

CONSULTORÍA ESPECIALIZADA EN SERVICIOS RELACIONADOS CON ISO 9000 EN CATALUÑA: CALIDAD DEL SERVICIO Y BENEFICIOS APORTADOS POR EL CONSULTOR.

Marimon Viadiu, Frederic*

Casadesus Fa, Martí**

Heras Saizarbitoria, Iñaki***

* Universidad de Lleida. Dep. de Administración de Empresas y Gestión de los Recursos Naturales.

** Universidad de Girona. Dep. de Organización, Gestión Empresarial y Diseño de producto

*** Universidad del País Vasco. Dep. de Organización de Empresas

E-mail frederic.marimon@aegern.udl.es / frederic@jac-consulting.com
marti.casadesus@udg.es
oepheresai@sc.ehu.es

Resumen.

El artículo describe la medición efectuada sobre la calidad de los servicios de consultoría relacionados con la implantación de la norma ISO 9000 en las empresas catalanas. También mide expectativas acerca de la calidad de estos servicios. Después de medir las diferencias entre expectativas y la calidad realmente prestada en el servicio, se establece otro índice para medir los beneficios que ha aportado la intervención del consultor al implantar la norma. Se ha detectado relación entre la calidad del servicio y los beneficios aportados. Finalmente se observa que la calidad del servicio prestado depende del tamaño de la consultoría.

Palabras clave:

Calidad, ISO 9000, Consultoría.

Introducción.

El número de certificaciones ISO 9000 sigue creciendo en Cataluña, lo que ha provocado un crecimiento paralelo en la demanda de los servicios de consultoría en ISO 9000. Este asesoramiento va desde la formación previa a la implantación, hasta las auditorías de mantenimiento del sistema después de la certificación, pero donde se requiere mayor intensidad de colaboración del consultor es en la redacción del manual de calidad y en la redacción de los procedimientos.

Las empresas compran este tipo de consultoría porque esperan unos beneficios (formación, información, motivación de empleados...). La pregunta es hasta qué grado se obtienen estos beneficios. No resulta sencillo medirlo¹. Antes de contratar el servicio, el cliente no suele estar seguro del valor que obtendrá, y por tanto de lo que está dispuesto a pagar. Sin embargo, si existe este tipo de consultoría es porque el cliente piensa que obtiene unos beneficios por los que está dispuesto a pagar unos honorarios.

¿Se pueden medir estos beneficios? ¿No serán un intangible difícilmente traducible a valores monetarios?. Jack Phillips propone una metodología para calcular el rendimiento de una inversión en consultoría (ROI).² Si realmente un proyecto de consultoría debe ser considerado como una inversión y no como un gasto, habrá que medir su rentabilidad de la misma forma que se mide el éxito de una inversión cualquiera.

Metodología.

Se ha enviado un cuestionario a una muestra de empresas catalanas que han obtenido la certificación en alguna norma de la familia ISO 9000 durante los años 1997, 1998 y 1999. El cuestionario se diseñó para recabar información acerca de la calidad que se percibió en el servicio de consultoría relacionado con ISO 9000. También se preguntaba acerca de la calidad que se espera obtener en este tipo de servicios. Otra parte del cuestionario trata de averiguar qué beneficio ha supuesto para la empresa el hecho de haber implantado el sistema con la ayuda de un consultor. Las respuestas a estas preguntas se han recogido en una escala Likert [1,5]. En el anexo 1 se adjunta parte del cuestionario empleado. En

¹ Nachum, Liliach (1999). "Measurement of productivity of professional services. An illustration on Swedish management consulting firms." *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 19, Issue 9.

² Phillips Jack (2000). "The consultant's scorecard", McGraw Hill

otros apartados del cuestionario se obtiene información general sobre la empresa y sobre la consultoría. Se obtuvieron 87 cuestionario utilizables para el análisis, de los cuales 65 corresponden a empresas que han utilizado consultores para implantar su sistema de calidad.

La población sobre la que se trabaja es inferior a 1.670 empresas. Este es el número de certificaciones total durante estos años para empresas catalanas, pero muchas empresas tienen más de un certificado. Con un intervalo de confianza del 95% (bajo hipótesis $p = q = 0,5$), el margen de error para una muestra de 87 empresas es del 10,25%. Hay muchas preguntas que sólo han sido respondidas por las empresas que emplearon consultores al implantar la norma. Para estas respuestas, considerando también la población de 1.670 certificaciones, el margen del error es del 11,9%. Sin embargo se sabe que existe un porcentaje de empresas significativo que no ha utilizado el servicio de consultores. El margen de error de la muestra de 65 empresas sobre esta población es por tanto inferior al 11,9%.

Componentes de la Calidad percibida.

El servicio de asesoramiento en ISO 9000 es un servicio profesional. Zeithaml et al (1.993)³ distinguen cinco dimensiones que definen la calidad de un servicio cualquiera:

- Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- Fiabilidad: Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- Capacidad de respuesta: Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
- Seguridad: Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
- Empatía: Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus consumidores.

Para determinar la calidad percibida en cada dimensión se suele utilizar el cuestionario SERVQUAL, desarrollado por los mismos autores. Con objeto de ajustar este instrumento genérico al caso que nos ocupa, se han tenido en cuenta cuestionarios utilizados por distintos autores: Samson y Parker (1.994)

al analizar la industria de la consultoría en ingeniería en Australia⁴; Domingo Ribeiro (1.996) al analizar el sector de la consultoría en Valencia⁵; Casadesús (1.998) en su estudio sobre la implantación de la ISO 9000 en Cataluña⁶; Escanciano en su trabajo sobre sistemas de calidad en España.⁷

Al efectuar un análisis factorial de las preguntas sobre la calidad percibida por el método de los componentes principales y efectuando una rotación varimax, se obtienen tan sólo tres factores con autovalores superiores a 1. El análisis de contraste es bueno: el determinante de la matriz de correlaciones es 1.055E-5, el índice de Kaiser-Meyer-Olkin es 0,834. Estos tres factores explican el 72,3% del total de la varianza (ver anexo 2).

