

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA

**Facultad de Ciencias Administrativas
Escuela Profesional de Administración
Programa de Titulación Profesional**



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TEÓRICO

“Dirección estratégica y calidad en los procesos”

Presentado por:

Br. Tania Yassenia Castillo Castillo

Br. Anavel Santur Pizarro

Asesora:

Mg. Regina Jiménez Chinga

Coasesor:

Lic. Junior Paúl More Villegas.

Línea Institucional:

Ciencias Contables y Administrativas

Sub Línea de Investigación:

Administración de Operaciones

Piura, Perú

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA

Facultad de Ciencias Administrativas Escuela Profesional de Administración Programa de Titulación Profesional



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TEÓRICO

“Dirección estratégica y calidad en los procesos”

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Castillo", written over a horizontal line.

Br. Tania Yassenia Castillo Castillo
Autora

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Anavel Santur Pizarro", written over a horizontal line.

Br. Anavel Santur Pizarro
Autora

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Regina Jiménez Chinga", written over a horizontal line.

Mg. Regina Jiménez Chinga
Asesora

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Junior Paúl More Villegas", written over a horizontal line.

Lic. Junior Paúl More Villegas
Coasesor

Piura, Perú
2020

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo de Investigación Teórico

Tania Yassenia Castillo Castillo, identificada con DNI N° 70335308, Bachiller de la Facultad de Ciencias Administrativas y domiciliada en Urb. Cossio del Pomar Mz. R2 L11, distrito de Castilla, departamento de Piura, con email: tcastilloc@unp.edu.pe

Anavel Santur Pizarro, identificada con DNI N° 76779810, Bachiller de la Facultad de Ciencias Administrativas y domiciliada en Caserío Horcones, distrito de Montero, departamento de Piura, con email: asanturp@unp.edu.pe

DECLARO BAJO JURAMENTO

Que el trabajo de investigación teórico presentado, es original, no siendo copia parcial y total de otras investigaciones realizadas en el país o en el extranjero, por lo que me someto a los alcances del Art 411 del Código Penal, concordante con el Art 32 de la Ley 2744, Ley de Procedimientos Administrativo General y las normas legales de protección del derecho de autor.

En fe de lo cual firmamos la presente declaración.

Piura, 12 de octubre del 2020



Tania Yassenia Castillo Castillo

DNI 70335308



Anavel Santur Pizarro

DNI 76779810

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA

Facultad de Ciencias Administrativas
Escuela Profesional de Administración
Programa de Titulación Profesional



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TEÓRICO

“Dirección estratégica y calidad en los procesos”

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Segundo Sánchez Juárez".

Dr. Segundo Vicente Sánchez Juárez
PRESIDENTE

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Guillermina Isabel Albañil Ordinola".

Dr. Guillermina Isabel Albañil Ordinola
SECRETARIO

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Yojani María Abad Sullón".

Dr. Yojani María Abad Sullón
VOCAL



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN PARA TITULACIÓN PROFESIONAL
MODALIDAD TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
VERSIÓN LXVI

ACTA DE SUSTENTACIÓN
Trabajo de Investigación (Artículo Teórico)

Ejecutor (es) : Br. CASTILLO CASTILLO – TANIA YASSENIA
 Br. SANTUR PIZARRO – ANAVEL

Asesor : MG. REGINA JIMÉNEZ CHINGA

Co Asesor : Lic. JUNIOR PAUL MORE VILLEGAS

Los miembros del Jurado que suscriben, nombrado con **Resolución de Consejo de Facultad N° 093-2020-CF.FCCAA-UNP**, dictaminan que el Trabajo de Investigación (Artículo Teórico) "DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y CALIDAD EN LOS PROCESOS", presentado por la Bachiller CASTILLO CASTILLO TANIA YASSENIA y Bachiller SANTUR PIZARRO ANAVEL, para optar el Título de Licenciado en Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura, está en calidad de:

| APROBADO | | | | DESAPROBADO |
|-----------|---------------|-----------|-------|-------------|
| Excelente | Sobresaliente | Muy bueno | Bueno | |
| | | | X | |

En consecuencia queda en condición de ser calificado **APTO** por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el **TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, de conformidad con lo estipulado por ley.

En fe de lo cual se firma la presente, a los quince días del mes de noviembre del año dos mil veinte.

Castilla, 15 de noviembre del 2020

Dr. Segundo Vicente Sánchez Juárez
 Presidente



Dra. Guillermina Isabel Albañil Ordinola
 Secretario

Dra. Yojani María Abad Sullón
 Vocal

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a Dios por guiarnos y darnos la persistencia para culminar este trabajo de investigación.

A nuestros padres, por su amor incondicional y por el sacrificio que han realizado por brindarnos una mejor educación.

Asimismo, a nuestras familias por su apoyo y aliento que nos brindan en cada meta propuesta.

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestra gratitud al Lic. Junior Paúl More Villegas por habernos compartido sus conocimientos, experiencias y por la paciencia durante el proceso de investigación y redacción de este artículo científico.

A nuestros compañeros de clase y a todos los docentes que participaron y aportaron en el desarrollo y culminación de esta investigación.

Asimismo, a nuestros padres por impulsarnos a seguir cumpliendo con nuestras metas profesionales.

RESUMEN

El trabajo de investigación tiene como objetivo reunir información con fines de análisis y discusión de la dirección estratégica y calidad en los procesos. El estudio se justifica porque proporciona conocimientos e información simplificada de definiciones, importancia, características, modelos, que sirvan como punto de referencia para las diferentes organizaciones, formación universitaria y profesionales que requieran elaborar nuevos trabajos de investigación. Se realizó una investigación teórica y documental, considerando el reglamento para la presentación de trabajo de investigación del Programa Académico para Titulación Profesional en Administración (PATPRO), consultando artículos científicos, tesis y libros. El estudio se justifica por las condiciones que se encuentran atravesando las organizaciones, dada la actual coyuntura, lo cual conlleva a los empresarios a replantear procesos y estrategias para hacer frente a estos cambios. Cabe resaltar que una buena dirección estratégica ayuda a las organizaciones a cumplir los objetivos propuestos a corto y largo plazo y la calidad en los procesos permite el posicionamiento en el mercado y a la vez se centra en satisfacer las expectativas y los requerimientos de los clientes. Los modelos considerados en este estudio se deben adaptar de acuerdo con el tipo de organización de manera que les permita triunfar, con la capacidad de adaptarse y ceñirse debidamente al proceso continuo de los cambios que se registran en el mundo dinámico y competitivo de los negocios. Cabe indicar que el resultado empresarial alcanzado constituye la esencia de la dirección estratégica e influye significativamente en la toma de decisiones de la alta dirección.

Palabras clave: Dirección, Estrategia, Calidad, Procesos.

ABSTRACT

The research work aims to gather information to analyze and discuss the processes' strategic direction and quality. The study is justified because it provides knowledge and simplified information on definitions, importance, characteristics, models, which serve as a point of reference for different organizations, university training, and professionals who need to develop new research works. Theoretical and documentary research was carried out, considering the regulations for presenting research work of the Programa Académico para Titulación Profesional en Administración (PATPRO), consulting scientific articles, theses, and books. The study is justified by the conditions that organizations are going through, given the current situation, which leads entrepreneurs to rethink processes and strategies to deal with these changes. It should be noted that the right strategic direction helps organizations meet the proposed short and long-term objectives, and the quality of the processes allows positioning in the market and, at the same time, focuses on meeting the expectations and requirements of customers. The models considered in this study must be adapted according to the type of organization that allows them to succeed and adapt and adheres appropriately to the continuous process of registered changes in the dynamic and competitive world of business. It should be noted that the business result achieved constitutes the essence of the strategic direction and significantly influences the decision-making of the top management.

