios tan vertiginosos que han de afrontar.

Centrándonos en las claves de la gestión de esta empresa, hemos de señalar que en coherencia con la misión —que emana del primer plan estratégico 1990-92—: «*La misión de Ibermática es desarrollar de forma permanente una organización empresarial de servicios informáticos, rentable y competitiva*», y según su presidente José Luis Larrea, Ibermática asume los siguientes valores: «*El cliente como eje central de nuestra actividad profesional*» y «*la calidad de servicio al cliente como compromiso fundamental*».

Por todo ello, paralelamente a la transformación que iba sufriendo la actividad de la empresa y para la asunción de los valores mencionados anteriormente, fueron necesarios cambios organizativos importantes así como una valoración especial del personal y su formación. Una vez más nos encontramos con un punto en común al éxito de otras empresas de servicios; en palabras de su presidente: «*La empresa de servicios ya no puede limitarse a ofrecer la mejor tecnología y desarrollar los mejores sistemas de información. Son necesarias personas expertas que ayuden a aplicarlos imaginativamente, re-pensando estrategias y creando vías innovadoras*»

Ibermática reconoce la importancia de la formación y desarrollo de sus profesionales, para lo cual promueve el área de recursos humanos, fomentando las acciones orientadas a la formación y reciclaje profesional de la totalidad de sus empleados, y el establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño.

5.7. NORBOLSA (Idigoras y Grajirena, 2000)

En Julio de 1989 nace Norbolsa como empresa especializada en los mercados de capitales para el desarrollo del negocio bursátil de intermediación, gestión y análisis, con una clara vocación internacional y dirigida a cubrir las carencias que en este ámbito tenían las instituciones financieras de mediano tamaño, entre ellas las cajas de ahorros socias (Bilbao Bizkaia Kutxa, Gipuzkoa Donostia Kutxa y Vital Kutxa).

Actualmente es líder en su ámbito de actuación y uno de los principales puntos de referencia de los servicios bursátiles de la Bolsa de Bilbao, al ser la segunda operadora por

su volumen de contratación y ocupar su vicepresidencia. Así mismo en el ámbito estatal, la participación de Norbolsa es importante, ya que su cuota de mercado asciende al 4% en la intermediación global de todas las firmas de bolsa.

Como señala Rafael Cosgaya, director de Gestión, Análisis y Contenidos de Norbolsa, esta evolución es fruto de una orientación estratégica claramente definida, que se ha traducido en un proceso constante de innovación tecnológica, junto con una clara apuesta por la calidad de servicio.

En el ámbito humano, existe un claro liderazgo por parte de Agustín Garmendia, consejero-director general e Idoia Basterretxea, subdirectora general que fomentan y lideran el trabajo en equipo que se tangibiliza en lo que coloquialmente llaman «la mesa» o *front-office*: 13 personas trabajando juntas, en un espacio común, sin barreras ni obstáculos físicos que facilita la comunicación y la relación entre todo el equipo.

El equipo de Norbolsa se distingue por su profesionalidad, apoyada por la gran importancia que se concede a la formación de sus empleados, tanto a la inicial, para acceder a la empresa, como a la formación continua en el trabajo. Para ello la empresa da todo tipo de facilidades para la realización de cualquier tipo de curso que quiera considerarse oportuno el personal. A este factor motivador hay que añadir que el trabajo es muy creativo, poco rutinario que permite tomar decisiones y mantenerse constantemente al día. Todo ello deriva en una nula o muy escasa rotación de las personas por su elevada satisfacción.

Finalmente y como aval de su constante preocupación por la calidad, identificada en Norbolsa con la satisfacción del cliente, hay que señalar que fue la primera empresa del sector bursátil, en el ámbito estatal, en conseguir en 1997 la ISO 9002, para todos sus servicios (depositaria, intermediación, análisis y gestión). Igualmente, en el año 2000 fue galardonada por Euskalit con la Q de Plata, y de ahí la mejora ha sido continua hasta llegar a ser finalista en la última edición (2002) del premio EFQM.