La agrupación de preguntas sobre calidad percibida que sugiere el análisis factorial tiene bastante semejanza al modelo genérico de Zeithaml *et al.* En el cuadro 1 aparecen las dimensiones del modelo de Zeithaml *et al.* encabezando las columnas; los factores que determinados por el análisis factorial de la muestra figuran en las filas. Observando directamente la tabla se aprecia relación entre ambas formas de agrupar las catorce preguntas del cuestionario que miden la calidad percibida.

	Elementos Tangibles			Fiabilidad				Capacidad de respuesta		Seguridad		Empatía		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Factor 1				X				X	X	X	X	X	X	X
Factor 2					X	X	X							
Factor 3	X	X	X											

Cuadro 1. Saturaciones altas de los tres factores; método de componentes principales con varimax.

³ Zeithaml, Valerie A.; Parasuraman, A.; Berry, Leonard L. (1993). "Calidad total en la gestión de los servicios". Díaz de Santos.

⁴ Samson, Danny; Parker, Rod (1994). "Service Quality: the gap in the Australian Consulting Engineering Industry", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 11 Issue 7.

⁵ Ribeiro, Domingo (1996). "Consultoría para la dirección en organización, calidad, marketing y estrategia". Tesis doctoral Universidad de Valencia.

⁶ Casadesús Fa, Martí. (2.000). "The benefits of the implementation of the ISO 9000 standard: empirical research in 288 Spanish companies". The TQM Magazine, Vol 12 Issue 6 Date 2000.

Se observa que el primer factor presenta saturaciones altas de las variables que corresponden a las dimensiones "Capacidad de respuesta", "Seguridad" y "Empatía" del modelo Zeithaml *et al.* Son las variables comprendidas entre b8 y b14. Son todas ellas superiores a 0,6. La variable b4 también tiene saturación relativamente alta.

El segundo factor obtiene saturaciones altas en los ítems que corresponden a "fiabilidad": b5, b6 y b7. Sin embargo, b2, con una saturación menor, también queda bastante saturada por este factor (0,513).

En el tercer factor se obtienen saturaciones altas de b1, b2 y b3, que son las variables que conforman la dimensión "Elementos tangibles".

Los tres factores que definen la calidad percibida en el servicio de consultoría ISO 9000 son:

Factor 1: Atención, seguridad y empatía.

Factor 2: Planificación y control del proceso de implantación (scheduling).

Factor 3: Elementos tangibles.

Puntuación percibida.

La percepción del servicio queda desagregada en estos tres factores. El primero de ellos hace referencia a un conjunto de aspectos tales como nivel de conocimiento que el consultor tiene de la norma, implicación del consultor en los intereses de la empresa, cuidado y atención individualizada que el consultor presta a la empresa, disposición del consultor para ayudar, seguridad y confianza que transmite... A este factor se le puede llamar "Atención, seguridad y empatía". Engloba unos elementos bastante heterogéneos entre sí. Se hace difícil encontrar un título que exprese con claridad su contenido. Sin embargo, todos los elementos que comprende este factor son claramente distintos de los que quedan englobados en los otros dos factores.

Este primer factor de calidad percibida es puntuado con una media de 3,89 en una escala entre 1 y 5.

El segundo factor lo hemos titulado "Scheduling". Representa la habilidad de los consultores para llevar a término el trabajo en los plazos establecidos. Es el factor donde se detecta peor calidad: 3,50 en la misma escala.

⁷ Escanciano García-Miranda, Carmen (2000). "Influencia de la certificación ISO 9000 en el avance de la empresa española

El último factor (elementos tangibles) hace referencia a la apariencia de oficinas, material empleado, la propia pulcritud de los consultores. La percepción detectada en este factor es de 3,62.

Una primera conclusión que se extrae es que la calidad del servicio es buena. Hay varios indicadores que apoyan esta afirmación:

- La media aritmética de las puntuaciones en escala Likert [1,5] de las catorce preguntas de la batería acerca de la calidad percibida es de 3,75. Es un valor sensiblemente por encima del valor central de la escala, el 3. Es un indicador que marca una buena percepción de calidad, aunque deja margen para mejorar.
- La pregunta sobre la "percepción global de la calidad del servicio" es puntuada con media de 3,69. Es un valor similar al anterior.
- La afirmación "el trabajo con el consultor fue una experiencia que valió la pena" es puntuada con una media de 3,80. No es una pregunta directa acerca de la calidad, pero da idea de la satisfacción en el servicio recibido.
- La afirmación "si tuviera que iniciar el proceso, elegiría al mismo consultor" ha sido puntuada con 3,55.
- EL 55% de las empresas han seguido recurriendo a los mismos consultores después de la certificación (no necesariamente en temas relacionados con la calidad). Es un índice alto, ya que el proceso de implantación de la norma tiene un fin de proyecto muy definido: el momento de obtener la certificación. Si las empresas siguen acudiendo al consultor después de este momento significa que el grado de satisfacción es bueno.
- Otro índice que señala satisfacción con el servicio recibido es la intención de acudir al mismo consultor para adaptar su sistema a la nueva normativa (versión 2.000). El 77% de las empresas que piensan acudir a un consultor para actualizar la norma, lo harán con el mismo que les ayudó en el proceso de certificación inicial.

