

**LA EXCELENCIA EMPRESARIAL.
UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA SU MEDIDA**

Manuel Ángel Hernández Dámaso

*Profesor de Introducción a la Economía de la Empresa
y de Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas*

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo perseguido con la realización de este trabajo es el de proponer un modelo de medición, a través de la utilización de un conjunto de indicadores que posteriormente expondré, que permita determinar cuando podemos clasificar a una empresa como "excelente" en su actuación.

Indudablemente el tema que abordo, la excelencia empresarial, no termina proponiendo un modelo que permita determinar cuando podemos decir que una empresa es excelente, sino que una labor profunda de análisis al respecto consiste en establecer por qué hay empresas que actúan obteniendo resultados por encima de la media en su sector de actividad y otras no partiendo de similares condiciones, es decir, las empresas que puedan ser calificadas como excelentes ¿qué principios de gestión son los que guían la realización de su actividad de tal forma que se destacan del resto en su sector?; pero el análisis anteriormente apuntado excede del propósito de este trabajo.

Considero necesario que para hablar de un tema que a veces, quizá en la mayor parte de las ocasiones, es etéreo, comencemos por definir que se entiende lingüísticamente por "excelencia".

2. LA EXCELENCIA. DEFINICIÓN

Etimológicamente el concepto de excelencia es perfectamente equiparable, al poder ser utilizado como sinónimo, al concepto de actuación sobresaliente, por razones derivadas de la acepción lingüística de ambos términos. Así, si consultamos sus significados en un diccionario encontramos que son definidos de la siguiente forma:

- * **Excelencia:** vocablo procedente del latín "excellētia". Sustantivo femenino. Verbo "Excelso". **1.** Grado superior de bondad o de calidad. **2.** Por encima, sobre todos. Sinónimos: Notabilidad; grandeza; excelsitud; magnificencia.

* **Sobresaliente:** vocablo procedente del verbo Sobresalir. Adjetivo: Muy bueno; excelente; que sobresale.

* **Sobresalir:** Resaltar; destacar. Sinónimos: Despuntar; distinguirse; dominar¹.

Una vez definidos lingüísticamente los conceptos de excelencia y sobresaliente, y al poder ser utilizados como sinónimos, hablaré, a partir de este momento, de empresas excelentes, sobresalientes o de alto rendimiento², indistintamente.

3. ¿CÓMO MEDIR LA EXCELENCIA O LA ACTUACIÓN SOBRESALIENTE DE LAS EMPRESAS? APORTACIONES EFECTUADAS AL RESPECTO

3.1. INTRODUCCIÓN

Han sido diversos los autores que han tratado explícita o implícitamente el tema de la excelencia organizacional en sus obras. Explícitamente todos aquellos que han estudiado dicho concepto y han realizado trabajos de investigación empírica en el mundo empresarial y organizacional con la finalidad de determinar cuando podemos afirmar que nos encontramos ante una empresa u organización que pueda ser calificada de alto rendimiento. Implícitamente el tema ha sido tratado, al menos en parte, por diferentes autores en diversas obras, no ya porque varios de los atributos que permiten definir la excelencia y los motivos por los que determinadas organizaciones merecen ser consideradas como tales hayan sido abordados en capítulos de las mismas, sino porque el estudio de cómo destacarse del resto de empresas en el sector de actividad ha sido tratado desde diversas perspectivas en la Economía de la Empresa, ya sea en campos específicos del área o subsistema comercial como en el estudio de aspectos determinantes de la estructura organizacional o en elementos definitorios de la administración o management, ya que ser excelente "es conseguir hacer las cosas mejor que el resto, de tal forma que por ello obtengamos un diferencial comparativo"³.

Entre los autores que han tratado explícitamente el tema encontramos las aportaciones efectuadas en las siguientes obras: "In Search of Excellence: Lesson's for America's Best-Run

1 FONTANILLO, E y REMONDO, H. *Diccionario Anaya de la Lengua* (1981); Ediciones Generales Anaya, S.A.; Madrid; 2ª reimpresión de la 2ª edición corregida y ampliada; págs. 316-317 definición de excelencia; pág. 651 definición de sobresaliente y de sobresalir. Definiciones cotejadas entre el *Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua* y el *Diccionario Crítico Etimológico* de COROMINAS, J.

COROMINAS, J. *Diccionario Crítico Etimológico*. Mencionado en el *Diccionario Anaya de la Lengua*.

Diccionario Enciclopédico Básico (1973); Editorial Plaza y Janés, S.A.; Barcelona; 9ª edición; páginas sin numerar.

2 PETERS, T.H. y WATERMAN Jr., R.H. *In Search of Excellence: Lesson's for America's Best-Run Companies* (1982); Harper & Row, Publishers; New York. Existe traducción al español con el título *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos* (1990); Ediciones Folio, S.A.; Barcelona. Esta es la edición utilizada en el presente trabajo.

La denominación "empresa de alto rendimiento" es utilizada por estos autores como sinónimo de excelente. Véase la pág. 25 de la obra reseñada.

3 Este es el concepto de excelencia que propongo, el cual, como puede observarse, es el intento de refundir en una frase la definición del término que podemos encontrar al consultar un diccionario.

Companies" (1982) de Peters, T.H. y Waterman Jr., R.H.⁴; "A Passion for Excellence" (1984), de Peters, T.H. y Austin, N.K.⁵. "In Search of Belgian Excellence" (1985), de Lemaitre, N.⁶; "The Winning Streak" (1985) y "The Winning Streak Workout Book" (1985), de Goldsmith, W. y Clutterbuck, D.⁷; "The Winning Performance" (1985), de Clidford, D.K. y Cavanagh, R.E.⁸; "The Renewal Factor" (1986), de Waterman Jr., R.H.⁹; "Triving on chaos" (1987), de Peters, T.H.¹⁰; "La Recherche de l'Excellence en France" (1987), de Pagé, J.P., Turcq, D., Bailly, M. y Foldés, G.¹¹; "La dirección eficiente" (1990), de Bueno Campos, E. y Morcillo Ortega, P.¹²; "La excelencia empresarial española" (1990), de Viedma, J.M.¹³; "Innovar en la empresa. Las claves del éxito" (1991)¹⁴; "Liberation Management" (1992) de Peters, T.H.¹⁵

Mención aparte merecen las obras que han estudiado, comparado e intentado determinar cuáles son los principios diferenciadores de gestión de las empresas japonesas, entre las que cito, a modo de ejemplo, "Theory Z", de Ouchi, W.¹⁶ o "Kaisha. La corporación japonesa" (1986), de Abegglen, J.C. y Stalk Jr., G.¹⁷