Keywords: Management, Strategy, Quality, Processes

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|-------------|
| DEDICATORIA | vi |
| AGRADECIMIENTO | vii |
| RESUMEN | viii |
| ABSTRACT | ix |
| ÍNDICE GENERAL | x |
| ÍNDICE DE FIGURAS | xi |
| ÍNDICE DE ANEXOS | xi |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA | 2 |
| 1.1. Dirección | 2 |
| 1.1.1. Definición..... | 2 |
| 1.2. Estrategia | 2 |
| 1.2.1. Definición..... | 2 |
| 1.2.2. Niveles de estrategia..... | 3 |
| 1.3. Dirección Estratégica | 4 |
| 1.3.1. Definición..... | 4 |
| 1.3.2. Importancia | 5 |
| 1.3.3. Beneficios..... | 5 |
| 1.3.4. Características | 5 |
| 1.3.5. Etapas | 6 |
| 2. CALIDAD EN LOS PROCESOS | 10 |
| 2.1. Calidad | 10 |
| 2.1.1. Características de la Calidad | 10 |
| 2.1.2. Beneficios de la calidad..... | 10 |
| 2.1.3. Control de la Calidad..... | 11 |
| 2.1.4. Política y objetivos de calidad..... | 11 |
| 2.1.5. Implantación de los Sistemas Gestión de calidad (SGC) | 12 |
| 2.1.6. Modelo de Gestión de Calidad | 12 |
| 2.2. Procesos | 15 |
| 2.3. Calidad en los procesos | 15 |
| 2.3.1. Pilares de la calidad en los procesos | 16 |
| 2.3.2. Procedimiento para la gestión por procesos | 16 |
| CONCLUSIONES | 17 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 18 |
| ANEXOS | 21 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Relación entre los niveles de estrategia. | 3 |
| Figura 2. Modelo L. Arbaiza de administración Estratégica..... | 7 |
| Figura 3. Modelo general del proceso estratégico | 8 |
| Figura 4. Evolución del control de la calidad | 11 |
| Figura 5. Modelo EFQM | 13 |
| Figura 6. Modelos normativos de gestión de calidad | 13 |
| Figura 7. Fases de la metodología de los Seis Sigma..... | 14 |
| Figura 8. Ejes fundamentales del modelo de calidad Qin | 14 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|----|
| Anexo 1. Reporte de similitud de Turnitin | 21 |
|---|----|

INTRODUCCIÓN

El presente artículo científico tiene como finalidad analizar y sintetizar las variables de dirección estratégica y calidad en los procesos, partiendo de las definiciones, importancia, características, etapas, fases y modelos.

La dirección estratégica consiste en desarrollar estrategias que potencialicen y enfrenten la incertidumbre de las posibles acciones y reacciones del mercado. Por lo que las empresas deberían incorporar un adecuado direccionamiento estratégico de tal manera que les permita generar ventaja competitiva y lograr un mejor posicionamiento en el entorno en el que se desenvuelven.

Así lo demuestra el estudio de Rojas, Rivero y Montes de Oca (2017), en el cual concluye que los encargados de definir las estrategias son los de la alta dirección. Por ello señaló, que el gerente debe tener una guía de objetivos establecidos por alcanzar y hacer uso adecuado de los recursos para ejecutar la estrategia con éxito. Como resultado de una adecuada dirección estratégica permitirá fortalecer las competencias y capacidades de la compañía.

La dirección estratégica tiene como importancia preparar y sensibilizar a los representantes de la alta dirección, los cuales tienen la responsabilidad y compromiso con la gestión al cambio, permitiendo realizar los cambios en las estrategias que sean requeridas y que vayan acorde con las necesidades de la empresa y sus clientes de tal manera que se cumplan todos los objetivos y lograr que todos los procesos se lleven de manera eficiente (Rojas et al., 2017).

Existen diferentes conceptos sobre la variable calidad en los procesos, las cuales se interpretan desde diferentes puntos de vista de acuerdo con cada tipo de organización, cabe señalar que hoy en día la implantación de un sistema de calidad es indispensable en las organizaciones ya que constituye valor para ser reconocida y competitiva en el medio donde se desarrolla. Asimismo, se considera que todos los aportes de calidad están relacionados a optimizar los procesos y tener el control de cada uno de ellos.

Esta investigación destaca modelos de la dirección estratégica y calidad en los procesos, presentados por autores como: Chiavenato y Sapiro (2017), Arbaiza (2014), Chacón y Rugel (2018), Moreno (2017) y Pérez (2014); los cuales definen, componentes, fases y ejes estratégicos que deben ser aplicados a los procesos de dirección estratégica ayudando a las organizaciones a tener un orden sistemático de las actividades a desarrollar, logrando de esta manera la calidad en los procesos.

Es necesario recalcar que hoy en día las empresas están expuestas a diferentes y continuos cambios por la globalización; es lamentable ver como muchos proyectos que empiezan a emprender no logran estabilidad en el mercado. Ante esta realidad es fundamental establecer estrategias planificadas que respondan de forma positiva y estén alineadas a los objetivos planteados por la organización.

Finalmente, se destaca la importancia del artículo científico, en el ámbito laboral como académico ya que permite conocer, comprender y aplicar los conceptos y modelos consignados.

1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.1. Dirección

1.1.1. Definición

Desde el punto de vista de Luna (2014), la administración estratégica es el conjunto de decisiones y acciones que permitirá evaluar el rendimiento a largo plazo de una organización y que además define, implementa y desarrolla las estrategias conjuntamente en cooperación con las demás áreas ya que éstas definirán el éxito o fracaso.

De acuerdo con Plazas (2017), la dirección es quien plantea modelos o estrategias para la toma de decisiones en un entorno cambiante en la cual va a comprender que sus colaboradores cumplan con los objetivos establecidos a través de la comunicación, la motivación y la unión de esfuerzos.

Tal como indica Pérez (2016), en las organizaciones, la dirección debe tener definida y documentada la política de calidad, la cual deberá ser comprendida y desarrollada por todos los trabajadores de la organización. Dicha política será supervisada continuamente para ver si está cumpliendo con lo establecido. Asimismo, la política de calidad tiene en consideración el tamaño de la empresa, el nivel de adquisición de tecnología que tiene y la capacidad de recursos humanos y técnicos para poder tener en cuenta los propósitos que se han establecido.

La dirección estratégica tiene como base la misión y los objetivos que la empresa u organización se han planteado. Rodrigo (2015), menciona dos aspectos fundamentales: a) liderar al personal, designar las funciones a cada colaborador y supervisar el cumplimiento de las mismas y b) tomar decisiones sobre lo que debe de hacerse en cada momento, los directivos tiene como tarea principal liderar el personal y tomar decisiones planificadas, mitigando el riesgo y lograr un alto nivel de competencia dentro del mercado.

Es necesario recalcar que la dirección se caracteriza por crear, desarrollar y motivar grupos de trabajo; asimismo, permite la formulación de estrategias las cuales serán puestas en práctica percibiendo los retos y oportunidades que se presentan buscando siempre la mejora continua en la estructura de la organización.

1.2. Estrategia

1.2.1. Definición

Sainz de Vicuña (2018), afirma que “la estrategia consiste en adecuar nuestros factores internos a los factores externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva” (p. 179), es decir que a través de una estrategia seleccionada se prevé alcanzar un cambio positivo a futuro tomando en cuenta una serie de pautas o pasos que una empresa debe seguir con el fin de obtener los mayores beneficios frente a un escenario específico o ante un competidor determinado.

“La estrategia es, básicamente, un poderoso y amplio curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual” (Chiavenato y Sapiro, 2017, p. 4).

De igual modo Castellanos (2015), menciona que la estrategia “es el conjunto de acciones planificadas y coordinadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo, para lograr

un determinado fin o misión” (p. 3). Se debe agregar que la estrategia es una forma en que las organizaciones definen como van a crear valor, es decir se trata de cómo hacerlo y que hacer, además de que se establecen los objetivos, acciones y recursos a utilizar para cumplir con lo que se proponen. Cabe indicar que, si el gerente de la organización opta por tomar estrategias planificadas, consecuentemente cumplirá con los objetivos y metas establecidas para beneficio de ésta.

Rodrigo (2015), destaca que las estrategias deben actuar como defensa frente a las amenazas del entorno, teniendo la capacidad de contrarrestar los efectos negativos que puedan surgir dentro de la misma empresa.

Desde la posición de Luna (2014), considera que la estrategia “es la capacidad y habilidad para dirigir un asunto hasta conseguir el objetivo propuesto, en el proceso estratégico” (p. 16), también señala que ésta debe basarse en describir la visión, misión, objetivos, valores y posteriormente realizar el análisis interno y externo para desarrollar estrategias que integren una cultura empresarial de mejora continua.