Una de las características que diferencian al servicio del bien físico es que el servicio primero se vende, después se "fabrica". La elaboración y consumo están unidos en el tiempo. El servicio no se almacena.

El cliente tiene dos fuentes para emitir un juicio global sobre el servicio: el resultado del servicio y el mismo proceso de prestación del servicio.⁸

Gorth⁹ advierte que el prestador del servicio debe tener en cuenta esta doble entrada en la valoración de su servicio. Debe conocer en qué porcentaje será evaluado por el servicio en sí, y en qué medida por la calidad de la prestación del servicio.

El segundo factor que define la calidad (scheduling) hace referencia al resultado del servicio (obtener la certificación en los plazos y presupuesto establecidos). Es condición necesaria de calidad. Se supone que el prestatario debe dar lo que prometió. Generalmente, los clientes no dan un mérito especial a aquellas empresas que cumplen lo que se supone que tienen que hacer. Es una condición necesaria para un buen servicio. La puntuación en esta factor es baja, por tanto, es el punto donde el servicio puede mejorar de manera significativa.

Expectativas.

Se ha detectado una alta percepción de la calidad de estos servicios, sin embargo, las expectativas son superiores. Donde las expectativas son más altas es en aquellos aspectos relacionados con la fiabilidad del servicio: que el consultor preste el servicio pactado, de forma segura y precisa.

Entre las cinco dimensiones definidas por el modelo de Zeithaml *et al*, la que se considera más importante es la fiabilidad (se le asignan 28 puntos al repartir 100 entre las cinco dimensiones). Por otro lado, los elementos tangibles se consideran poco importantes (12 puntos).

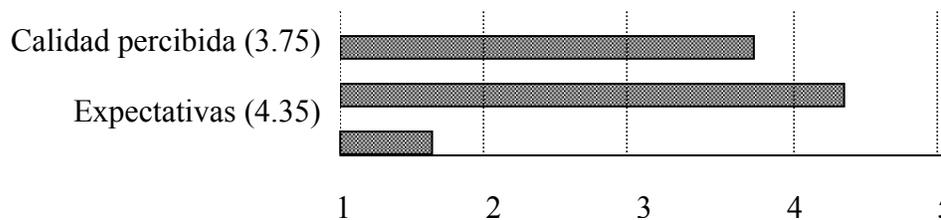
La dimensión "fiabilidad" es la más relacionada con el factor scheduling. Coincide que la dimensión considerada más importante está altamente relacionada con el factor de calidad peor puntuado. Esto hace más urgente la necesidad de las consultoras de mejorar en este factor.

A pesar de que las empresas tienen buen concepto acerca de la calidad recibida en el servicio de asesoramiento relacionado con la norma, las expectativas son superiores.

⁸ Berry, Leonard L. (1.995). "Más allá de la excelencia en el servicio. Un plan para la acción". Deusto, pág 109.

⁹ Groth, John C.; Dye, Richard T. (1.999). "Service quality: perceived value, expectations, shortfalls, and bonuses", *Managing Service Quality*, Vol 9, Issue 4 Date 1.999.

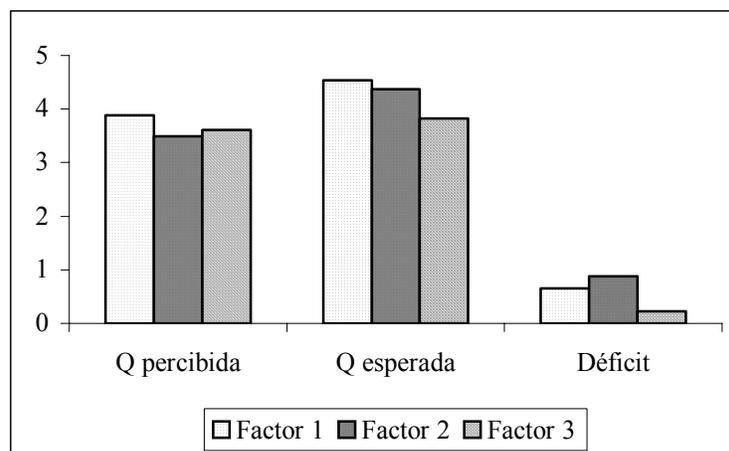
Para cuantificar el nivel de calidad esperado en estos servicios, se ha utilizado otra batería de catorce preguntas, homólogas a las de las expectativas. La media aritmética de esta batería es de 4,35. Las expectativas superan con creces a la realidad. La diferencia generada entre la media aritmética de la percepción y las expectativas es $-0,61$.



Cuadro 2. Gráfico de calidad media percibida y de expectativas.

Por tanto, se observa que queda terreno para que los consultores mejoren la prestación de su servicio, hasta alcanzar las expectativas que el cliente tiene antes de recibir el servicio.

Cabe señalar de nuevo que donde la diferencia entre expectativas y calidad realmente ofertada es en el segundo factor que define la calidad. La diferencia es de 0,88 puntos.



Cuadro 3. Calidad percibida, esperada y diferencias entre expectativas y calidad en cada uno de los tres factores que definen la calidad del servicio.

Beneficios registrados por el cliente, debidos a la intervención del consultor al implantar la norma.