Finalmente comentaremos el caso de una empresa que aunque ya no existe como tal, resulta muy ilustrativo. La desaparición de la empresa no se debió a una mala gestión, sino a que fue comprada por un grupo multinacional que al poco tiempo de la operación quebró y tuvo que deshacer toda su estructura (incluidas las empresas que, como esta, funcionaban bien).

5.8. COINPASA (Martínez y Alonso, 1997)

Esta empresa que inicia su andadura como *Consultora para la Industrial de la Celulosa y el Papel* en 1979, era 20 años después un grupo empresarial con más de 300 personas con instalaciones en Vizcaya, Valladolid, Zaragoza, Oviedo, Madrid, Aveiro (Portugal), Hannover y Estocolmo. Todo ello con una estructura agrupada en tres divisiones, de las cuales dos eran esencialmente de servicios y suponían entorno al 16% de sus cifras de facturación y un porcentaje bastante más elevado de sus cifras de beneficios.

Según sus propios directivos su éxito se fundamentó en las siguientes cuestiones:

- a) Implantación de la Filosofía de GCT mediante el **modelo EFQM desde 1990**.

- b) **Valor de las personas y buenos ingredientes de *Marketing Interno*** que se vislumbran en indicios tales como:
- b1. 9% del tiempo global de trabajo dedicado a formación, debido a la importancia que en la empresa se concede a la *aportación de las personas*.
 - b2. Se trabaja para motivar y retener a las personas en el grupo y en especial a las que aportan valor. Así algunas de las prácticas en las que se apoyan para fidelizar a sus clientes internos son:
 - Formación: Además de lo explicado anteriormente, las iniciativas para formarse proceden de los propios empleados, para lo cual disponen de un formato para la petición de programas de formación, sobre el que se deciden las acciones formativas.
 - Cultura de Comunicación Interna. Todo un flujo de información que se estructuraba de diferentes formas: *Revista interna (Ecos)* que se centra en aspectos sociales y personales; *Publicaciones técnicas (News/Euronews/ Predictivo)* que informan sobre el mercado, tecnologías, etc.; *Coloquios internos*; *Grupos de Mejora y resolución de problemas*; *Sistemas de recogida de sugerencias* con obligatoriedad de respuesta por parte de la dirección, etc. Además, el ambiente de trabajo era de «puertas abiertas», con espacios para establecer relaciones en un entorno confortable y motivador que ayuda a que a la gente le apetezca ir al trabajo (sede central en un chalet de Neguri).
 - Contaban además con un sistema de *Planes de Carrera Profesional*, que permitía crecer a las personas aunque no creciera la organización y lo que ellos denominaban *Bonus de Permanencia* que se firmaba en contrato consistente en un mecanismo de acumulación de dinero en función del transcurso del tiempo (que se entregaba en plazos marcados).

BIBLIOGRAFÍA

- AGUIRRE, M.S. y APARICIO, M.G. (2000): «Fidelidad del cliente y marketing interno: un modelo ampliado de la cadena de la lealtad», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, N.º 3, pp. 79-88.
- AIJO, T.S. (1996): «The Theoretical and Philosophical Underpinnings of Relationship Marketing», *European Journal of Marketing*, Vol. 30, n.º 2, pp. 8-18.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. (1993): «Strategic Assets and Organizational Rent», *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- APARICIO, M.G. (2000): «Marketing de Servicios» en *Marketing en Sectores Específicos*, Capt. 3, pp. 111-128. (coordinado por AGUIRRE, M.S.). Pirámide, Madrid.
- ARAMBURU, N. y ITURRIOZ, C. (1998): «IBERMATICA. Liderazgo del Cambio en un Entorno Competitivo Emergente», en *Casos de Empresas Avanzadas en Gestión. Cluster del Conocimiento*. Ediciones PMP, Bilbao.
- AZPILICUETA, S.; IGARZA, R. y ULAZIA, J. M. (1998): «GASNALSA. Liderazgo Ejemplarizante: la Satisfacción del Cliente a través de la Satisfacción del Personal» en *Casos de Empresas Avanzadas en Gestión. Cluster del Conocimiento*. Ediciones PMP, Bilbao.
- BANIÁNDRES, J.; EIZAGARATE, A.; LAKA, J.P. Y MUGARRA, A. (1999): «La Atención Excelente al Cliente como Motor de Gestión», en *Casos de Empresas Avanzadas en Gestión. Cluster del Conocimiento*. Ediciones PMP, Bilbao.