Según David (2013), las estrategias son posibles cursos de acción que van a determinar el logro de las metas planteadas y que requieren de decisiones por parte de los altos directivos, también deberán tener en cuenta la cantidad de recursos que estos van a emplear con la finalidad de poder ser competitivos y al mismo tiempo generar ingresos.

El valor de la estrategia se destaca de acuerdo a las habilidades y conocimientos que cada gerente tiene, lo que determinará la ruta para lograr el cambio y cumplir las metas en la organización (Leyva ,Cavazos y Espejel, 2018)

Finalmente, se puede afirmar que las estrategias son un medio a través de los cuales se alcanzan los objetivos en un determinado tiempo y mediante su desarrollo planificado les permitirá crecer de forma sostenida y segura frente a este entorno donde la competencia es impredecible. Asimismo, cabe indicar que la estrategia a lo largo del tiempo ha ido adquiriendo valor en el mundo de los negocios.

1.2.2. Niveles de estrategia

Rodrigo (2015), menciona los siguientes niveles de estrategia:

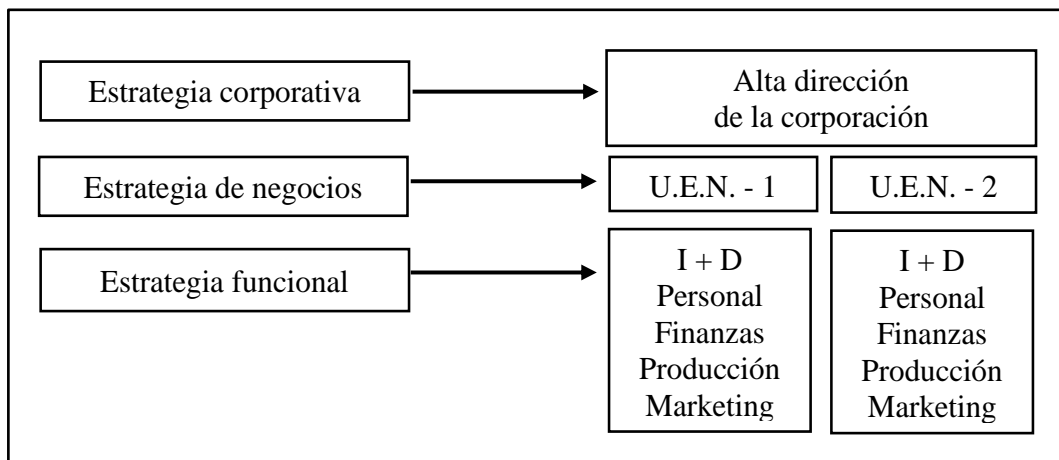


Figura 1. Relación entre los niveles de estrategia.

Fuente: Dirección de empresas (Rodrigo, 2015, p. 182)

- a. Estrategia corporativa, es el conjunto de estrategias diversificadas que van a permitir crear conexiones entre la empresa y su entorno (análisis externo), por lo que es necesario diseñarlas realizando un análisis profundo de la competencia, economía, tecnología y condiciones de la sociedad.
- b. Estrategia de negocios o competitiva, se encarga de diseñar estrategias que se adapten a la exigencia del nuevo mercado, creando una ventaja competitiva en un determinado tiempo.
- c. Estrategia funcional, se basa en el uso adecuado de los recursos para apoyar las diversas estrategias de producción, de investigación y desarrollo I+D, es decir que las áreas funcionales trabajan como soporte para el nivel superior.

1.3. Dirección Estratégica

1.3.1. Definición

En esta sección se presenta el desarrollo teórico de la variable dirección estratégica, la cual permitirá usar, formular e implementar estrategias específicas dentro de las organizaciones. Es necesario recalcar que el término dirección estratégica se utiliza como sinónimo de planeación estratégica. Lo que quiere decir que la dirección estratégica se emplea con frecuencia en el campo académico para referirse a la formulación, implementación y evaluación estratégica, mientras que la planeación estratégica se usa más en el mundo de los negocios (David, 2013) .

Con referencia a lo anterior Burbano (2017), señala lo siguiente:

La dirección estratégica, es el proceso de formulación de estrategias para el desarrollo de la organización, buscando obtener una mayor participación en el mercado (competitividad estratégica) y rendimientos superiores al promedio. Es una de las principales actividades desarrolladas por los administradores superiores de una organización (p. 21).

Por lo tanto, la dirección estratégica es una herramienta de trabajo fundamental, ya que permite trabajar en equipo cumpliendo el desarrollo de estrategias y la toma de decisiones por parte de la alta dirección, que permitan la adaptabilidad al mercado actual, buscando de esta manera la excelencia organizacional

Desde el punto de vista de David (2013), la administración estratégica es “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinares que permiten que una empresa alcance sus objetivos”(p. 5). En efecto la administración estratégica integra las áreas funcionales tales como: marketing, finanzas, contabilidad, administración, operaciones, sistemas de investigación, las cuales deben trabajar de una manera sincronizada y unificada con el fin de alcanzar el éxito.

De los planteamientos anteriores se deduce, que la administración estratégica es el proceso de planificar estrategias para que las empresas u organizaciones puedan alcanzar las metas trazadas en un determinado tiempo, cumpliendo estándares de calidad que le permitan generar una ventaja competitiva; además la dirección estratégica, permite aplicar el liderazgo estratégico en los diferentes niveles de la empresa, logrando motivación, comunicación y una correcta toma de decisiones.

1.3.2. Importancia

Burbano (2017), sostiene que la importancia de la dirección estratégica radica en definir el rumbo que la empresa alcanzará a través de los diversos criterios que se han establecido para definir y cumplir los objetivos, así mismo se desarrollaran todas las actividades que han sido planificadas dentro de la organización, a fin de poder alcanzar las metas.

Peralta, Cervantes, Salgado y Espinoza (2020), indican que la importancia consiste en utilizar y adoptar estrategias de acuerdo a los factores externos e internos de la organización; permitiendo sobrevivir a la incertidumbre del entorno y desarrollarse en este mercado competitivo.

En una organización, la dirección estratégica considera que la comunicación e información debe ser clara y rápida con todos los trabajadores, transmitiendo de esta manera un mismo mensaje, ya que permitirá mantenerlos motivados y orientados al cumplimiento de los resultados esperados.

La comunicación es un factor clave dentro de la dirección estratégica, ya que generará la integración y participación entre los gerentes y empleados, de tal manera que se logre tener un compromiso mutuo que es el de conseguir los objetivos que la empresa se ha propuesto inicialmente.

Es necesario recalcar que la dirección estratégica va a adquirir un impacto integro en toda la organización, luego de haber cumplido con todo el proceso de dirección y de haber evaluado el porcentaje de logro, permitiendo realizar de esta manera algunos ajustes o mejoras. Este impacto ejercerá influencia a nivel interno, en todas las áreas y en el nivel externo respecto a la imagen que proyectan en el mercado.

1.3.3. Beneficios

Desde sus orígenes el principal beneficio de la dirección estratégica ha sido permitir que las organizaciones diseñen y establezcan estrategias que les proporcionen tener control sobre su destino. David (2013), señala los siguientes beneficios:

- a) Beneficios financieros, las organizaciones que hacen uso de los conceptos de dirección estratégica a largo plazo muestran avances en cuanto a ventas, rentabilidad y productividad a diferencia de las organizaciones que no cuentan con actividades sistemáticas de planeación.
- b) Beneficios no financieros, ayudan a las empresas a tener conocimiento sobre las amenazas externas, comprender las estrategias de sus competidores, aumentan el desempeño y productividad de sus empleados, aumenta la capacidad de resiliencia en las compañías.

1.3.4. Características

Burbano (2017), considera la dirección estratégica como un enfoque integrador, teniendo en cuenta las siguientes características.

- a) Integra el paso estratégico a lo operativo. Dentro de la planificación se considera la formulación y en dirección se toma en cuenta la implementación y control.