Una vez analizada la calidad que los consultores ofrecen y las expectativas que despiertan este tipo de servicio, se observa que los beneficios percibidos por el cliente, derivados directamente de la intervención del consultor, no son muy altos. Estos beneficios han sido puntuados a través de una

batería de trece preguntas, contestadas en la misma escala Likert [1,5]. Los beneficios que se consideran son diversos, no tan sólo de tipo económico. Se miden también beneficios tales como el incremento de motivación de los trabajadores, o la mejora en las relaciones con clientes y proveedores. La media aritmética de todos estos beneficios es tan solo de 3,05. Se ha pedido también una valoración global de estos beneficios aportados por el consultor en una única pregunta. La media es muy parecida: 3,17. Ambos indicadores coinciden en señalar que las empresas no han percibido beneficios en la aportación realizada por el consultor.

A través de un análisis factorial, extrayendo factores con el método de los componentes principales y rotación varimax, se obtienen dos factores con autovalores superiores a 1 (ver anexo 3). El análisis es correcto: el determinante de la matriz de correlaciones es 7,162E-06 y el índice KMO es de 0,881. Los dos factores explican un 70% de la variabilidad de la muestra.

La siguiente tabla (cuadro 4) muestra la agrupación de las preguntas del apartado D del cuestionario en los dos factores.

En función de las variables con saturaciones más altas en cada factor, se puede denominar al primer factor como "Enfoque a cliente". De hecho, la variable d7 (la cuarta en saturación) expresa exactamente este concepto.

El segundo factor abarca variables que pueden englobarse bajo el título "Preparación para la implantación de la norma", ya que engloba unos los benéficos derivados de los pasos previos a la implantación: definir la política de calidad, establecer objetivos, definir procesos y aumentar el conocimiento sobre calidad.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Factor 1		X	X				X	X	X	X	X	X	X
Factor 2	X			X	X	X							

Cuadro 4. Saturaciones altas de los dos factores con el método PAF con rotación varimax.

Relación calidad percibida y beneficios aportados por el consultor.

El siguiente paso ha sido encontrar la relación existente entre calidad percibida y el grado de beneficio obtenido por el uso de consultores. Efectivamente, se ha detectado relación entre los dos conceptos. Hay varios estadísticos que lo confirman. Se analiza la relación a través de dos caminos distintos. En

primer lugar, a través de las preguntas de valoración global sobre calidad y beneficios: análisis de la tabla de contingencia que resulta del cruce de las dos variables. En segundo lugar, analizando la relación entre las variables de calidad media y benéficos medios calculados como media de las baterías de preguntas correspondientes.

La tabla de contingencia que relaciona las dos variables de valoración global en escala Likert [1,5] es cuadrada de 5x5.

Los estadísticos chi-cuadrado de Pearson y la razón de verosimilitud indican la existencia de relación.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	52.979 ^a	16	.000
Razón de verosimilitud	45.709	16	.000
Asociación lineal por lineal	27.127	1	.000
N de casos válidos	62		

a. 22 casillas (88.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .24.

Cuadro 5. Estadísticos de la tabla de contingencia entre calidad global percibida y beneficios globales

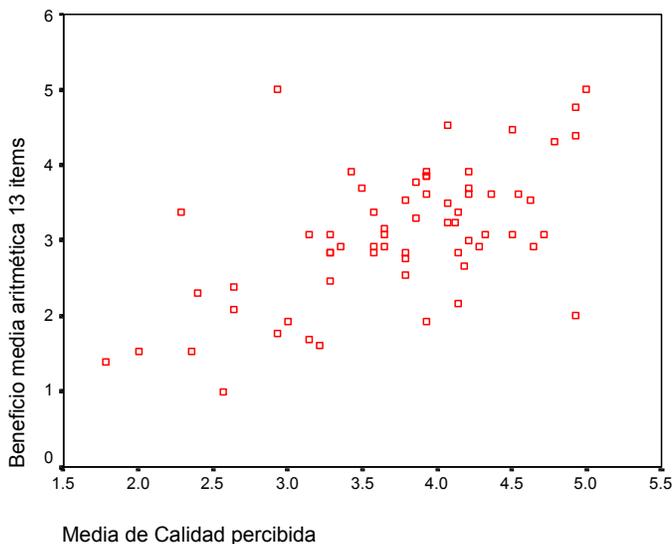
Las medidas de asociación que suelen emplearse en escala ordinal (Gamma = 0.759, Tau-b de Kendall = 0,563 y D de Somers D = 0,562, todos estos estadísticos con p-valor en todos los casos de 0,000) también detectan relación entre las variables.

Se ha ajustado un modelo loglineal para explicar las frecuencias de las casillas de la tabla de contingencia, y se ha visto que el que mejor se ajusta es el modelo saturado. Es un modelo que incluye la interacción entre las dos variables.

Estadísticamente se hace evidente que las variables tienen una correlación positiva. Al crecer la calidad percibida, crecen también los beneficios, y viceversa.

En segundo lugar, se ha efectuado una regresión lineal entre dos variables que se han calculado como media de la batería de preguntas de percepción y la media de las preguntas sobre beneficios. Es un segundo camino para detectar relación, y además definir esa relación. El análisis indica que las

variables están correladas: el coeficiente de correlación de Pearson es 0,588, con un nivel de significación 0,000.



Cuadro 6. Dispersión de las variables “Media de calidad percibida” y “Beneficios medios obtenidos”.

El propio diseño de las variables hace que su rango sea [1,5] en ambos casos. Ambos son variables combinación lineal de varias preguntas contestadas en escala Likert [1,5]. La simple observación del gráfico (cuadro 6) ya deja entrever la relación entre variables. La regresión lineal, dejando como variable independiente al beneficio medio percibido es:

$$\text{BeneficioMedia Aritmética} = 0,456 + 0,702 * \text{Calidad MediaPercibida}$$

La pendiente de la regresión es positiva, pero inferior a la unidad. Un incremento unitario en calidad no se traduce en un incremento unitario en los beneficios, sino que los beneficios tan solo crecen en 0,7 puntos.