- BAÑALES A.; RUIZ, M.; TEJADA, S. y VICENTE, A. (2001): «OSAKIDETZA/SERVICIO VASCO DE SALUD. Una Sanidad de Calidad al servicio de la sociedad» en *Casos de Empresas Avanzadas en Gestión. Cluster del Conocimiento*. Ediciones PMP, Bilbao.
- BARNEY, J.B. (1991): «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage» *Management Science*, vol. 17, núm. 1, pp. 99-120.
- BECKER, S.W. (1993): «TQM does work: Ten reasons why misguised attempts fail» *Management Science*, vol. 82, núm. 5, pp. 30-33.
- BERAZA, A.; RUIZ, M.; SALAZAR, A. y URIONABARRENETXEA, S. (2001): «DANKA MULTIMEDIA. Un Proyecto Emprendedor basado en las Personas» en *Casos de Empresas Avanzadas en Gestión. Cluster del Conocimiento*. Ediciones PMP, Bilbao.
- BERRY (1998): «La Continua Creación de Valor o la Pesadilla del Servicio», *Harvard-Deusto Marketing & Ventas*, 25, pp. 48-51.
- BITNER, M.J. (1990): «Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses», Vol. 56, April, *Journal of Marketing*, pp. 69-72.
- BITNER, M.J. (1995): «Building Service Relationships: It´s All About Promises», *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 23, N. 4, pp. 246-251.
- BUTTLE, F. (1996): «SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda», *European Journal of Marketing*, Vol. 30, N.º 1, pp. 8-32.
- CISNEROS GARRIDO, G. y MOLINA CAPELLA, J. (1996): «Fidelización Efectiva: No Caiga en los Errores más Frecuentes», *Harvard-Deusto Marketing & Ventas*, Noviembre-Diciembre, pp. 30-35.
- CLARK, M. and PAYNE, A. (1995a): «Achieving Long-Term Customer Loyalty: A Strategic Approach», en PAYNE, A. (Ed.): *Advances in Relationship Marketing*, Editorial Kogan Page Ltd., London, pp. 53-65.
- CLARK, M. y PAYNE, A. (1995b): «Customer Retention: Does Employee Retention Hold a Key Success?», en PAYNE, A. (Ed.): *Advances in Relationship Marketing*, Kogan Page Lt., London, pp. 41-52.
- CRONIN J. And TAYLOR, S. (1992): «Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension», *Journal of Marketing*, Vol. 56, July, pp. 55-68.
- CROSBY, P.B. (1988): *Quality without Tears*. McGraw-Hill, New York.
- CROSBY, P.B.(1979): *Quality is Free*. McGraw-Hill, New York.
- CHEN, E.E. y PRICE, M.J. (1994): «Gestión de la Calidad Total en la Pequeña Empresa», *Harvard-Deusto Business Review*, núm.59, pp. 44-57.
- CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A. y BALLANTINE, D. (1994): *Marketing Relacional. Integrando la Calidad, el Servicio al Cliente y el Marketing*, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid.
- DEMING, W.E. (1982): *Quality, Productivity and Competitive Position*. Mit Caes, Cambridge.
- DESMARTES, G. (1993): «Relación Existente entre Aseguramiento de Calidad (ISO 9000) y Gestión de Calidad Total», *Club Gestión de Calidad*.
- DICK, A. and BASEN, K. (1994): «Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework», *Journal of Accademy of Marketing Science*, Vol. 22, N. 2, pp. 99-113.
- DORRONSORO, I. GARCÍA, C; GONZALEZ M.; LEZAMIZ, M; MATEY, J.; MOSO, M. y UNZUETA, M. (2001): «El Modelo de Gestión de las Pymes vascas de éxito» Editado por el *Cluster del Conocimiento (Agrupación del Conocimiento en Gestión Empresarial)*. Ediciones PMP, Bilbao.
- EIGLIER, P. y LANGEARD, E. (1989): *Servucción. El Marketing de Servicios*, McGraw-Hill, Madrid.
- FISHER, T.J. (1991): «The impact of Quality Management on Productivity», *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 8, pp. 42-52.
- FLIPO, J. (1986): «Service Firms: Interdependence of External an Internal Marketing Estrategies», *European Journal of Marketing*, Vol. 20, N. 8, pp. 5-14.