- b) Los “factores internos- dirección- entorno”, lograrán el equilibrio y la interacción lógica de todos elementos, lo que va permitir evaluar el impacto de las decisiones, siendo responsables los de la alta dirección.
- c) Como tercera característica, se considera la formulación de estrategias, donde se promueve la participación de todos los niveles organizacionales, siendo responsable la alta dirección.
- d) Por último, se adopta una nueva cultura organizacional, que agrupe los valores y la misión de la empresa, teniendo como base la capacitación de los recursos humanos y estos aporten creatividad y oportunidades de crecimiento y mejora.

1.3.5. Etapas

La dirección estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias. A continuación, David (2013), las define de la siguiente manera:

- a) La formulación de estrategias requiere plantear una visión, misión y análisis FODA de la organización, establecer objetivos y estrategias a largo plazo asimismo se debe considerar algunas estrategias que se deben seguir. Los mandos superiores tienen la capacidad y facultad para tomar decisiones estratégicas y gestionar los recursos suficientes para su implementación.
- b) La implementación de la estrategia implica que la empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias considera desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, diseñe una estructura organizacional eficiente para conducir los esfuerzos de marketing, considerando el presupuesto para desarrollar los sistemas de información y tomando en cuenta el trabajo que realizan los empleados en la organización. Asimismo, se señala que la estrategia se le conoce también como “etapa de acción”
- c) La evaluación de estrategias es la etapa final de la dirección estratégica. Aquí los directivos de las diferentes organizaciones necesitan saber si las estrategias que han diseñado y aplicado están respondiendo positivamente. Por lo que esta etapa es el medio principal para recopilar esta información. Las estrategias en el mayor de los casos estarán en constantes modificaciones debido a los factores internos y externos. Esta última etapa contiene tres actividades principales: 1) revisar el FODA en la cual se desarrollan las estrategias actuales, 2) medir el desempeño y 3) aplicar acciones correctivas. Esta etapa es fundamental porque permite evaluar las estrategias que van a conducir al éxito o al fracaso de las empresas.

1.4. Modelos de dirección estratégica

Arbaiza (2014), propone un modelo con el objetivo de ofrecer una perspectiva más completa y clara de la administración estratégica en las empresas. A continuación, se detalla el modelo:

- a. El modelo inicia con definición de estrategia, luego se realizan las siguientes preguntas: "¿quiénes somos?", "¿dónde estamos?" y "¿a dónde queremos ir?". A partir de estas interrogantes se puede determinar la misión y visión de la empresa. La integración de todos estos elementos ofrece y reflejan su razón de ser, su filosofía y sus valores corporativos.

- b. En la segunda parte del modelo, el trabajo estratégico se orienta hacia la respuesta de la pregunta: "¿dónde estamos?", es decir, implica efectuar un análisis de la situación interna de la empresa y del entorno en que se desenvuelve. Para el análisis externo, las herramientas que se proponen son el *benchmarking*, el análisis SEPT(EG), el análisis de las cinco fuerzas de la competencia y la evaluación de los *stakeholders* externos. La información obtenida debe complementarse con la planificación de escenarios.
- c. Aquí se realiza el análisis de la matriz FODA, considerando la siguiente pregunta: ¿A dónde queremos ir? Según el análisis FODA, se elige la mejor opción con base en los criterios que hacen que una decisión se estratégica.
- d. Por último, se desarrollan los aspectos específicos de la implantación de la estrategia mediante el uso de herramientas financieras y logísticas, como los flujos de caja, presupuestos, cronogramas y recursos. La implantación se evalúa mediante diversos mecanismos de control y el ciclo finaliza con la retroalimentación de la estrategia. La retroalimentación permite identificar la necesidad de ajustes, cambios o redefiniciones en el negocio, en el manejo de la información o en las operaciones financieras.

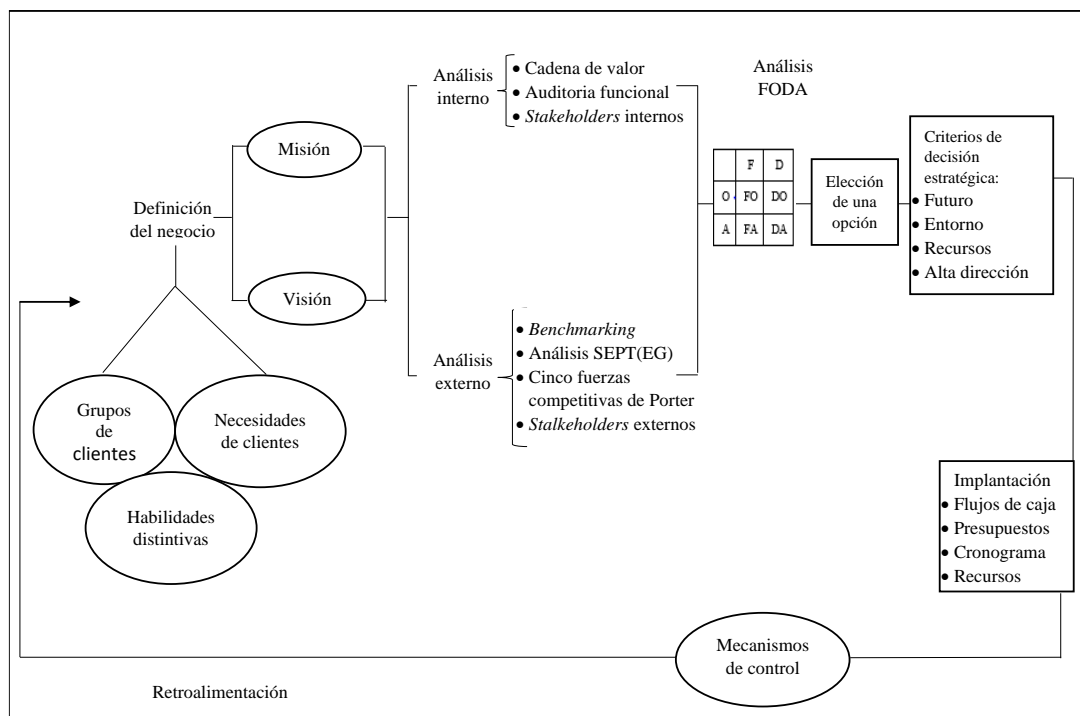


Figura 2. Modelo L. Arbaiza de administración Estratégica

Fuente: Administración y organización: un enfoque contemporáneo (Arbaiza, 2014)

Según Chiavenato y Sapiro (2017), presentan el modelo general del proceso de la dirección estratégica .