El coeficiente de la regresión asociado a la variable dependiente (la pendiente de la regresión) se ha obtenido a un nivel de significación 0,000.

Los dos caminos empleados para el análisis concluyen que hay relación. En la medida que se ofrece mejor calidad, el cliente obtiene mayor provecho de la intervención del consultor. El esfuerzo por ofrecer un buen servicio se traduce en beneficios para el cliente.

Precio del servicio.

Otra conclusión que el análisis del cuestionario permite extraer es que estos servicios no son caros. Una de las afirmaciones que se hace valorar es sobre los honorarios; si el precio pagado se considera excesivo, teniendo en cuenta los beneficios que se derivan del servicio. La puntuación media ha sido de las más bajas de todo el cuestionario: 2,72. Es un valor por debajo del valor medio de la escala, lo que indica ligero desacuerdo con la afirmación.

Las empresas dedican pocos recursos a la implantación de la norma. El 62% de la muestra ha dedicado menos de 2,5 millones de pesetas. Entre las empresas que han utilizado consultor, los honorario de consultoría suponen un 48% del coste total de la implantación.

La forma de estipular los honorarios es mayoritariamente a través de la oferta inicial que hacer la consultoría (el 77% de los casos). Posiblemente, el servicio sea tan conocido y repetido por las consultoras, que son capaces de prever los recursos que necesitarán dedicar para implantar la norma con la suficiente precisión como para poder establecer un precio cerrado desde el principio.

Es un servicio que se inició hace una década y ha experimentado un gran crecimiento. El servicio se puede considerar hoy día un producto estandarizado¹⁰. La oferta también ha crecido, lo que ha llevado a un ajuste de precio del servicio. El cliente puede comparar ofertas de varios proveedores y elegir en función del precio, entre otros criterios.

Otra evidencia de que el coste de implantar la norma es barato lo aporta Martínez et al (2000)¹¹: los costes de implantación e infraestructura requerida no son barrera para obtener la certificación.

Segmentación de consultorías por tamaño.

Se observa un comportamiento distinto entre las consultorías en función del tamaño. Se ha segmentado la muestra en cuatro categorías: empresas que han contratado consultoras formadas por un único profesional que trabaja independientemente; empresas que han acudido a consultorías en las que trabajan entre 2 y 5 consultores; las que han acudido a consultorías en las que trabajan entre 6 y 50

¹⁰ Martínez, Clara et al (2.000); "Analysis of the implementation of ISO 9000 quality assurance systems". Work study, Vol 49 Issue 6.

¹¹ Martínez, Clara et al (2.000); "Analysis of the implementation of ISO 9000 quality assurance systems". Work study, Vol 49 Issue 6.

consultores y finalmente las que trabajan con consultorías de más de 50 consultores. Las variables analizadas hasta el momento, al agruparse según estas categorías, tienen las siguientes medias:

	sqp	sqe	sqe-sqp	sqb
Profesionales independientes	4,1616	4,4541	0,2925	3,2372
Entre 2 y 5 consultores	3,3893	4,4286	1,0393	2,8755
Entre 6 y 50 consultores	3,6128	4,2551	0,6423	3,0628
Más de 50 consultores	4,4315	4,1607	-0,2708	3,1346

Cuadro 7. Medias de las variables analizadas, al agruparse según tamaño de consultoría.

Sqp: Media aritmética de las catorce preguntas que definen la percepción de la calidad.

Sqe: Media aritmética de las catorce preguntas que definen las expectativas.

Sqb: Media aritmética de las trece preguntas que definen los beneficios.

La calidad del servicio está relacionada con el tamaño. Al aumentar el tamaño aumenta la calidad. Las consultoras grandes obtienen una puntuación media de calidad superior a las consultoras pequeñas, con una diferencia de puntuaciones estadísticamente significativas. Mientras que las consultoras pequeñas (de 2 a 5 consultores) reciben una puntuación media de 3,39, la puntuación media de las consultoras de más de 50 consultores es de 4,43. La diferencia es alta, de más de un punto.

Llama la atención que los profesionales que trabajan independientemente ofrecen una calidad alta, más próxima a la de las grandes consultoras que a la de las pequeñas.

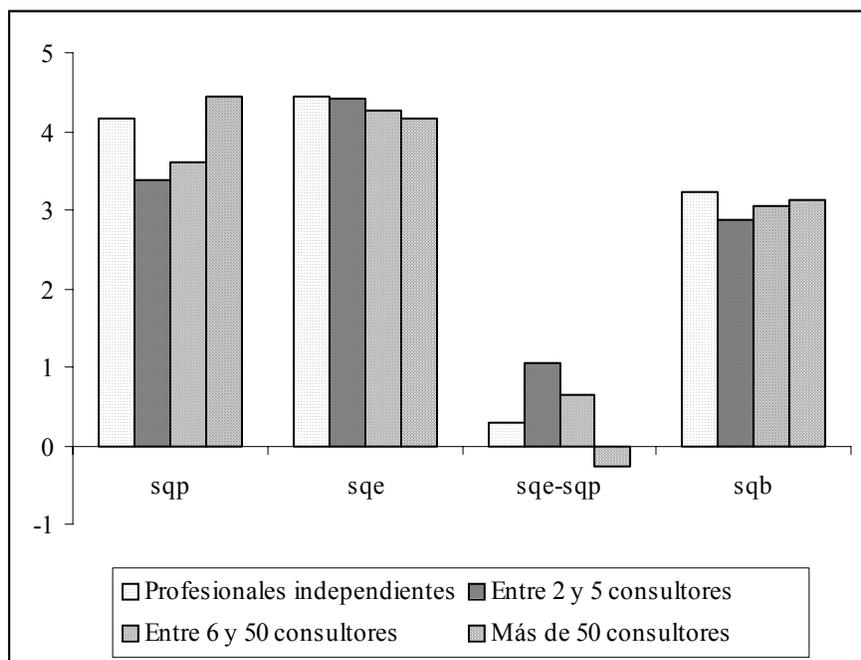
Observando el gráfico de las expectativas respecto al número de consultores, también parece que hay una relación, en este caso negativa. Sin embargo, las diferencias entre expectativas entre los distintos grupos no es tan espectacular como la diferencia entre las diferencias de percepción de la calidad. De hecho, estadísticamente no se ha encontrado diferencia significativa entre las expectativas de los distintos tipos de consultorías.