Todas ellas, de una u otra forma, abordan el tema de la excelencia empresarial. En algunos casos el cómo obtenerla, en otros el por qué determinadas empresas han alcanzado esa distinción y otras no. Pero no todos los autores definen la excelencia de igual forma, para

-
- 4 **PETERS, T.H. y WATERMAN Jr., R.H.** *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos* (1990); Ediciones Folio, S.A.; Barcelona.
- 5 **PETERS, T.H. y AUSTIN, N.K.** *A Passion for Excellence* (1984); Random House, Inc; California. Existe traducción al español con el título *Pasión por la excelencia. Características diferenciales de las empresas líderes* (1987), Ediciones Folio, S.A.; Barcelona; 2ª edición. Esta es la edición utilizada en el presente trabajo.
- 6 **LEMAITRE, N.** *In Search of Belgian Excellence*, enero de 1984 Université Libre de Bruxelles, École de Commerce Solvay.
- 7 **GOLDSMITH, W. y CLUTTERBUCK, D.** *The Winning Streak* (1985); Penguin Books, England.
id. *The Winning Streak Workout Book* (1985); George Widenfield and Nicolson Ltd.; London.
- 8 **CLIDFORD, D. y CAVANAGH, R.** *The Winning Performance* (1985); Sidwick & Jackson; London.
- 9 **WATERMAN Jr., R.H.** *The Renewal Factor* (1988). Existe traducción al español con el título *Renovación hacia la excelencia. Como afrontar con éxito la dinámica de la renovación empresarial* (1989); Ediciones Folio, S.A.; Barcelona. Esta es la edición utilizada en el presente trabajo.
- 10 **PETERS, T.H.** *Triving on chaos* (1987). Existe traducción al español con el título *Del caos a la excelencia. Manual para una revolución en la dirección y administración de empresas* (1990); Ediciones Folio, S.A.; Barcelona. Esta es la edición utilizada en el presente trabajo.
- 11 **PAGE, J.P., TURCQ, D., BAILLY, M. y FOLDES, G.** *La Recherche de l'Excellence en France* (1987); Bordas; París.
- 12 **BUENO CAMPOS, E. y MORCILLO ORTEGA, P.** *La dirección eficiente* (1990); Ediciones Pirámide, S.A.; Madrid.
- 13 **VIEDMA, J.M.** et al. *La excelencia empresarial española* (1990); Viama Editores; Barcelona.
- 14 **PROUVOST, B.** *Innovar en la empresa. Las claves del éxito* (1991); Marcombo. Boixareu Editores; Barcelona.
- 15 **PETERS, T.H.** *Liberation Management* (1992); Excel, a California Partnership. Existe traducción al español con el título *Reinventando la excelencia. El management liberador* (1993); Ediciones B, S.A.; Barcelona.
- 16 **OUCHI, W.** *Theory Z* (1981). Existe traducción al español con el título *Teoría Z* (1982); Ediciones Orbis; Barcelona.
- 17 **ABEGGLEN, J.C. y STALK, G.** *Kaisha. La corporación japonesa* (1986); Plaza & Janés; Barcelona.

unos, la excelencia es sinónimo de innovación¹⁸, mientras que para otros la excelencia es sinónimo de calidad total, quizá debido a que una de las posibles acepciones del término es el de "calidad"¹⁹, también podemos encontrar quién dice que una empresa es excelente si

18 PETERS, T.H. y WATERMAN Jr., R.H. *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos* (1990); Ediciones Folio, S.A.; Barcelona; págs. 14 y 26.

Como crítica y evaluación de la obra de Peters y Waterman pueden ser consultados los siguientes artículos:

"Who's Excellent Now" (november, 5, 1984); Business Week, págs. 76-88.

CARROLL, D.T. "A Disappointing Search for Excellence" (november-december, 1983); Harvard Business Review; vol. nº 61, nº 3; págs. 78-88.

MITCHELL, T.R. "In Search of Excellence versus the 100 Best Companies to Work for in America: A Question of Perspectives and Values" (april, 1985); Academy of Management Review; págs. 350-355.

HUTTON, C. "America's Most Admired Corporations" (january, 6, 1986); Fortune; págs. 16-27.

BAIG, E.C. "America's Most Admired Corporations" (january, 19, 1987); Fortune; págs. 18-31.

Definido por el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua como "proceso de cambio o de introducción de novedades".

FONTANILLO, E. y REMONDO, H. *Diccionario Anaya de la Lengua* (1981); Ediciones Generales Anaya, S.A.; Madrid; 2ª reimpression de la 2ª edición corregida y ampliada; pág. 390. Definición cotejada entre *El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua* y el *Diccionario Crítico Etimológico* de COROMINAS, J.

COROMINAS, J. *Diccionario Crítico Etimológico*. Mencionado en el *Diccionario Anaya de la Lengua*.

Al definir Peters y Waterman la excelencia como un proceso continuo de innovación considero que expresan una tesis acerca de la dirección de empresas que ha sido abordada por otros autores, entre ellos por Drucker, P.F., al afirmar este "que lo que sí tenían en común todos los empresarios triunfadores a los que había conocido no era el estar en posesión de una determinada personalidad, sino en la entrega a la práctica sistemática de la innovación". Drucker entiende por innovación "el esfuerzo de realizar un cambio orientado e intencional en el potencial económico o social de una empresa", señalando que las empresas que tienen éxito lo tienen porque buscan consciente e intencionadamente oportunidades de innovar, oportunidades que sólo se dan en determinadas situaciones. Véase la siguiente nota al pie de página.

DRUCKER, P.F. "La disciplina de la innovación"; Harvard-Deusto Business Review; 2º trimestre de 1986; págs. 3-10. Anteriormente este artículo fue publicado por la Harvard Business Review con el título "The discipline of innovation". Las citas textuales recogidas en la nota a pie de página anterior se encuentran en las páginas 3 y 4 de la obra de Drucker reseñada. Las oportunidades o fuentes de innovación identificadas por Drucker con las que cuentan las empresas pueden consultarse en la misma obra en las páginas de la 4 a la 10 inclusive.

id. *The Practice of Management* (1954); Harper & Brothers Publishers, New York. Existen diversas traducciones al español de diferentes editoriales con el título *La práctica de la dirección* y con el título *La gerencia de empresas* (1991); Edhasa (Editorial Sudamericana, S.A.); 2ª reimpression de la 1ª edición; Barcelona. Esta es la edición utilizada en el presente trabajo.

En esta obra Drucker realiza una llamada explícita al proceso de innovación empresarial cuando afirma que "Por ser su finalidad la creación del cliente, la empresa comercial tiene dos funciones básicas: comercialización e innovación. Ellas son las funciones del empresario"; págs. 57-71.