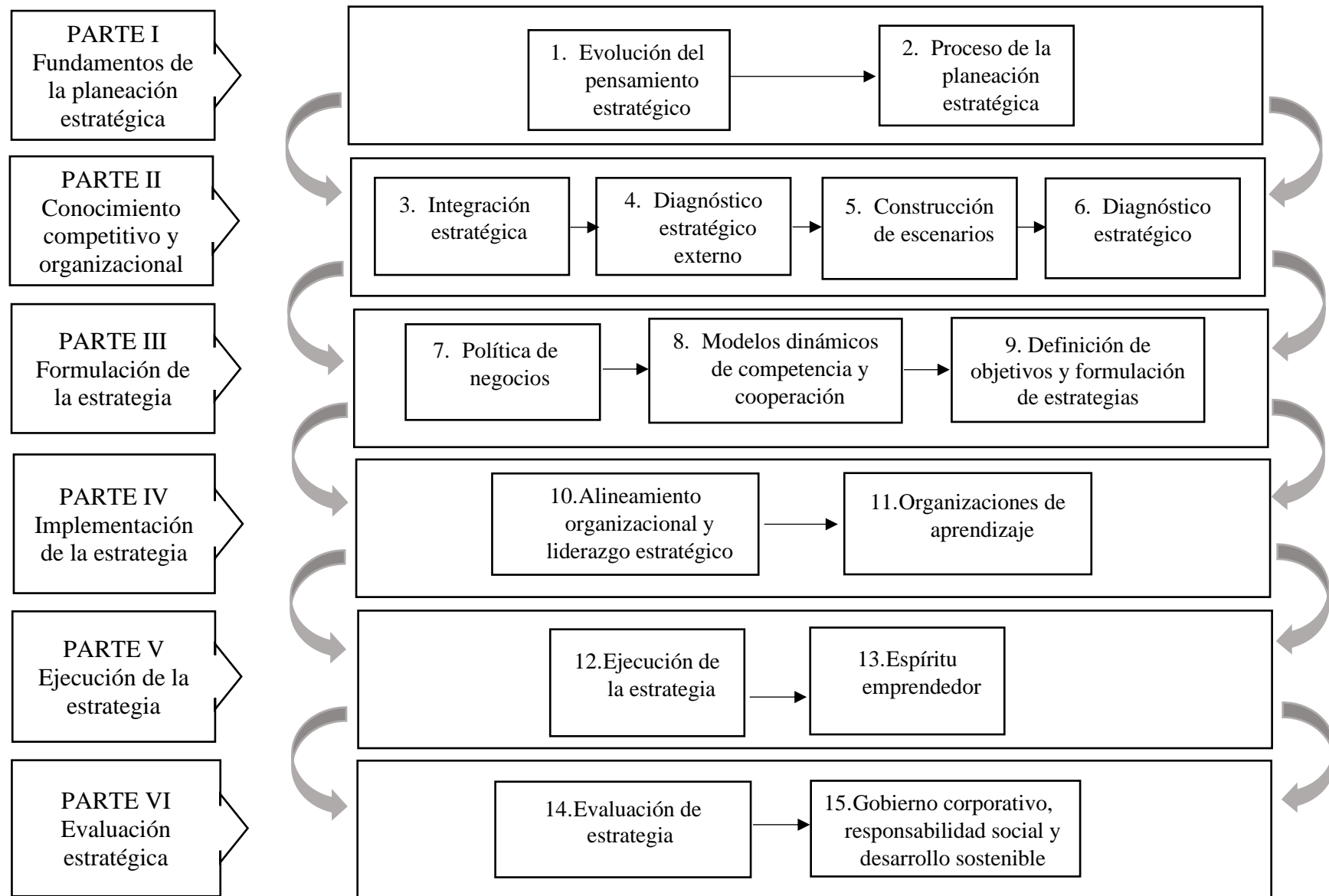


Figura 3. Modelo general del proceso estratégico

Fuente: Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones, (Chiavenato y Sapiro, 2017, p. 41)

- a. Inicialmente el modelo refleja la evolución del pensamiento estratégico y considera la importancia del proceso, la cual radica en buscar ventajas competitivas, para lograr los objetivos organizacionales.
- b. En la segunda parte del modelo, el proceso se orienta hacia la respuesta de la pregunta: ¿Cuál es la situación presente de la organización?, ¿Cómo será la organización dentro de un año, dos, cinco o diez años? Y ¿Qué decisiones se deben ejecutar? se estudia y analiza las dimensiones del entorno que influyen en las organizaciones. Se evalúa las fortalezas y debilidades, se crean y se formulan estrategias que permitan una mejor adaptación de la organización frente al entorno. Posteriormente se define la misión y visión de la organización; estos procesos necesitan autoconocimiento ya que debe saber qué es lo que se anhela.

La misión responde a la pregunta: ¿Cuál es el negocio de la organización?, y la visión ¿Cómo será el negocio de la organización en el futuro? En este apartado también se hace referencia a la importancia de los valores y la importancia de la creación de valor. El éxito de la organización depende de la participación de los *stakeholders* o grupos de interés internos por su participación directa o indirectamente. Para el diagnóstico externo, se evalúa el entorno del mercado y de los negocios, es decir se identifican las amenazas y oportunidades de la organización, toma en cuenta las siguientes variables macroeconómicas: demográficas, económicas, geográficas, tecnológicas, políticas, legales, sociales y culturales y dentro de las variables microeconómicas considera a los clientes, competidores, canales de distribución y proveedores. Chiavenato y Sapiro (2017), presentan una metodología para la construcción de escenarios, que servirán para adaptar las estrategias a los objetivos que la organización desee alcanzar y estos a su vez apoyan a la toma de decisiones. Además, evalúa los recursos tangibles e intangibles.

- c. En la parte tres hace referencia a las políticas de negocios; en donde se definen los modelos dinámicos de competencia y cooperación (*benchmarking*, la inteligencia competitiva, la escuela de los competidores, los juegos competitivos y redes de negocios), además, se toma en cuenta los objetivos planteados por la organización y la formulación de estrategias para el cumplimiento de los mismos.
- d. En el siguiente punto se desarrollan los recursos y las competencias para que las estrategias se ejecuten con éxito de acuerdo con los lineamientos establecidos, permitiendo la creación de capacidades de manera que contribuyan al éxito de la organización.
- e. Con respecto a la ejecución de las estrategias, estas van a permitir la excelencia en la cadena de valor, generando el espíritu integrador en una cultura organizacional.
- f. Por último, la organización deberá realizar la evaluación estratégica, teniendo en cuenta criterios de evaluación para compararlos con los indicadores propuestos, al mismo.

Hernández, Cardona y Del Río (2017), agregan, que el direccionamiento estratégico debe basarse en la integración de los modelos para lograr cumplir con las exigencias del entorno y su mejora continua.

2. CALIDAD EN LOS PROCESOS

2.1. Calidad

Cadena (2018), manifiesta que la “calidad es la facultad de un conjunto de características inherentes de un producto para satisfacer las expectativas del cliente al menor costo” (p. 9). En otras palabras, la calidad hace referencia al valor o al conjunto de propiedades que van a permitir determinar la excelencia o mejoría del producto teniendo en cuenta los costos de producción.

Checa (2018), interpreta a la calidad como el conjunto de propiedades que se van a agregar y/o considerar tanto en los procesos, servicios y productos permitiendo de esta manera superar los requerimientos básicos, dichas actividades serán realizadas por los trabajadores; así mismo hace mención que la calidad tiene en cuenta las perspectivas que va a generar en los clientes los cuales van a observar las características que definen la calidad de producto o servicio.

Según Cuatrecasas y Gonzáles (2017), la calidad son todas las características que posee un producto o servicio, las cuales deberán cumplir con las exigencias y requerimientos de los clientes. Es decir, la organización deberá garantizar que el producto final cumpla con las características para el cual ha sido diseñado.

Gonzáles y Arciniegas (2016), afirman que la calidad se crea y se produce, aplicando el uso de las normas ISO 9000, estas pueden servir como medio de control de calidad y de esta manera garantizan al comprador que el producto o servicio cuenta con los parámetros de calidad previamente establecidos.

En definitiva, la calidad es un conjunto de propiedades y características que posee un producto o servicio, el cual ha sido producido bajo procesos, sistemas y procedimientos previamente controlados, garantizando la calidad y consecuentemente confieren la capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores.

2.1.1. Características de la Calidad

Ya definido el concepto de calidad, Gonzales y Arciniegas (2016), describen las siguientes características: a) tecnológicas: dureza, acidez, resistencia, inductancia, consistencia, dimensional, peso y forma; b) psicológicas: sabor, belleza estatus, confort, apariencia; c) tiempo: fiabilidad, mantenibilidad; d) contractuales: repuestos garantizados y e) éticas: cortesía del personal, honradez de los talleres de servicio.

El producto va a adquirir valor dependiendo de la utilización de los insumos o materiales que se van a emplear en los diferentes procesos. Asimismo, se debe contar con la capacidad adecuada de tecnología y el nivel de involucramiento de los trabajadores, ya que constituyen una ventaja frente a los demás.

2.1.2. Beneficios de la calidad.

Citando a Cadena (2018), la calidad brinda diferentes beneficios, los cuales son: a) trae mayor productividad, b) conquista y asegura la fidelidad de clientes, c) garantiza un espacio de mercado para la empresa o institución y, d) permite que la organización permanezca fiel a sus objetivos.

Conviene subrayar que son varios los beneficios que aporta la gestión de calidad, tanto para la organización como para sus clientes, estos se ven reflejados a corto, mediano y largo plazo. Por consiguiente, la empresa que desarrolle calidad obtendrá reducción de costos tanto en términos monetarios como de tiempo.

2.1.3. Control de la Calidad

A lo largo del tiempo, el término de control de calidad ha evolucionado históricamente, se tiene así que en los años 60 se desarrollaban tareas de control de calidad, ya para los años 70 se hizo énfasis en el aseguramiento de la calidad. Posteriormente, en los años 80 se hablaba ya de gestión de calidad y a partir de los 90 se implanto la calidad total a partir de modelos de calidad, uno de los más distintivos es la metodología seis sigmas (ver figura 4).