Tanto la calidad percibida como las expectativas son muy altas en el caso del consultor que trabaja como profesional independiente, sin formar parte de una empresa consultora con otras profesionales.

En las otras tres categorías de la variable "tamaño de la consultoría", resulta que el grupo peor puntuado en cuanto a calidad es aquel en el que sus clientes tienen más expectativas. Y viceversa, las

consultoras grandes son las que despiertan menos expectativas entre sus clientes, sin embargo, son las que ofrecen un servicio de más calidad.

La combinación entre los dos fenómenos lleva a encontrar una diferencia significativa en los déficits entre expectativas y calidad detectada en cada grupo, Ya se ha dicho que el consultor individual requiere un tratamiento aparte. En los otros grupos se observa un déficit mayor en las consultorías pequeñas. De hecho, en las consultoras grandes, la calidad percibida supera a las expectativas.



Cuadro 8. Calidad percibida, expectativas, déficit y beneficios en función del tamaño de la consultoría.

Se detecta la misma relación al estudiar los beneficios aportados por el uso de consultor segmentando de nuevo por el tamaño de la consultoría. Las consultorías que menos beneficios aportan son las pequeñas (entre 2 y 5 consultores) con una media de 2,88. Es una puntuación por debajo del valor medio de la escala. Las consultoras grandes son puntuadas con una media de 3,13. Las diferencias no son grandes. Desde el punto de vista estadístico no se puede probar que exista diferencia entre las medias obtenidas por los distintos grupos. De nuevo se observa que los profesionales independientes siguen un patrón distinto. Son los que obtienen una puntuación más alta: 3,24.

Para determinar si las diferencias son significativas se ha procedido a un análisis Kruskal-Wallis, agrupando las variables estudiadas por las categorías establecidas según el tamaño de las consultoras.

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Media de Calidad percibida	Media de Expectativas	Gap calidad sin ponderar	Beneficio media aritmética 13 ítems
Chi-cuadrado	14.658	1.913	14.119	1.890
gl	3	3	3	3
Sig. asintót.	.002	.591	.003	.596

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Número de consultores

Cuadro 9. Estadísticos de la prueba de Kruskal-Wallis para las variables "Calidad percibida", "Expectativas", "Diferencia expectativas y calidad percibida" y "Beneficio medio" al agrupar según "Número de consultores".

Tanto la calidad percibida como la diferencia entre expectativas y percepción tienen medias significativamente distintas, a un nivel de significación 0,05.

Relación entre el tamaño de la consultoría y el tamaño de la empresa cliente.

Se ha efectuado un análisis paralelo para ver como se comportan las variables de calidad, expectativas y beneficio aportados en función del tamaño de la empresa cliente. No se ha detectado relación estadísticamente significativa entre estas variables y el tamaño de la empresa cliente, expresada en número de trabajadores.

Aunque estadísticamente no se halla relación, en las tres categorías que establece el tamaño del cliente (empresas de menos de 20 trabajadores; empresas entre 21 y 50 trabajadores y empresas de más de 50 trabajadores) las expectativas superan a la calidad percibida, y esa diferencia es mayor cuanto mayor es la empresa cliente.

Se ha estudiado si es cierto que las empresas que esperan más del servicio (las de mayor tamaño), son las que acuden a consultoras grandes, que son las que están ofreciendo mayor calidad. No se puede confirmar esta hipótesis. Se ha formado una tabla de contingencia con las dos variables. El estadístico chi-cuadrado de Pearson es 11,195, con un p-valor asociado de 0,796.

Conclusiones.

La calidad del servicio de asesoramiento relacionado con ISO 9000 es considerado como bueno, sin embargo, las expectativas son superiores. Las empresas esperan un servicio de mejor calidad del que se está prestando.

La calidad puede desglosarse en tres factores; uno de ellos es la habilidad del consultor para hacer que la implantación de la norma se haga según los plazos establecidos. Es el factor donde se detecta peor calidad. Es un factor muy relacionado con la fiabilidad del servicio, considerada como muy importante por parte de las empresas. Todo ello hace que el campo en el que las consultoras pueden mejorar más, y donde sus clientes les están pidiendo más es precisamente en cumplir con los plazos.

El comportamiento de los profesionales independientes es muy distinto del que siguen las consultoras en las que trabajan varios profesionales. Ofrecen un servicio de gran calidad, pero las expectativas de sus clientes son muy elevadas. Los beneficios que las empresas perciben del trabajo conjunto con el consultor son realmente altos.

En las empresas consultoras donde trabajan varios profesionales se observa que la calidad que ofrecen aumenta con el tamaño de la consultoría. Los beneficios que sus clientes perciben son muy similares, pero son ligeramente superiores los percibidos por las empresas que trabajan con consultoras grandes.