Al considerar la excelencia como un proceso continuo de innovación podríamos entenderla según la concepción que Schumpeter pone de manifiesto en su teoría del empresario innovador, pero considero que no debe entenderse sólo en el sentido que nos indica Schumpeter, sino tal y como nos indica Moss "innovaciones producidas también dentro de la propia organización".

Tal y como podemos apreciar el concepto de innovación expresado por Moss está totalmente de acuerdo con la consideración del término citado por Drucker.

SCHUMPETER, J.A. *Teoría del desenvolvimiento económico* (1976); Editorial FCE; México.

id. *Historia del análisis económico* (1982); Editorial Ariel, S.A.; Barcelona.

MOSS, S. *An Economic Theory of Business Strategy* (1981); Martin Robertson; Oxford; págs. 45-46.

Las referencias a la obra de Schumpeter y de Moss son recogidas por el profesor Suárez Suárez, A.S.

SUÁREZ SUÁREZ, A.S. *Curso de economía de la empresa* (1992); Ediciones Pirámide, S.A.; 5ª edición revisada; Madrid; pág. 41.

19 Véase a este respecto "Expansión Internacional. Actualidad de los mercados exteriores" (abril, 1994); págs. 46-60.

Peters y Waterman consideran en su obra *En busca de la excelencia. Lecciones de...* que la calidad es esencial para que los clientes valoren la preocupación que siente la empresa respecto de sus necesidades. Véase a este respecto el capítulo 6 de la mencionada obra, págs. 177-225.

"es competitiva, rentable y con expectativas de futuro"²⁰. Luego, las preguntas que, según mi opinión, debemos plantearnos para intentar delimitar, definir y clarificar el tema en cuestión son: ¿Cómo identificar a una empresa excelente?, ¿qué debemos entender por excelencia?, ¿existe una única forma de entender la actuación sobresaliente de las empresas?

Indudablemente el análisis profundo acerca de la excelencia estriba, tal y como he indicado anteriormente, en identificar qué es lo que hacen las empresas sobresalientes que no hacen otras, pero para poder abordar dicho análisis es necesario identificar, en primer lugar, cuáles son las empresas excelentes, y para ello proponer un modelo que permita su identificación, en definitiva, contestar a la primera de las preguntas anteriormente planteadas, para poder abordar posteriormente las otras cuestiones que puedan surgir.

Como anteriormente he indicado no existe unanimidad entre los diversos autores respecto a qué es ser excelente en el mundo empresarial, ya que al igual que cuando juzgamos a una persona para algunos de nosotros puede ser una buena persona, una excelente persona o no tan buena, mientras que para otros puede suceder justamente lo contrario, de ahí el por qué considero, y a ello hice mención anteriormente, etéreo o abstracto el problema. Pero para clarificarlo vamos a definir el modelo que permita su determinación.

3.2. APORTACIONES AL RESPECTO

Antes de proponer mi modelo de medición considero necesario realizar un somero repaso a las aportaciones efectuadas por los autores respecto a sus propias propuestas de medición, para ello voy a llevar a cabo el repaso indicado cronológicamente por fechas de publicación de las obras, y centrándome en aquellas que a mi juicio son las más relevantes al respecto.

3.2.1. En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos

En esta obra sus autores intentan identificar qué empresas deben de ser consideradas como de alto rendimiento aplicando una serie de indicadores²¹, los cuales expongo a continuación:

1. Crecimiento compuesto del activo desde 1961 hasta 1980 (ajustando dichos datos según el método de los mínimos cuadrados ordinarios para obtener los datos del crecimiento anual).
2. Crecimiento compuesto de los recursos propios desde 1961 hasta 1980 (ajustando dichos datos según el método de los mínimos cuadrados ordinarios para obtener los datos del crecimiento anual).
3. La relación entre el valor de mercado y el valor contable a 31 de diciembre de 1980. Emplean para establecer dicha relación el siguiente ratio:

20 VIEDMA, J.M. et al. *La excelencia empresarial española* (1990); Viama Editores; Barcelona.

21 PETERS, T.J. y WATERMAN, Jr., R.H. *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*. (1990); Ediciones Folio, S.A.; Barcelona; págs. 25-29.

$$C.R. = V.M./C.O.$$

Nomenclatura:

C.R. = Creación de riqueza.

V.M. = Valor de mercado = Precio de las acciones ordinarias al cierre multiplicado por el número de acciones ordinarias en circulación.

C.O. = Capital ordinario = Capital en acciones ordinarias a su valor contable a 31 de diciembre.

4. Rendimiento medio del capital total desde 1961 hasta 1980. Emplean el siguiente ratio:

$$R.M.C.T. = Bfo.N./C.T.I.$$

Nomenclatura:

R.C.M.T. = Rendimiento Medio del Capital Total.

Bfo. N. = Beneficio Neto.

C.T.I. = Capital Total Invertido = Acciones Ordinarias + Acciones preferentes no amortizables + Deuda a largo plazo + Participaciones Minoritarias = Capitales Permanentes o Recursos a largo plazo.

5. Rendimiento medio de los recursos propios desde 1961. Para ello emplean el ratio siguiente:

$$R.M.R.P. = Bfo.N./R.P.$$

Nomenclatura:

R.M.R.P. = Rendimiento Medio de los Recursos Propios.

Bfo. N. = Beneficio Neto.

R.P. = Recursos Propios.

6. Rendimiento medio sobre las ventas, utilizando para ello el ratio:

$$R.M.V. = Bfo.N./V.$$

Nomenclatura:

R.M.V. = Rendimiento Medio sobre las Ventas.

Bfo. N. = Beneficio Neto.

V. = Ventas = Cifra de negocios.²²

Estos autores consideran que una empresa es excelente cuando se halla en la mitad superior de su sector industrial en por lo menos cuatro de los seis indicadores utilizados durante todo el período de veinte años estudiado.

22 Todas las expresiones de los ratios y la nomenclatura utilizada son aportaciones efectuadas por el autor, ya que en la obra original no aparecen especificados analíticamente.

3.2.2. Renovación hacia la excelencia. Cómo afrontar con éxito la dinámica de la renovación empresarial

En esta obra su autor mantiene la tesis de que una empresa será excelente cuando se renueve constantemente para poder hacer frente a los cambios que se producen en un entorno cada vez más evolutivo y complejo, ya que afirma que *"el factor de renovación es la oportunidad que trasforma la amenaza en problema, el problema en causa y la causa en búsqueda"*²³, si bien afirma que *"quisimos centrarnos en esta obra en el proceso de renovación a lo largo del tiempo más que en las características de empresas excelentes (si bien muchos de los rasgos de las compañías excelentes son también fuentes de renovación)"*²⁴.