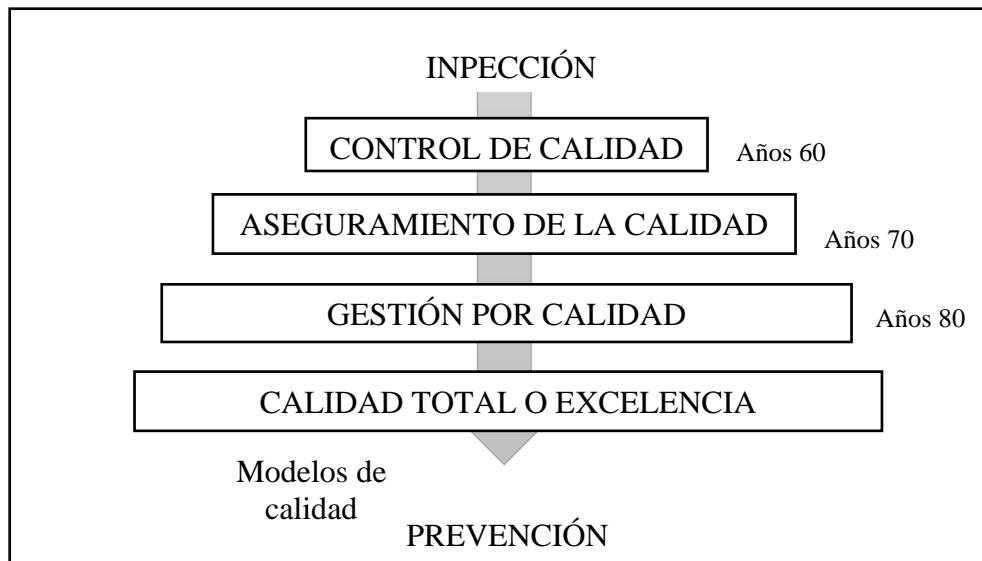


Figura 4. Evolución del control de la calidad

Fuente: Control de calidad técnicas y herramientas (Pérez, 2014, p. 4)

Cadena (2018), argumenta que “el control de la calidad es la parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad” (p. 25). Esto quiere decir que el control de la calidad es el conjunto de herramientas que se van a utilizar para detectar la presencia de errores o defectos en el proceso y asimismo se realiza un seguimiento detallado para mejorar la calidad de producto, servicio.

2.1.4. Política y objetivos de calidad

López (2015), dentro de sus aportes ha considerado a la política y objetivos de la calidad como ejes primordiales para poder lograr la mejora continua dentro de la organización. A continuación se describen cada una de ellas.

- a. La política de la calidad, es un documento básico, el cual debe contener un mensaje breve y conciso, de tal manera que se pueda comunicar a los colaboradores y estos pueden entender y comprender el mensaje.
- b. Dentro de los objetivos de calidad, López (2015), señala que estos deben ser medibles, cuantificables, realistas y alcanzables, orientados a satisfacer los grupos de interés logrando la excelencia organizacional.

2.1.5. Implantación de los Sistemas Gestión de calidad (SGC)

Betlloch, Ramón, Abellán y Pascual (2019), manifiestan que los sistemas de gestión de calidad son herramientas que ayudan a planear, organizar, controlar el cumplimiento de las actividades a realizar por la organización. Para su implantación el SGC tiene que identificar las actividades que se van a relacionar con la calidad, también se debe establecer responsabilidades para ejercer un trabajo equitativo.

Benzaquen y Pérez, (2016), expresan que la gestión de calidad es una herramienta conformada por factores que va a permitir el desarrollo de la misión, logrando la satisfacción de los clientes y mejora continua.

Se debe agregar que, “la implantación de un sistema de gestión de la calidad se ha convertido en una exigencia estratégica para toda empresa que quiera ser reconocida en el mercado y adquirir un elevado nivel de competitividad” (Pérez, 2016, p. 259). Dentro de la implantación se consideran tres etapas las cuales son: a) determinar las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas, b) Establecer la política y objetivos de calidad de la organización, c) Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para alcanzar la consecución de los objetivos de calidad.

Por el contrario Carmona, Suárez, Calvo y Periañez (2016), las barreras para el desarrollo de un sistema de gestión de calidad son las siguientes: elevados costos de mantenimiento del sistema, poca responsabilidad y falta de orientación por parte de los directivos responsables de mantener informados a los colaboradores, poca inversión financiera lo que perjudicará en el desarrollo de las diversas actividades, escasa participación por parte de los proveedores.

Se debe agregar que, al diseñar las técnicas o métodos de gestión de calidad estos van a concebir la mejora continua lo cual permitirá la conformidad y satisfacción de los clientes logrando además avanzar hacia la excelencia y obtener ventajas competitivas. Los trabajadores de la empresa deben estar capacitados en cuanto a la realización de sus actividades de tal manera que conozcan los procedimientos que se han establecido para no tener inconvenientes durante los procesos de gestión de calidad.

2.1.6. Modelo de Gestión de Calidad

Chacón y Rugel (2018), describen los modelos de calidad aplicados de forma universal. A continuación se mencionan cada uno de ellos.

a) Modelo EFQM (European Foundation For Quality Management)

Este modelo esta conformado por 3 elementos: “valores de excelencia, criterios y el esquema lógico REDER”, los cuales deben interartuar entre si, lo que va permitir mejorar las diferentes áreas de una organización. A su vez permite conocer la causa de las acciones realizadas por la organización y el efecto que obtendrán como resultados. Cabe mencionar que este modelo puede ser aplicado a cualquier tipo de organización.

Dentro del esquema de REDER, se identifican los siguientes componentes: a) establecer los resultados, es decir lo que desea alcanzar a través de las estrategias, b) planificar y desarrollar, este enfoque se refiere a la planificación, para obtener resultados en el presente y futuro, c) desplegar el enfoque de forma sistemática y d) evaluar, revisar y perfeccionar, aquí se realizará el seguimiento de los resultados. Todos estos componentes permiten evaluar el rendimiento futuro de la organización.

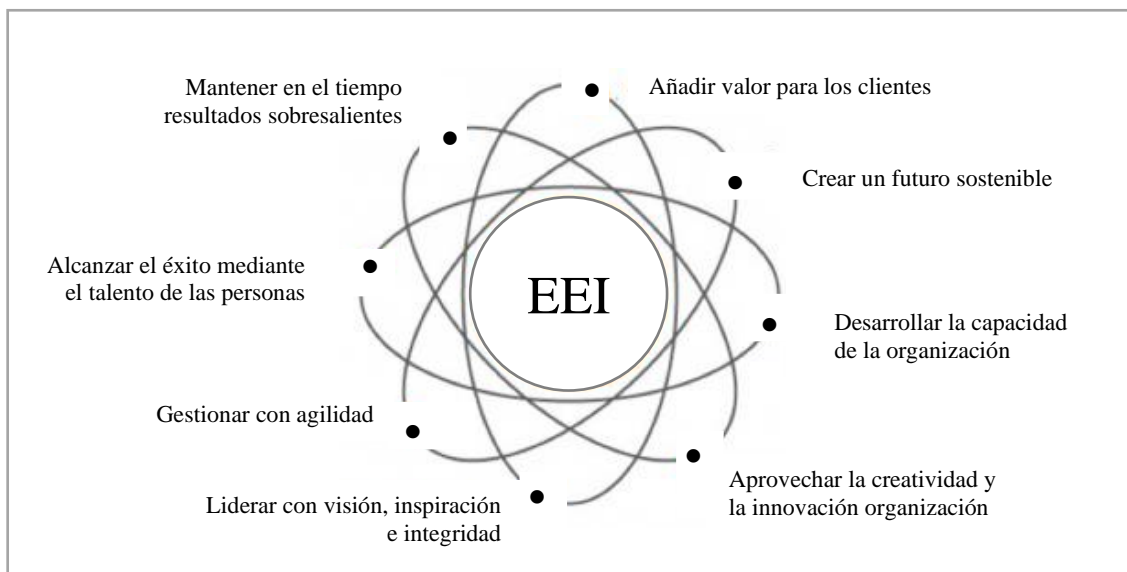


Figura 5. Modelo EFQM

Fuente: Tomado de modelo EFQM/ (Chacón y Rugel, 2018, p. 20)

b) Evolución de las Normas ISO y su aplicación universal

En relación a las normas ISO, “bajo sus siglas en inglés, ISO (Organización Internacional de Estandarización), surgen como normas o requisitos para satisfacer la expectativa del cliente, como necesidad de automatizar un proceso y minimizar las diferencias de producción de bienes, productos y servicio” (Chacón y Rugel, 2018, p. 17). A continuación, se presentan las versiones de las normas ISO.