Por último, se observa que las empresas que han percibido mejor calidad en el servicio, han obtenido mayores beneficios derivados de la intervención del consultor.

Bibliografía.

- Berry, Leonard L. (1.995). "Más allá de la excelencia en el servicio. Un plan para la acción". Deusto.
- Casadesús Fa, Martí. (2.000). "The benefits of the implementation of the ISO 9000 standard: empirical research in 288 Spanish companies". The TQM Magazine, Vol 12 Issue 6 Date 2000.
- Phillips Jack (2000). "The consultant's scorecard", McGraw Hill.
- Groth, John C.; Dye, Richard T. (1.999). "Service quality: perceived value, expectations, shortfalls, and bonuses", Managing Service Quality, Vol 9, Issue 4 Date 1.999.
- Ribeiro, Domingo (1996). "Consultoría para la dirección en organización, calidad, marketing y estrategia". Tesis doctoral Universidad de Valencia.
- Zeithaml, Valarie A.; Parasuraman, A.; Berry, Leonard L. (1993). "Calidad total en la gestión de los servicios". Díaz de Santos.

ANEXO 1. APARTADOS B, C Y D DEL CUESTIONARIO.

B.- CALIDAD PERCIBIDA DEL SERVICIO.

Para cada declaración indiquenos hasta qué punto considera que su consultoría posee las características descritas. Trazar un círculo alrededor del número 1 significa que está fuertemente en desacuerdo; rodear el número 5 significa que está fuertemente de acuerdo.

		N O					SI				
1	Los consultores que le asesoraron / asesoran en temas relacionados con ISO 9000 tienen apariencia pulcra.	1	2	3	4	5					
2	Los materiales que utiliza la consultoría que le asesoró / asesora en temas relacionados con ISO (folletos, informes, documentos, etcétera) son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5					
3	El software que utiliza el consultor es compatible y adecuado a nuestras necesidades.	1	2	3	4	5					
4	Cuando la consultoría que le asesoró / asesora en temas relacionados con ISO 9000 promete hacer algo, lo hace.	1	2	3	4	5					
5	Cuando la consultoría que le asesoró / asesora en temas relacionados con ISO 9000 promete empezar y acabar algo en unos plazos, los cumple.	1	2	3	4	5					
6	La consultoría que le asesoró / asesora se encarga de coordinar los distintos departamentos de la empresa para que se realice el trabajo al ritmo previsto.	1	2	3	4	5					
7	La consultoría provee de un plan detallado de objetivos y plazos para realizar el proyecto antes de iniciarlo.	1	2	3	4	5					
8	Los empleados de la consultoría que le asesoró / asesora en temas relacionados con ISO 9000 siempre se muestran dispuestos a ayudarlo.	1	2	3	4	5					
9	El consultor muestra entusiasmo y participa activamente en el proyecto.	1	2	3	4	5					
10	El comportamiento de los empleados de la consultoría que le asesoró / asesora en temas relacionados con ISO 9000, le transmite confianza.	1	2	3	4	5					
11	Los empleados de la consultoría que le asesoró / asesora en temas relacionados con ISO 9000 tienen conocimientos suficientes para contestar a las preguntas que les hace.	1	2	3	4	5					
12	La consultoría que le asesoró / asesora en temas relacionados con ISO 9000 se preocupa por los mejores intereses de usted.	1	2	3	4	5					
13	El consultor mostró / muestra habilidad de comunicación y relación con personas.	1	2	3	4	5					
14	La consultoría que le asesoró / asesora se preocupa por saber si usted está satisfecho con su asesoramiento.	1	2	3	4	5					
15	Haga una valoración global del consultor: uno significa muy mal y cinco muy bien.	1	2	3	4	5					

C.- EXPECTATIVAS DEL SERVICIO DE CONSULTORIA.

Basado en su experiencia como usuario de consultoría especializadas en sistemas de calidad ISO 9000, piense en el tipo de consultoría que podría ofrecerle un servicio de excelente calidad. Si cree que una característica no es esencial para que la consultoría sea excelente, haga un círculo alrededor del 1. Si cree que una característica es absolutamente esencial para la excelencia de una consultora, redondee el 5. Si sus convicciones no son tan definitivas, haga un círculo alrededor de algún número intermedio.

	No esencial			Absolutamente esencial	
1 Los consultores de las empresas de consultoría excelentes tienen apariencia pulcra.	1	2	3	4	5
2 Los materiales de las empresas de consultoría excelentes en temas relacionados con ISO (folletos, informes, documentos, etcétera) son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5
3 Los documentos que presentan las empresas de consultoría excelentes son comprensibles.	1	2	3	4	5
4 Cuando las empresas de consultoría excelentes en temas relacionados con ISO 9000 prometen hacer algo, lo hacen.	1	2	3	4	5
5 Cuando las empresas de consultoría en temas relacionados con ISO 9000 prometen empezar y acabar algo en unos plazos, los cumplen.	1	2	3	4	5
6 Las empresas de consultoría excelentes se encargan de coordinar los distintos departamentos de las empresas que asesoran para que se realice el trabajo al ritmo previsto.	1	2	3	4	5
7 Las empresas de consultoría relacionadas con sistemas de calidad ISO 9000 proveen de un plan detallado de objetivos y plazos para realizar el proyecto antes de iniciarlo.	1	2	3	4	5
8 Los consultores de las empresas de consultoría en temas relacionados con ISO 9000 siempre se muestran dispuestos a ayudar a sus clientes.	1	2	3	4	5
9 El consultor de las empresas de consultoría muestra entusiasmo y participa activamente en los proyectos.	1	2	3	4	5
10 El comportamiento de los consultores de las consultorías excelentes transmite confianza.	1	2	3	4	5
11 Los consultores de las empresas de consultoría relacionadas con ISO 9000 tienen conocimientos suficientes para contestar a las preguntas que sus clientes les hacen.	1	2	3	4	5
12 La consultoría excelente en temas relacionados con ISO 9000 se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.	1	2	3	4	5
13 El consultor de las empresas de consultoría excelentes muestran habilidad de comunicación y relación con personas.	1	2	3	4	5
14 La consultoría excelente se preocupa por saber si sus clientes están satisfechos con el servicio que presta.	1	2	3	4	5

D.- BENEFICIOS APORTADOS POR EL USO DE CONSULTORES EXTERNOS.