Realiza una comparación de cada compañía con su industria (sector de actividad) usando para ello cuatro criterios financieros, ya que considera que una empresa de éxito se caracteriza por altas tasas de rendimiento y un crecimiento superior a la media de su sector de actividad²⁵. Los criterios utilizados fueron los siguientes²⁶:

1. Rendimiento total a los accionistas, entendiendo por tal la apreciación en precio de acciones más los dividendos (suponiendo reinversión) sobre un período dado. Criterio que da una medida objetiva del desempeño de una empresa desde el punto de vista de los accionistas.
2. Índice de rendimiento del capital, es decir, las utilidades antes de interés y después de impuestos, divididas por el valor neto y la deuda para el accionista. Criterio que mide lo productivamente que una empresa hace trabajar su inversión.
3. Índice de crecimiento en ventas totales, es decir el crecimiento porcentual anual en los ingresos totales de una empresa, lo cual evalúa la habilidad de la compañía para sostener el crecimiento.
4. Índice de rendimiento sobre ventas, es decir, el ingreso neto dividido por los ingresos totales, ya que considera que muestra la bien que una compañía puede controlar sus costes y mantener sus precios.

4. UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA MEDIDA DE LA EXCELENCIA EMPRESARIAL

Llegado este punto es el momento de proponer el modelo que estimo oportuno para determinar cuando podemos afirmar que una empresa es excelente en su actuación. Para ello voy a hacer referencia a los cuatro indicadores que propongo realizando una explicación uno a uno del por qué de su elección.

Los indicadores propuestos son:

1. La Productividad Global o el Rendimiento como una medida de la eficacia del sistema empresarial.

23 WATERMAN Jr., R.H. *Renovación hacia la excelencia. Como afrontar con éxito la dinámica de la renovación empresarial* (1989); Ediciones Folio, S.A.; Barcelona; pág. 289.

24 op. cit., pág. 290.

25 ibíd. pág. 291.

26 ibíd. pág. 291.

2. La Economicidad o Racionalidad conseguida en el proceso empresarial como una forma de medición del alcance de los objetivos y el coste al que los mismos se han conseguido.
3. La Rentabilidad alcanzada. Disgregándola a su vez en sus componentes siguientes:
 - La Rentabilidad Económica
 - La Rentabilidad Financiera.
4. La Competitividad como otro indicador que mida la eficiencia global de la empresa.

1. La Productividad Global o el Rendimiento como una medida de la eficiencia del sistema empresarial

La elección de este indicador ha sido motivada por dos aspectos, en primer lugar, y no necesariamente en el orden en el que los enuncio, porque la medición de la Productividad Global de una organización, en nuestro caso ateniéndonos exclusivamente a organizaciones lucrativas o empresas, conjuntamente con la Rentabilidad y la Economicidad, constituye lo que se ha dado en denominar el Equilibrio Económico Global, es decir, una empresa para estar en equilibrio debe de ser Productiva, Económica y Rentable; en segundo lugar porque, tal y como afirman los profesores Koontz y Weihrich *"La administración se ocupa de la productividad; esto implica eficacia y eficiencia"*²⁷, continúan afirmando que *"El objetivo de todos los administradores en cualquier nivel organizacional y en cualquier tipo de organización, sea ésta lucrativa o no, es la creación de superávits, entendiendo como tal la obtención de utilidades"*²⁸, *"Las utilidades no sólo deben de ser medidas en términos de creación de excedente o superávit (diferencia entre los ingresos y los gastos expresados en unidades monetarias), lo cual es sencillo de determinar en las organizaciones lucrativas, sino que en cualquier organización no lucrativa su finalidad también es obtener excedentes"*²⁹, afirmando que *"El propósito lógico... de todos los administradores debe ser un excedente: los administradores deben crear un medio ambiente en el que las personas puedan cumplir con sus metas de grupo con un mínimo de tiempo, dinero, materiales y preocupaciones o molestias, o dentro del cual puedan cumplir con la mayor cantidad posible de una meta prestablecida, pero con determinados recursos"*³⁰. Las palabras de los profesores Koontz y Weihrich me llevan a considerar la Productividad como una medida de la eficacia alcanzada por las organizaciones, en nuestro caso por las empresas.

Si bien los términos eficacia y eficiencia son utilizados como sinónimos, ya que la eficacia se define como: *"vocablo procedente del latín "eficacia-e"; sustantivo femenino. Grado de rendimiento de un organismo o mecanismo de acuerdo con su capacidad y posibilidades"*³¹; mientras que la eficiencia se define como: *"vocablo procedente del latín "efficientia";*

27 KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. *Administración* (1990); Editorial McGraw-Hill; México; pág. 4.

id *Elementos de Administración* (1991); Editorial Mc-Graw-Hill; México; 5ª edición; pág. 4.

28 ibíd. *Administración*; pág. 6 y *Elementos de Administración*, pág. 6.

29 op. cit. *Administración*; pág. 6 y *Elementos de Administración*, pág. 6.

30 op. cit. *Administración*; pág. 6 y *Elementos de Administración*, pág. 6.

31 FONTANILLO, E. y REMONDO, H. *Diccionario Anaya de la Lengua* (1981); Ediciones Generales Anaya, S.A.; Madrid; 2ª reimpresión de la 2ª edición corregida y ampliada; pág. 270. Definición cotejada entre el *Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua* y el *Diccionario Crítico Etimológico* de COROMINAS, J.

COROMINAS, J. *Diccionario Crítico Etimológico*. Mencionado en el *Diccionario Anaya de la Lengua*.

Diccionario Enciclopédico Básico (1973); Editorial Plaza y Janés, S.A.; Barcelona; 9ª edición; páginas sin numerar.

*sustantivo femenino. Capacidad práctica para hacer una cosa. Acción para lograr esto. Sinónimo de eficacia*³², desde un punto de vista económico ambos términos, aún siendo similares, no deben de ser entendidos como idénticos, y por lo tanto no deben de ser utilizados como sinónimos, ya que económicamente la Eficacia o Efectividad "es el cumplimiento de los objetivos"³³, mientras que por Eficiencia debe de entenderse "el cumplimiento de los fines con la menor cantidad de recursos", por lo tanto al menor coste posible³⁴. Por lo tanto la Productividad es una medida de la Eficacia, mientras que la Economicidad lo es de la Eficiencia.