- FLIPO, J.P. (1989): *Gestión de Empresas de Servicios*. EADA, Barcelona.
- GEORGE, W. (1990): «Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level», *Journal of Business Research*, 20, pp. 63-70.
- GEORGE, W. (1990): «Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level», *Journal of Business Research*, 20, 63-70.
- GOMEZ-MEJÍA, L. (1992): «Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy and Firm Performance», *Strategic Management Journal*, vol.13, núm.5, pp. 381-397.
- GRANT, R.M. (1991): «The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy formulation» *California Management Review*, vol. 33, núm. 3, pp. 114-135.
- GRÖNROOS, CH. (1984): «A Service Quality Model and Its Marketing Implications», *European Journal of Marketing*, 18, n.º 4, pp. 36-44.
- GRÖNROOS, CH. (1994): *Marketing y Gestión de Servicios. La Gestión de los Momentos de la Verdad y la Competencia en los Servicios*, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid.
- GRÖNROOS, CH. (1996): «Cultura de servicio y calidad percibida», *Harvard Deusto Business Review*, marzo-abril, pp. 41-45.
- GOOCCOCK, J.M.: *The Chain of Quality*, John Wiley and Sons, New York, 1986.
- GUMMESSON, E. (1991): «Marketing-Oriented Revisited: The Crucial Role of the Part-Time Marketer», *European Journal of Marketing*, Vol. 25, N. 2, pp. 60-75.
- HESKETT, J. (1987): «Lessons in the Service Sector», *Harvard Business Review*, March-April, pp. 118-132.
- HESKETT, J. and SCHLESINGER, L. (1991): «Breaking The Cycle of Failure in Services», *Sloan Management Review*, Spring, pp. 17-28.
- HESKETT, J.; JONES, T.; LOVEMAN, G.; SASSER, E. and SCHLESINGER, L. (1994): «Putting the Service-Profit Chain to Work», *Harvard Business Review*, March-April, pp. 164-174.
- IDIGORAS, I. GRAJIRENA, J. (2000): «Norbolsa. Tecnología, Calidad y Profesionalidad en Servicios Bursátiles» en *Casos de Empresas Avanzadas en Gestión. Cluster del Conocimiento*, Ediciones PMP, Bilbao.
- ITURRIOZ, C. y SÁENZ, J. (1999): «IDOM. La transformación de una empresa de ingeniería en una empresa global» en *Casos de Empresas Avanzadas en Gestión. Cluster del Conocimiento*. Ediciones PMP, Bilbao.
- JOHNSTON, C.J.; DANIEL, M.J. (1992): «Customer satisfaction through Quality», *Canadian Business Review*, vol. 18, Winter, pp. 12-15.
- JURAN, J.M.; GRZYMA, F.M. (1980): *Quality Planning and Analysis Control Handbook*. McGraw-Hill, New York.
- KELADA, J.N. (1999): «Reingeniería y Calidad Total», *AENOR Asociación española de Normalización y Certificación*. Madrid.
- KELADA, J.N. (1999). *Reingeniería y Calidad Total*. Editado por AENOR, Madrid. Traducción de la obra original: *Integrating Reengineering with Total Quality*.
- KOTLER, P.; AMSTRONG, G.; SAUNDERS, J. and WONG, V. (1996): *Principles of Marketing. The European Edition*, Prentice-Hall, London.
- LAWTON, R. (1991): «Creating a Customer-Centered Culture in Service Industries», *Quality Progress*, September, pp. 69-72.
- LEAL, A. (1997): «Gestión de la Calidad Total en Empresas españolas: un análisis cultural y de rendimiento», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 1, pp. 37-56.
- LEAL, A. y ROLDAN, J.L. (2001): «Validación de un Modelo de implantación de Gestión de Calidad Total y su Efecto en los Resultados Empresariales: Un estudio causal predictivo mediante el análisis PLS —Partial Least Squares—» *Best Papers. Proceedings 2001. X International Conference. European Association of Management and Business Economics, Reggio Calabria - Italia*, pp. 541-555.