Por favor, indique si está de acuerdo o no con las siguientes afirmaciones. Si está en total desacuerdo haga un círculo alrededor del 1. Si está totalmente de acuerdo marque el 5. Señale cualquier valor intermedio si tiene una opinión intermedia.

Nos interesa conocer en qué medida ha sido precisamente el consultor quien ha hecho posible alcanzar los beneficios que se detallan.

		NO					SI				
1	El haber trabajado con un consultor externo ha hecho aumentar el conocimiento a cerca de la calidad.	1	2	3	4	5					
2	La formación proporcionada por la consultoría es satisfactoria.	1	2	3	4	5					
3	El haber trabajado con consultores externos ha aumentado la motivación de la empresa para trabajar según los estándares ISO 9000.	1	2	3	4	5					
4	El consultor externo nos ha ayudado a adoptar un enfoque ético.	1	2	3	4	5					
5	El consultor externo nos ayudó a definir nuestra política de calidad y los objetivos que derivan de dicha política.	1	2	3	4	5					
6	El consultor externo nos ayudó a definir nuestros procesos y enfocarnos a procesos.	1	2	3	4	5					
7	El consultor externo nos ayudó a mejorar nuestro enfoque hacia clientes.	1	2	3	4	5					
8	El consultor externo nos ayudó a establecer relaciones mutuamente beneficiosas con clientes y/o proveedores.	1	2	3	4	5					
9	El consultor externo nos ayudó a establecer medidas para conocer el grado de satisfacción de nuestros clientes.	1	2	3	4	5					
10	Los consultores externos nos han aportado ideas que han hecho crecer la rentabilidad de la empresa.	1	2	3	4	5					
11	El consultor externo nos ayudó a implantar la mejora continua en la empresa.	1	2	3	4	5					
12	El consultor nos ayudó a ver las relaciones entre nuestros procesos para gestionarlos como un sistema.	1	2	3	4	5					
13	El consultor nos ayudó a encontrar la manera de tomar decisiones basadas en el análisis de los datos.	1	2	3	4	5					
14	Haga una valoración global de los beneficios que le ha aportado la intervención de un consultor externo: uno significa pocos y 5 muchos.	1	2	3	4	5					

ANEXO 2. ANÁLISIS FACTORIAL DE LA CALIDAD PERCIBIDA. METODO DE COMPONENTES PRINCIPALES CON ROTACIÓN VARIMAX. (preguntas del apartado B del cuestionario).

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumu	Total	% de la varianza	% acumu	Total	% de la varianza	% acumu
1	7.729	55.205	55.205	7.729	55.205	55.205	4.842	34.583	34.583
2	1.360	9.716	64.921	1.360	9.716	64.921	3.069	21.918	56.501
3	1.035	7.393	72.315	1.035	7.393	72.315	2.214	15.814	72.315
4	.730	5.211	77.526						
5	.681	4.863	82.388						
6	.610	4.357	86.746						
7	.391	2.792	89.538						
8	.358	2.557	92.094						
9	.314	2.244	94.339						
10	.227	1.620	95.959						
11	.192	1.373	97.332						
12	.151	1.076	98.407						
13	.148	1.058	99.465						
14	.075	.535	100.00						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes rotados⁵

	Componente		
	1	2	3
b12	.841	.264	
b11	.796		.346
b13	.790		.407
b10	.768	.383	.251
b8	.753	.340	
b9	.724	.426	
b14	.617	.446	.297
b4	.608	.470	.320
b6		.851	
b5		.794	
b7	.344	.573	.343
b1			.867
b3	.425	.415	.635
b2	.253	.513	.572

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

ANEXO 3. ANÁLISIS FACTORIAL DE LOS BENEFICIOS. METODO DE COMPONENTES PRINCIPALES CON ROTACIÓN VARIMAX. (preguntas del apartado D del cuestionario).

Varianza total explicada

Compo nente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumu	Total	% de la varianza	% acumu	Total	% de la varianza	% acumu
1	8.219	63.222	63.222	8.219	63.222	63.222	5.245	40.349	40.349
2	.894	6.875	70.097	.894	6.875	70.097	3.867	29.748	70.097
3	.791	6.088	76.185						
4	.746	5.735	81.920						
5	.483	3.713	85.633						
6	.410	3.155	88.788						
7	.337	2.594	91.383						
8	.319	2.450	93.833						
9	.236	1.814	95.647						
10	.182	1.401	97.048						
11	.158	1.217	98.265						
12	.149	1.143	99.408						
13	.077	.592	100.00						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes rotados^a

	Componente	
	1	2
d9	.911	
d8	.794	.288
d3	.736	.375
d10	.715	.418
d11	.690	.523
d7	.676	.462
d13	.635	.484
d2	.614	.523
d12	.575	.560
d1		.854
d6	.377	.767
d5	.403	.675
d4	.604	.608

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.