Por Productividad debemos emplear la definición aportada por la Organización Internacional del Trabajo³⁵, que es la misma que la empleada por los profesores Koontz y Weihrich³⁶, "relación insumo-producto durante un determinado período con la debida consideración por la calidad". Por tanto la Productividad se puede expresar a través del ratio siguiente:

$$\text{Productividad} = \text{Productos} / \text{Insumos}$$

o lo que es lo mismo:

$$\text{Productividad} = \text{Producción obtenida} / \text{Factores necesarios}$$

La productividad es un indicador técnico-económico que nos permite medir y controlar la eficacia del sistema. Realizaremos una medición técnica si se consideran las unidades físicas empleadas de factores y las unidades físicas obtenidas de productos (bienes o servicios) terminados, es decir, una empresa será productiva desde un punto de vista técnico cuando:

$$\text{Entradas} \geq \text{Salidas}$$

o lo que es igual:

$$\text{Entradas} / \text{Salidas} \geq 1$$

es decir:

$$\text{Entradas} - \text{Salidas} \geq 0$$

Mientras que lo será desde un punto de vista económico cuando:

$$\text{Salidas} \geq \text{Entradas}$$

o lo que es igual:

$$\text{Salidas} / \text{Entradas} \geq 1$$

es decir:

$$\text{Salidas} - \text{Entradas} \geq 0$$

32 op. cit. *Diccionario Anaya de la Lengua*, pág. 270 y *Diccionario Enciclopédico Básico*, páginas sin numerar.

33 KOONTZ, H y WEIHRICH, H. *Administración* (1990); Editorial Mc-Graw-Hill; México; pág. 7.

id. *Elementos de Administración* (1991); Editorial Mc-Graw-Hill; México; 5ª edición; pág. 7.

34 op. cit. *Administración*; pág. 7 y *Elementos de Administración*; pág. 7.

35 O.I.T.; Ginebra. Véase la siguiente nota a pie de página.

36 KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. *Administración* (1990); Editorial McGraw-Hill; México; pág. 7.

id. *Elementos de Administración* (1991); Editorial McGraw-Hill; México; 5ª edición; pág. 7.

A los administradores o directivos les interesa efectuar una medida de la Productividad Global de la empresa, expresada ésta como "el cociente entre su producción total (cantidad total de productos obtenidos y la totalidad de los factores empleados para alcanzarla..., efectuándose dicha valoración en unidades monetarias y no en unidades físicas"³⁷, por lo que esta es la forma de medición propuesta en este modelo.

2. La Economicidad o Racionalidad conseguida en el proceso empresarial como una forma de medición del alcance de los objetivos y el coste al que los mismos se han conseguido

Mediante la utilización de este indicador se establece en qué medida se está desarrollando la labor de una forma racional, es decir, en qué medida se está siendo eficiente en la consecución de los objetivos.

El concepto de Economicidad o Economizar es el de "ahorrar. Evitar esfuerzos"³⁸. A partir de esta definición diremos que una empresa trabaja económicamente cuando obtiene una determinada producción con el menor empleo posible de factores, o también cuando fijados los factores a utilizar se realice con ellos la mayor producción posible.

A producción dada se dará un incremento de la economicidad si:

$$\text{Valor de la producción prevista} / \text{Valor de la producción efectiva} < 1$$

o también, a costes dados se dará un incremento de la economicidad si:

$$\text{Costes Previstos} / \text{Costes Efectivos (reales)} > 1$$

3. La Rentabilidad alcanzada. Disgregándola a su vez en sus componentes siguientes

- La Rentabilidad Económica
- La Rentabilidad Financiera

37 PÉREZ GOROSTEGUI, E. *Economía de la Empresa (Introducción)* (1990); Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.; 3ª reimpresión de la 1ª edición; págs. 344-346.

Acerca de la productividad pueden ser consultadas, entre otras, las siguientes obras:

AGUIRRE SADABA, A. et al *Fundamentos de Economía y Administración de Empresas* (1992); Ediciones Pirámide, S.A.; Madrid; págs. 78-88.

DRUCKER, P.F. *La gerencia de empresas* (1991); Edhasa (Editorial Sudamericana, S.A.); 2ª reimpresión de la 1ª edición; Barcelona.

BALLESTERO, E. *Principios de Economía de la Empresa* (1990); Alianza Editorial, S.A.; Madrid, 9ª edición; págs. 82-108.

BUENO CAMPOS, E., CRUZ ROCHE, I. y DURÁN HERRERA, J.J. *Economía de la Empresa. Análisis de las decisiones empresariales* (1992); Ediciones Pirámide, S.A.; Madrid; 15ª edición; págs. 421-426.

LÓPEZ DÍAZ, A. "Análisis contable de la productividad"; en *Lecturas de introducción a la economía de la empresa* (1979); Ediciones Pirámide, S.A.; Madrid, págs. 179-190.

SUÁREZ SUÁREZ, A.S. *Curso de Economía de la Empresa* (1992); Ediciones Pirámide, S.A.; Madrid; 5ª edición revisada; págs. 235-250.

38 FONTANILLO, E. y REMONDO, H. *Diccionario Anaya de la Lengua* (1981); Ediciones Generales Anaya, S.A.; Madrid; 2ª reimpresión de la 2ª edición corregida y ampliada; pág. 269. Definición cotejada entre el *Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua* y el *Diccionario Crítico Etimológico* de COROMINAS, J.

COROMINAS, J. *Diccionario Crítico Etimológico*. Mencionado en el *Diccionario Anaya de la Lengua*.

Diccionario Enciclopédico Básico (1973); Editorial Plaza y Janés, S.A.; Barcelona; 9ª edición; páginas sin numerar.

La Rentabilidad se define como "vocablo familia de renta: beneficio que rinde periódicamente una cosa: de rentable, dicese de las inversiones de fondos que producen renta suficiente o remuneradora"³⁹. La Rentabilidad es un concepto económico-financiero que expresa el cociente entre el beneficio obtenido y alguno de las magnitudes de Pasivo, Activo o de Gestión que ayuden a explicar su consecución, por lo que podremos hablar de diferentes tipos de rentabilidad según el denominador empleado en el ratio para su cálculo. Considero que la concepción de Rentabilidad que debe ser tenida en cuenta por la empresa debe de ser doble, por un lado el concepto de Rentabilidad Económica o Rentabilidad Global de los recursos totales de la empresa, que queda expresada por el cociente:

$$R.E. = B.D.I. / R.T.$$

Nomenclatura:

R.E. = Rentabilidad Económica o Rentabilidad Global.

B.D.I. = Beneficio después de impuestos.

R.T. = Recursos Totales de la empresa.

por otro lado la concepción de Rentabilidad Financiera o Rentabilidad obtenida por los recursos propios, que queda expresada por el cociente:

$$R.F. = B.D.I. / R.P.$$

Nomenclatura:

R.F. = Rentabilidad Financiera.

B.D.I. = Beneficio después de impuestos.