| VERSIÓN 1987 | VERSIÓN 1994 | VERSIÓN 2000 |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ISO 9000: 1987 (Normas de Gestión y aseguramiento de la calidad). ▪ISO 9001: 1987 (Modelo de Garantía de la calidad de diseño y desarrollo). ▪ISO 9002: 1987 (Modelo de Garantía de la calidad en producción, instalación y servicio). ▪ISO 9003: 1987 (Modelo de Garantía de la calidad en inspección y pruebas). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ISO 9000: 1994 (Normas de Gestión y aseguramiento de la calidad). ▪ISO 9001: 1994 (Modelo de Garantía de la calidad de diseño y desarrollo). ▪ISO 9002: 1994 (Modelo de Garantía de la calidad en producción, instalación y servicio). ▪ISO 9003: 1994 (Modelo de Garantía de la calidad en inspección y pruebas). ▪ISO 9004: 1994 (Gestión y elementos de un sistema de calidad). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ISO 9000: 2000 (Sistemas de Gestión de calidad fundamentos y vocabulario). ▪ISO 9001: (Sistemas de gestión de calidad, Requisitos). ▪ISO 9004: 2000 (Sistemas de gestión de calidad, directrices para la mejora del desempeño). |

Figura 6. Modelos normativos de gestión de calidad

Fuente: Artículo de Revisión. Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad (Chacón y Rugel, 2018, p. 20)

Estas Normas ISO, ayudan a ordenar y tener una dirección para cumplir adecuadamente la tareas de calidad en las organizaciones.

c) “Lean Six Sigma Startup Methodology (L6SSM)”

En la actualidad este modelo se considera el mejor, ya que ayuda a las organizaciones a seguir un orden sistemático de las tareas a desarrollar, se basa en estadística, buscando niveles de calidad en los procesos, deduciendo los errores al mínimo.

Dentro de la metodología de los seis sigma , Pérez (2014), señala cinco fases, detallada en la figura 7.

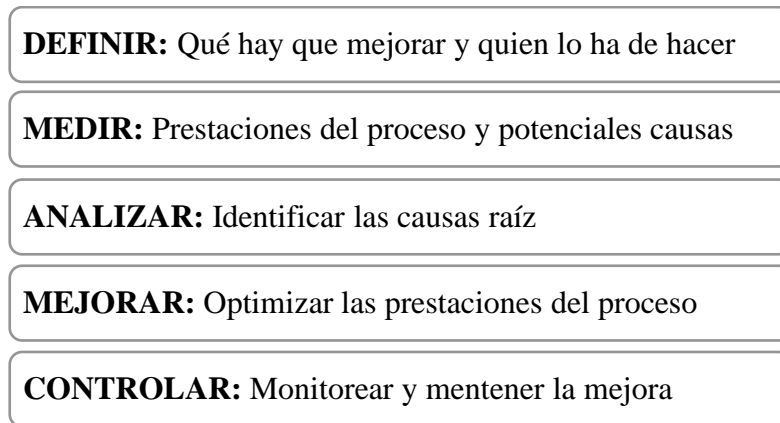


Figura 7. Fases de la metodología de los Seis Sigma

Fuente: Control de calidad técnicas y herramientas, (Pérez, 2014, p. 7)

Moreno (2017), propone el Modelo Qin (Calidad-*In*) o gobierno del cambio, el cual tiene como base seis ejes estratégicos: inspiración, iniciativa, interacción, información, inteligencia e innovación (ver figura 8).

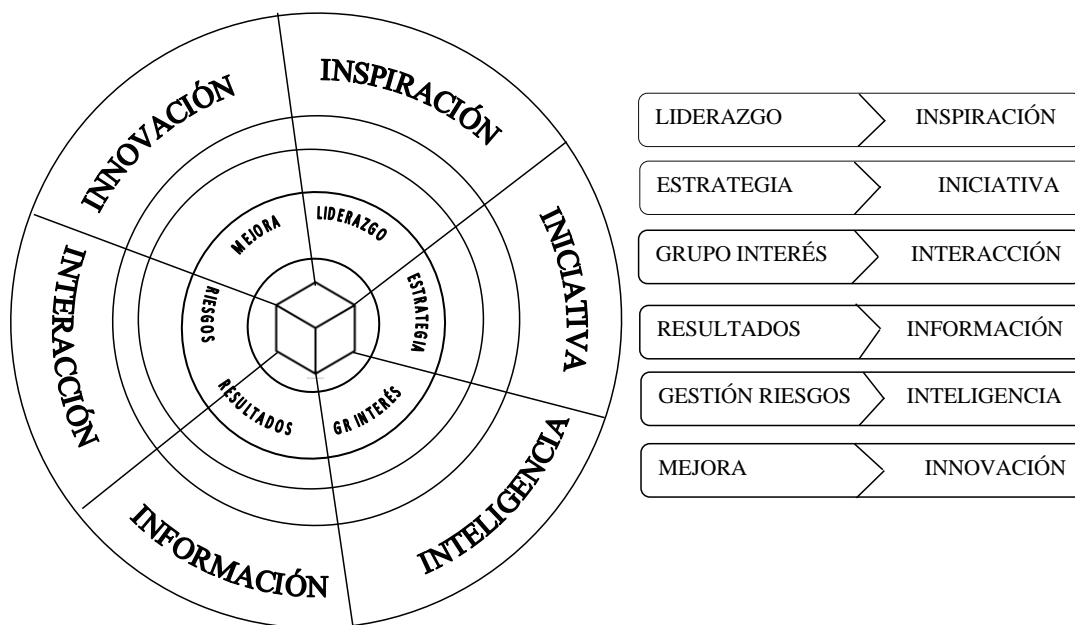


Figura 8. Ejes fundamentales del modelo de calidad Qin

Fuente: La calidad que viene: el modelo de calidad Qin, (Moreno, 2017, p. 192).

Este modelo aporta cinco ventajas organizacionales: a) proporciona el autodiagnóstico al aportar una visión integral de la organización, b) Facilita la toma de decisiones rápidas y flexibles, c) Contribuye a comprobar la estrategia e informar de su impacto en la gestión global, d) Seleccionar las mejores herramientas y metodologías de gestión, y d) Establecer actividades de *Benchmarking*.

De acuerdo con los modelos mencionados se deduce que existe un conjunto de procesos los cuales son aplicados en los productos, cabe indicar que el uso adecuado y la correcta interacción de estos procesos dependerá el éxito de la satisfacción del cliente generando el valor en los resultados (Carballo, Arellano y Ríos, 2018)

2.2. Procesos

Teniendo en cuenta a Cadena (2018) el “proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplea insumos, les agrega valor y suministra un producto o servicio a un cliente interno o externo” (p. 21).

Por su parte Oviedo (2015), indica que la descripción del proceso tiene como finalidad establecer y desarrollar los métodos de manera eficiente y eficaz, centrándose en las actividades las cuales van a repercutir tanto en los procesos como en el control del mismo.

Por tanto, el aporte de la tecnología juega un papel importante en los procesos, ya que agiliza y disminuye los tiempos en las diferentes actividades que se realizan, obteniendo como resultado reducción de costos, calidad y mayor productividad.

2.3. Calidad en los procesos

En cuanto a calidad en los procesos Cadena (2018), manifiesta lo siguiente:

El modo de gestión empresarial denominado Gestión de la Calidad Total (‘TQM – *Total Quality Managment*), se basa en la conciencia de la necesidad de una serie de cambios en las actitudes, estructuras y funcionamiento de la organización. Estos cambios se pueden realizar en tres aspectos complementarios: el pensamiento estratégico, los elementos culturales y las técnicas y herramientas de gestión (p. 23).