- LEE, T.S; ADAM, E.; TUAN, C. (1999): «The convergent and Predictive Validity of Quality and Productivity practices in Hong Kong Industry», *Total Quality Management*, vol. 10, núm. 1, pp. 73-84.
- LEJEUNE, M. (1989): «Un Regard d'Ensemble sur le Marketing des Services», *Revue Française de Marketing*, n.º 121, pp. 9-27.
- LEVITT, T. (1976): «The Industrialization of Service», *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, pp. 63-74.
- LOVELOCK, C.H. (1983): «Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insight», *Journal of Marketing*, summer, 47, 12.
- LLAGUNO, J.I. y MAQUEDA, J. (1995): *Marketing Estratégico para empresas de servicios*. Díaz de Santos, Madrid.
- LLORENS MONTES, F. J. (1996): «Procesos, Contenido y Efectividad de la Calidad Total: Una Aproximación desde la Dirección de Empresas», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, N.º 3, 1996, pp. 163-180.
- LLORENS MONTES, F.J. (1996): «Una Evaluación de la Relación entre Calidad de Servicio, Satisfacción y Actitudes del Cliente», *Esic-Market*, Julio-Septiembre, pp. 121-132.
- LLORENS, F.J. y FUENTES, M.M. (2000): *Calidad Total: Fundamentos e Implantación*. Pirámide, Madrid.
- MAHONEY, J.T.; PANDIAN, J.R. (1992): «The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management», *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 363-380.
- MARTINEZ, U. Y ALONSO, A. (1997): «COINPASA: Un papel internacional escrito con calidad total, innovación y marketing» en *Casos de Empresas Avanzadas en Gestión. Cluster del Conocimiento*. Ediciones PMP, Bilbao.
- MAURI, A.; MICHAELS, M. (1998): «Firm and Industry effects within Strategic Management: An Empirical Examination», *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 211-219.
- McDONELL (1992): «Three Years of Total Quality Management», *Journal for Quality and Participation*, vol.15, núm. 1, January-February, pp. 6-10.
- McGOLDRICK, P. and GREENLAND, S. (1994): *Retailing of Financial Services*, McGraw-Hill Book Company, London.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. y BERRY, L. (1988): «SERVQUAL: «A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality», *Journal of Retailing*, Spring, 1988, pp. 12-40.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. y BERRY, L. (1993): *Calidad Total en la Gestión de Servicios*, Díaz de Santos, 1993, Madrid.
- POWEL (1995): «Total Quality Management as Competitive Advantage: A review and empirical study», *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 15-37.
- RAFIQ, M. y AHMED, P. (1993): «The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management», *Journal of Marketing Management*, n.º 9, pp. 219-232.
- RAVALD, A. and GRÖNROOS, CH. (1996): «The Value Concept and Relationship Marketing», *European Journal of Marketing*, Vol. 30, N. 2, pp. 19-30.
- REED, R.; LEMAK, D.J.; MONTGOMERY, J.C. (1996): «Beyond process: TQM Content and Firm Performance», *Academy of Management Review* vol. 21, núm. 1, pp. 173-201.
- REICHHELD, F. (1993): «Loyalty-Based Management», *Harvard-Business Review*, March-April, pp. 64-73.
- REICHHELD, F. and KENNY, D. (1990): «The Hidden Advantages of Customer Retention», *Journal of Retail Banking*, Vol. XXI, N. 4, pp. 19-23.
- RIBERA, J. (1998): «Valor, Satisfacción y Lealtad de Clientes como Motores de Negocio», *Harvard-Deusto Marketing & Ventas*, Mayo-Junio, N. 20, pp. 34-44.
- SALEGNA, G.; FAZEL, F. (1995): «An integrative framework for developing and evaluating a TQM implementation plan», *Quality Management Journal*, vol. 3, núm. 1, pp. 73-85.