R.P. = Recursos Propios = Capital Social (ya esté suscrito en acciones ordinarias o extraordinarias) + Reservas (Autofinanciación de Enriquecimiento) + Amortizaciones (Autofinanciación de Mantenimiento) + Provisiones (Autofinanciación de Mantenimiento) ± Pérdidas y Ganancias.

Si bien he hablado en ambos tipos de rentabilidad del beneficio después de impuestos no considero oportuno que sea el beneficio global de la empresa, es decir, el beneficio de explotación más el beneficio financiero más el beneficio extraordinario, una vez detraídos los impuestos, sino que considero más correcto el realizar el cálculo trabajando únicamente con el beneficio de explotación, la explicación a este hecho es la siguiente: si bien una empresa obtiene beneficios de varias actividades, para medir su grado de rentabilidad y poder posicionarla respecto al sector de actividad en el que opera tendremos que homogeneizar las magnitudes de comparación anulando todos los beneficios atípicos que unas empresas puedan obtener por ciertas causas y otras por causas diferentes, aunque en muchos casos sean las mismas, pero no siempre, así nos encontramos que el único beneficio "normal" que todas ellas pueden obtener es el procedente de su actividad; además de lo

39 FONTANILLO, E. y REMONDO, H. *Diccionario Anaya de la Lengua* (1981); Ediciones Generales Anaya, S.A.; Madrid; 2ª reimpresión de la 2ª edición corregida y ampliada; pág. 605. Definición cotejada entre el *Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua* y el *Diccionario Crítico Etimológico* de COROMINAS, J. COROMINAS, J. *Diccionario Crítico Etimológico*. Mencionado en el *Diccionario Anaya de la Lengua*. *Diccionario Enciclopédico Básico* (1973); Editorial Plaza y Janés, S.A.; Barcelona; 9ª edición; páginas sin numerar.

expuesto ¿cómo considerar a una empresa que puede obtener volúmenes importantes de beneficios derivados de operaciones coyunturales, como por ejemplo liquidación de activos para saneamiento u obtención de liquidez, que indudablemente incrementan sustancialmente el beneficio global? Aunque es obvio, y por supuesto no lo he considerado un indicador, una empresa será analizada cuando obtenga superávits⁴⁰, pero ese excedente motivo de análisis considero imprescindible que sea aquél proveniente de las operaciones para las que fue constituida.

Respecto al por qué considerar el beneficio después y no antes de impuestos es debido a que una vez detraída la parte correspondiente al pago a la Tesorería del Estado resulta una cifra que es de la que la empresa puede disponer libremente, ya sea para pagar a los socios su contribución, ya sea para autofinanciarse dotando cuentas de reservas e incrementando su valor patrimonial, en definitiva enriqueciendo a sus dueños incrementando su valor en el mercado.

De ambos conceptos de Rentabilidad propuestos, y definiendo el nivel de análisis a la retribución obtenida por los propietarios de la empresa, a estos les interesa en mayor medida la Rentabilidad Financiera que la Económica, ya que de ella se deriva lo productivamente que se está haciendo trabajar su inversión.

Tal y como apunté anteriormente, una empresa se encontrará en situación de Equilibrio Económico Global cuando sea Productiva, Económica y Rentable, por lo tanto, ¿por qué no considerar el Equilibrio Económico Global como el setenta y cinco por ciento del componente de la excelencia empresarial?

4. La Competitividad como otro indicador que mida la eficiencia global de la empresa

El concepto de Competitividad puede tener diversas acepciones, tal y como nos indica el profesor Bueno⁴¹, pero por competitividad debe de entenderse, en el sentido en el que pretendemos utilizar el término para el análisis propuesto, *"la capacidad para poder competir del agente económico"*⁴². En el caso de la empresa la competitividad se puede definir de la siguiente forma: *"posición relativa frente a sus competidores (conurrencia: existencia de un número significativo de competidores con libertad de acceso, de movilidad y de salida al mercado) y aptitud o capacidad para sostenerla de forma duradera y de mejorarla, si ello le es posible"*⁴³.

40 Recuérdese la apreciación al respecto efectuada por los profesores Koontz y Weihrich.

41 BUENO CAMPOS, E. *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización* (1993); Ediciones Pirámide S.A.; Madrid; pág. 209.

42 op. cit. pág. 209.

43 op. cit. págs. 9-10.

Acerca de las diferentes acepciones de competitividad y de como puede entenderse dicho concepto en el mundo económico, además de estudiar el capítulo 6 de la obra indicada del profesor Bueno puede consultarse un modelo de análisis de la competitividad en la obra BUENO, E. y MORCILLO, P. *"Aspectos estratégicos de la competitividad empresarial. Un modelo de análisis"* (1993); Ponencias y Comunicaciones; VII Congreso AECA; Colegio Vasco de Economistas; Vitoria.

Además puede consultarse un monográfico acerca de la competitividad en el que se encuentran diversos artículos de varios autores en *"Papeles de Economía Española n° 28"*.

Acerca de las ventajas de las naciones en aspectos de competitividad puede ser consultada la obra de PORTER, M.E. *La ventaja competitiva de las naciones* (1991); Editorial Plaza y Janés, S.A.; Barcelona.

Tal y como continúa indicándonos el profesor Bueno⁴⁴ existen diversas formas de medir la competitividad, pero siguiendo a este autor, y para la metodología propuesta, utilizaremos la proposición formulada por la AECA, que propone una medida de la competitividad "asociándola a la posición relativa de la empresa frente a la competencia, a una medida de la eficiencia global de la empresa"⁴⁵.

Tal y como he señalado, podemos establecer un índice de competitividad o eficiencia global de la empresa en términos del siguiente ratio⁴⁶:

$$E_G = R_A / R^*$$

siendo:

E_G = Índice de competitividad.

R_A = Resultado actual de la empresa.

R^* = Resultado mejor de la competencia.

"Los resultados a emplear en el cociente se pueden medir con cualquiera de las variables más significativas relativas a conceptos de productividad o de rentabilidad (ventas por empleado, valor añadido por empleado, beneficio por unidad de producción, cash flow por unidad de producción o por unidad de tiempo, etc.)"⁴⁷. Ratio que puede ser sucesivamente descompuesto en sus componentes⁴⁸.

Tal y como se indicó anteriormente la competitividad global medida en términos de productividad nos da un indicador de la Eficiencia Global de la empresa, pero como en el modelo propuesto el primero de los indicadores al que he hecho referencia ha sido la Productividad Global de la empresa como medida de su eficacia⁴⁹, no considero adecuado establecer la medida de la competitividad en términos de productividad, porque en caso de hacerlo es muy probable que ambos indicadores estuviesen estrechamente correlacionados.