- SASSER, W.E. (1976): «Match Supply and Demand in Service Industries», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 133-140.
- SAVOLAINEN, t. (2000): «Leadership Strategies for gaining Business Excellence through Total Quality Management», *Total Quality Management*, vol. 11, núm. 2, pp. 211-226.
- SCURR, C. (1991): «Total Quality Management and Productivity» *Management Services*, vol. 35, núm. 10, pp. 28-30.
- SCHAFFER, R.H. y THOMPSON, H.A. (1987): «Successful Change Begins with Results», *Harvard Business Review*, vol. 70, núm. 1. July, pp. 19-26.
- SCHOEMAKER, P. (1990): «Strategy, Complexity and Economic Rent», *Management Science*, vol. 36, núm. 10, pp. 1.178-1.192.
- SHETH, J. and PARVATIYAR, A. (1995): «Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences», *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 23, N. 4, pp. 255-271.
- SHLESINGER, L. and HESKETT, J. (1991): «The Service-Driven Service Company», *Harvard Business Review*, September-October, pp. 71-81.
- STORBACKA, K.; STRANDVIK, T. and GRÖNROOS, CH. (1994): «Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality», *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, N. 5, pp. 21-38.
- TAKALA, T. And UUSITALO, O. (1996): «An Alternative View of Relationship Marketing: A Framework for Ethical Analysis», *European Journal of Marketing*, Vol. 30, n.º 2, pp. 45-60.
- TERZIOVSKY, M.; SAMSON, D. (1999): «The Link between TQM Practice and Organisational Performance», *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 16, núm. 3, pp. 226-237.
- VAREY, R. (1995): «Internal Marketing: a Review and Some Interdisciplinary Research Challenges», *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, N. 1, pp. 40-63.
- WALDMAN, D.a. (1994): «The Contributions of Total Quality Management to a Theory of Work Performance», *Academy of Management Review*, vol. 19, núm.3, pp. 510-536.
- WALTON, (1986): *The Deming Management Method*. Pedigree, New York.
- ZAHRA S.; COVIN, J. (1993): «Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance», *Strategic Management Journal*, vol. 14, núm. 6, pp. 451-478.
- ZEITHAML, A.V.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L.L. (1985): «Problems and Strategies in Services Marketing», *Journal of Marketing*, 49, primavera, pp. 33-46.
- ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A. and BERRY, L. (1993): *Calidad Total en la Gestión de Servicios*, Díaz de Santos S.A., Madrid.
- ZEITHAML, V.A. and BITNER, M.J. (2002): *Marketing de Servicios*, Mc Graw-Hill, México.