En lugar de establecer la medida de la competitividad en términos de productividad considero adecuado establecerla en términos de comparación del resultado contable (el beneficio de explotación después de impuestos) entre la empresa estudiada y aquella que obtenga el mejor resultado (beneficio de explotación después de impuestos) dentro de su mismo sector de actividad, lo cual queda expresado:

$$E_G = R_A / R^* = B.D.I. \text{ Emp.} / B.D.I. \text{ Comp.}$$

44 BUENO CAMPOS, E. *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización* (1993); Ediciones Pirámide S.A.; Madrid; pág. 219.

45 AECA (Asociación Española de Contabilidad y Auditoría) "El objetivo eficiencia de la empresa" (1991); Madrid, 3ª edición.

Una ampliación y aplicación práctica de este enfoque puede verse en BUENO CAMPOS, E. *Dirección estratégica de la empresa* (1991); Ediciones Pirámide, S.A.; Madrid; 3ª edición.

Fuente: BUENO CAMPOS, E. *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización* (1993); Ediciones Pirámide S.A.; Madrid; pág. 219.

46 op. cit. *Curso básico de...*, pág. 219.

47 op. cit. pág. 219.

48 Puede verse la sucesiva desagregación del ratio en la obra del profesor Bueno: BUENO CAMPOS, E. *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización* (1993); Ediciones Pirámide S.A.; Madrid; págs. 219-221.

49 Recordar la utilización como sinónimos de los términos eficacia y eficiencia.

Nomenclatura:

E_G = Índice de competitividad o Eficiencia Global.

R_A = Resultado actual de la empresa = B.D.I.Emp. = Beneficio de explotación después de impuestos de la empresa.

R^* = Resultado mejor de la competencia = B.D.I. Comp. = Beneficio de explotación después de impuestos del mejor de los competidores.

Considero que una empresa puede ser tenida por excelente, sobresaliente o de alto rendimiento cuando se encuentre, al menos, en situación de Equilibrio Económico Global, ya que si ello es así es muy posible que obtenga un alto índice de competitividad dentro de su sector de actividad durante un período de tiempo continuado.

Con respecto al análisis y aplicación del modelo lo ideal sería contar con una serie estadística lo suficientemente amplia que permitiese un análisis dinámico de los indicadores. En cuanto al número de períodos de dicha serie surge un problema al querer aplicarlo en nuestro país, y no es otro que la escasez de datos estadísticos con los que contamos y la dificultad de su obtención. Aun así, considero que al menos debería poder efectuarse un análisis con como mínimo cinco períodos de tiempo objeto de estudio.

5. CONCLUSIONES

El presente modelo constituye una diferenciación respecto a la aplicación de indicadores de tipo financiero únicamente como medida de la excelencia empresarial, ya que si bien los mismos son de enorme y gran valía, muchos de ellos, como por ejemplo las proposiciones efectuadas por Peters y Waterman, no son de aplicación a las pequeñas y medianas empresas (no son sociedades anónimas, no cotizan en bolsa, etc...), que no debemos olvidar constituyen alrededor del ochenta y cinco al noventa por ciento del tejido empresarial de nuestro país.

La problemática que encontramos en su aplicación es que no contamos con datos lo suficientemente extensos en nuestro país para poder tener series históricas que permitan un análisis comparativo relevante⁵⁰, además de que si bien, tal y como e indicado en la nota número cincuenta, ya es posible obtener información fiable mediante el estudio de las cuentas anuales inscritas en los registros mercantiles, no siempre es fácil, o lo va a ser, obtener datos acerca de las productividades globales de las empresas que quieran ser objeto de estudio, y de sus costes previstos y costes efectivos durante continuados, o incluso a veces un único ejercicio. Aparte de los inconvenientes expuestos es necesario, antes de proceder a la aplicación del modelo, y como primer paso de la metodología a seguir, el cla-

50 A este respecto recordar que sólo desde el año 1989 la reglamentación instrumentada del Registro Mercantil obliga a las empresas a inscribir sus cuentas anuales en el mismo, previa auditoría independiente para constatar su fiabilidad, a excepción de las empresas individuales y las pequeñas empresas, auditoría de cuentas que queda recogida en la Ley de Auditoría de Cuentas de julio de 1988. Además, sólo desde la entrada en vigor del nuevo Plan General de Contabilidad, de obligado cumplimiento para todas las empresas, con sus correspondientes adaptaciones sectoriales, establecido por el Real Decreto 1.643/1990 podemos obtener información homogénea de las empresas a través del estudio de sus cuentas anuales, las cuales, obligatoriamente, deben de estructurarse según el modelo establecido en el Plan.

sificar a las empresas no sólo por sectores de actividad, sino por tamaños dentro del sector, para de esta forma poder comparar empresas de la forma más correcta posible. Para establecer esta clasificación dimensional existen diversos criterios, como son el cash flow, el número de trabajadores, la cifra de ventas, etc...; con la finalidad de llevar a cabo una clasificación reconocida la propuesta que efectúo es seguir la clasificación establecida en el texto del Plan General de Contabilidad, la cual se reproduce a continuación⁵¹:

Sociedades	Activo	Cifra negocios	Empleados
Grandes	Más de 920 Mill.	Más de 1.920 Mill.	Más de 250
Medianas	Más de 230 Mill. Menos de 920 Mill.	Más de 480 Mill. Menos de 1.920 Mill.	Más de 50 Menos de 250
Pequeñas	Menos de 230 Mill.	Menos de 480 Mill.	Menos de 50

Por último, decir que el modelo propuesto no ha sido aún probado empíricamente, por lo que las dificultades anteriormente señaladas podrán o no producirse con la dificultad comentada, o incluso pueden surgir nuevas dificultades no comentadas, además por supuesto de que ustedes no crean que sea válido porque no refleje lo que pretende, según su consideración; todo ello y más es posible que surjan como inconvenientes, pero estoy dispuesto a aceptar las críticas y sugerencias que puedan ser formuladas al respecto, para de esta forma, y si así lo estiman oportuno, enriquecer, dándolo por válido o desechándolo, el conocimiento económico. Espero de ustedes que sean jueces y valoren el mismo como una propuesta que permita realizar lo que en si es el análisis profundo y realmente interesante y complejo, que no es otro que el contestar a preguntas del tipo ¿Cómo se dirigen las buenas empresas?, ¿cuáles son los principios de gestión que las diferencian del resto?, ¿por qué se encuentran por encima de la media en su sector empresarial?, y otras muchas que tan apasionante tema nos pueda formular.

BIBLIOGRAFÍA

- ABEGGLEN, J.C. y STALK, G. Kaisha. La corporación japonesa** (1986); Plaza & Janés; Barcelona.
- AECA (Asociación Española de Contabilidad y Auditoría) El objetivo eficiencia de la empresa** (1991); Madrid; 3ª edición.
- AGUIRRE SADABA, A. et al Fundamentos de Economía y Administración de Empresas** (1992); Ediciones Pirámide, S.A.; Madrid.
- BAIG, E.C. "America's Most Admired Corporations"** (January, 19, 1987); Fortune.
- BALLESTERO, E. Principios de Economía de la Empresa** (1990); Alianza Editorial, S.A.; Madrid; 9ª edición.
- BUENO CAMPOS, E. y MORCILLO ORTEGA, P. La dirección eficiente** (1990); Ediciones Pirámide, S.A.; Madrid.
- BUENO CAMPOS, E. Dirección estratégica de la empresa** (1991); Ediciones Pirámide, S.A.; Madrid; 3ª edición.
- BUENO CAMPOS, E., CRUZ ROCHE, I. y DURÁN HERRERA, J.J. Economía de la Empresa. Análisis de las decisiones empresariales** (1992); Ediciones Pirámide, S.A.; Madrid; 15ª edición.
- BUENO CAMPOS, E. Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización** (1993); Ediciones Pirámide, S.A.; Madrid.

51 *Plan General de Contabilidad* (1991); publicado por Servicios a la Dirección Uniaudit-Grant Thornton; pág. 15.

- BUENO CAMPOS, E. y MORCILLO, P.** *"Aspectos estratégicos de la competitividad empresarial. Un modelo de análisis"* (1993); Ponencias y Comunicaciones; VII Congreso AECA; Colegio Vasco de Economistas; Vitoria.
- CARROLL, D.T.** *"A Disappointing Search for Excellence"* (november-december, 1983); Harvard Business Review; vol nº 61, nº 3.
- CLIDFORD, D. y CAVANAGH, R.** *The Winning Performance* (1985); Sidwick & Jackson; London.
- COROMINAS, J.** *Diccionario Crítico Etimológico*. Mencionado en el *Diccionario Anaya de la Lengua. Diccionario Enciclopédico Básico* (1973); Editorial Plaza y Janés, S.A.; Barcelona; 9ª edición.
- DRUCKER, P. F.** *The Practice of Management* (1954); Harper & Brothers Publishers, New York.
- id.** *"La disciplina de la innovación"*; Harvard-Deusto Business Review; 2º trimestre de 1986.
- id.** *La gerencia de empresas* (1991); Edhasa (Editorial Sudamericana, S.A.); 2ª reimpresión de la 1ª edición; Barcelona.
- "Expansión Internacional. Actualidad de los mercados exteriores"* (abril, 1994).
- FONTANILLO, E. y REMONDO, H.** *Diccionario Anaya de la Lengua* (1981); Ediciones Generales Anaya, S.A.; Madrid; 2ª reimpresión de la 2ª edición corregida y ampliada.
- GOLDSMITH, W. y CLUTTERBUCK, D.** *The Winning Streak* (1985); Penguin Books, England.
- id.** *The Winning Streak Workout Book* (1985); George Widenfield and Nicolson Ltd.; London.
- HUTTON, C.** *"America's Most Admired Corporations"* (january, 6, 1986); Fortune.
- KOONTZ, H. y WEIHRICH, H.** *Administración* (1990); Editorial McGraw-Hill; México.
- id.** *Elementos de Administración* (1991); Editorial McGraw-Hill; México; 5ª edición.
- LEMAITRE, N.** *In Search of Belgian Excellence*, enero de 1984, Université Libre de Bruxelles, École de Commerce Solvay.
- LÓPEZ DÍAZ, A.** *"Análisis contable de la productividad"*. En *Lecturas de introducción a la economía de la empresa* (1979); Ediciones Pirámides, S.A.; Madrid.
- MITCHELL, T.R.** *"In Search of Excellence versus the 100 Best Companies to Work for in America: A Question of Perspectives and Values"* (april, 1985); Academy of Management Review.
- MOSS, S.** *An Economic Theory of Business Strategy* (1981); Martin Robertson; Oxford.
- OUCHI, W.** *Teoría Z* (1982); Ediciones Orbis; Barcelona.
- PAGE, J.P., TURCQ, D., BAILLY, M. y FOLDES, G.** *La Recherche de l'Excellence en France* (1987); Bordas; París.
- "Papeles de Economía Española" nº 28.*
- PÉREZ GOROSTEGUI, E.** *Economía de la Empresa (Introducción)* (1990); Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.; 3ª reimpresión de la 1ª edición.
- PETERS, T.H. y WATERMAN Jr., R.H.** *In Search of Excellence: Leson's for America's Best-Run Companies* (1982); Harper & Row, Publishers; New York.
- id.** *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos* (1990); Ediciones Folio, S.A.; Barcelona.
- PETERS, T.H. y AUSTIN, N.K.** *A Passion for Excellence* (1984); Random House, Inc; California.
- id.** *Pasión por la excelencia. Características diferenciales de las empresas líderes* (1987), Ediciones Folio, S.A.; Barcelona; 2ª edición.
- PETERS, T.H.** *Del caos a la excelencia. Manual para una revolución en la dirección y administración de empresas* (1990); Ediciones Folio, S.A.; Barcelona.
- id.** *Liberation Management* (1992); Excel, a California Partnership.
- id.** *Reinventando la excelencia. El management liberador* (1993); Ediciones B, S.A.; Barcelona.
- Plan General de Contabilidad* (1991); publicado por Servicios a la Dirección Uniaudit-Grant Thornton.
- PORTER, M.E.** *La ventaja competitiva de las naciones* (1991); Editorial Plaza y Janés, S.A.; Barcelona.
- PROUVOST, B.** *Innovar en la empresa. Las claves del éxito* (1991); Marcombo. Boixareu Editores; Barcelona.
- SCHUMPETER, J.A.** *Teoría del desenvolvimiento económico* (1976); Editorial FCE; México.
- id.** *Historia del análisis económico* (1982); Editorial Ariel, S.A.; Barcelona.
- SUÁREZ SUÁREZ, A.S.** *Curso de Economía de la Empresa* (1992); Ediciones Pirámide, S.A.; Madrid; 5ª ed. revisada.
- VIEDMA, J.M. et al.** *La excelencia empresarial española* (1990); Viama Editores; Barcelona.
- WATERMAN JR., R.H.** *Renovación hacia la excelencia. Como afrontar con éxito la dinámica de la renovación empresarial* (1989); Ediciones Folio, S.A.; Barcelona.
- "Who's Excellent Now"* (november, 5, 1984); Business Week.