Citando a Hernández, Barrios y Martínez (2018), la gestión por procesos agrupa una serie de características para generar una cadena de valor del sistema productivo, con el fin de optimizar los procesos; cabe indicar que la gestión de calidad va a permitir tener mayor control en cada uno de los procesos internos de la organización.

Desde la posición de Fontalvo, De la Hoz y Morelos (2017), los sistemas de gestión de calidad, deben diseñar medidas correctivas con la finalidad de evitar futuros errores y mejorar los procesos, productos y/o servicios y por consiguiente la productividad de la organización. Cabe indicar que los productos defectuosos se deben clasificar dependiendo de su nivel de error.

Conforme a lo antes mencionado la calidad en los procesos, permite definir y controlar las tareas, responsabilidades, entre los trabajadores involucrados, automatizar los procesos y mejorar la calidad en los servicios.

2.3.1. Pilares de la calidad en los procesos

Cuatrecasas y González (2017), señalan que la organización que mantenga y realice un apropiado y correcto uso de los recursos materiales y humanos por lo general obtendrá una gestión eficiente de calidad, cabe indicar que estos recursos deben estar totalmente involucrados, con la finalidad de poder conseguir la calidad por excelencia. A continuación, se mencionan cuatro aspectos de gestión de la calidad:

- a) Ajustarse a los requerimientos del consumidor: consiste en satisfacer las necesidades de los clientes, para lo cual la organización debe estar comprometida en realizar las actividades de la forma más eficaz y eficiente para lograr cumplir con las exigencias de los clientes.
- b) Eliminación total de los despilfarros: hace referencia que cuanto más control se tenga en el uso de los recursos a utilizar y en el desarrollo de las actividades esto permitirá ahorrar en costos y tiempo.
- c) Mejora continua: es lo que la organización va a buscar siempre, haciendo hincapié en los procesos y en el uso de los recursos los cuales deben mejorar continuamente con el propósito de que la calidad aumente de forma constante.
- d) Participación total de todas las personas que integran la organización: con el fin de involucrarlas y tener el compromiso de todos para efectuar y hacer posible lo que la organización se propone.

2.3.2. Procedimiento para la gestión por procesos

En este apartado Medina, Nogueira, Hernández y Comas (2019), argumentan:

Fase I: Organización: en esta fase se considera la planificación del proyecto y la formación del equipo del trabajo, el cual debe estar conformado en función del tamaño de la empresa. Los grupos conformados deberán tener conocimiento en sistemas y herramientas de gestión.

Fase II: Determinación de los procesos para la mejora: se tiene en cuenta la elaboración y clasificación de los procesos, la construcción del mapa de procesos, el cual será representado mediante una gráfica que permitirá tener una visión amplia de como la organización se encuentra relacionada con el ambiente externo. Luego se seleccionan los criterios para determinar los procesos a mejorar, estos serán presentados ante la alta dirección para revisión y aprobación.

Fase III: Representación del proceso: aquí se determina los objetivos y políticas del proceso, se culmina con la definición de procesos mediante una ficha de características propias de la organización, también se seleccionan los indicadores para medir el desempeño del proceso.

Fase IV: Mejora del proceso: las fases de mejora del proceso son un paso decisivo dentro de la organización puesto que contribuye a mejorar la eficiencia y a la vez ayuda a diseñar sistemas de gestión apoyados en innovación y conocimientos de competencias.

Fase V: Seguimiento y control : en esta última fase, es necesario analizar sobre los posibles cambios y adoptar medidas que se prolonguen en el tiempo. Además se debe procurar tener una comunicación acertiva con el equipo para mantener una participación proactiva en el nuevo proceso.

CONCLUSIONES

De acuerdo con las referencias bibliográficas citadas, se deduce que la dirección estratégica es una herramienta imprescindible para la organización, ya que esta permite la formulación de estrategias, facilitando la toma de decisiones de los altos directivos. Hay que tener en cuenta los retos a los cuales se enfrentan día a día las organizaciones, lo que conlleva a adoptar estrategias que se adecuen, de tal manera que permitan evolucionar y marcar la diferencia en el mercado en el cual se desarrolla.

La dirección estratégica se compone por tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias; en este proceso la toma de decisiones de la alta dirección influye significativamente, ya que son los responsables de formular y asignar los recursos para que estas puedan ejecutarse. La integración de estas etapas permite realizar el análisis y medir el desempeño para aplicar las acciones correctivas logrando el éxito de la organización.

Del estudio se concluye, que tanto el modelo de Arbaiza (2014), como el de Chiavenato y Sapiro (2017), incorporan procedimientos similares; como punto de partida establecen la misión y visión, luego proponen realizar el análisis del entorno, crear y formular estrategias que permitan una mejor adaptación de la organización frente al mercado y por último evaluar las estrategias como mecanismos de control, que van a permitir la excelencia en la cadena de valor.

En lo que respecta a calidad en los procesos, se tomó en cuenta el modelo EFQM (*European Fondatium For Quality Managemenet*), el cual se conforma por tres elementos que son valores de excelencia, los criterios y el esquema lógico Reder (Chacón y Rugel, 2018). En cuanto a la evolución de normas ISO y su aplicación universal se establecieron requisitos que van a satisfacer las expectativas de los clientes; respecto al modelo *Lean Six Sigma Startup Methodology* (L6SSM), se considera el mejor, porque ayuda a las organizaciones a seguir un orden sistemático. Se destaca que, el Modelo QIN (calidad-in), es un nuevo modelo que se basa en seis ejes estratégicos: Inspiración, iniciativa, interacción, información, inteligencia e innovación.

Por último, se determina, que en la actualidad las empresas deben contar con un sistema de gestión, el cual les permita cumplir con las exigencias demandadas por los clientes y a su vez puedan tomar decisiones que favorezcan el desarrollo propio. Asimismo, el diseño e implementación de gestión de procesos beneficiará a la organización ya que promoverá el buen uso de las tecnologías logrando procesos rápidos, sistemáticos y controlados, permitiendo de esta manera optimizar los recursos materiales y humanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arbaiza Fermini, L. (2014). *Administración y organización; un enfoque contemporáneo*. Cengage Learning.
- Benzaquen de la Casas, J., y Pérez Cepeda, M. (2016). El ISO 9001 y TQM en las empresas de Ecuador. *Revista GCG* 2016, Volumen 10 N°3 06. <https://doi.org/10.3232/GCG.2016.V10.N3.06>
- Betlloch-Mas, I., Ramón-Sapena, R., Abellán-García, C., y Pascual-Ramírez, J. C. (2019). Implantación y desarrollo de un sistema integrado de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2015 en un Servicio de Dermatología. *Actas Dermo-Sifiliográficas*, 110(2), 92-101. <https://doi.org/10.1016/j.ad.2018.08.003>
- Burbano Pérez, Á. B. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(3), 19-28.
- Cadena Chávez, O. (2018). *Gestión de la calidad y productividad* (1ª ed. electrónica, Vol. 20). Universidad de las Fuerzas Armadas Espe.
- Carballo-Mendivil, B., Arellano-González, A., y Ríos-Vázquez, N. J. (2018). La gestión de procesos esbeltos como principio de mejora. Un caso aplicado a una comercializadora. *3C Empresa: Investigación y pensamiento crítico*, 7(3), 60-81. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2018.070335.60-81/>
- Carmona-Calvo, M. A., Suárez, E. M., Calvo-Mora, A., y Periañez-Cristóbal, R. (2016). Sistemas de gestión de la calidad: Un estudio en empresas del sur de España y norte de Marruecos. *European Research on Management and Business Economics*, 22(1), 8-16. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2015.10.001>
- Castellanos, L. R. (2015). *Estrategia y Planificación Estratégica*. Ediciones I.E. Venezuela.
- Chacón Cantos, J., y Rugel Kamarova, S. (2018). Artículo de Revisión. Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad. 39, 9.
- Checa Hinojo, E. J. (2018). Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas: ADGD0210. <https://elibro.net/ereader/elibrodemo/59179>
- Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (3ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Cuatrecasas Arbós, L., y Gonzáles Barbón, J. (2017). *Gestión Integral de la Calidad* (5ª ed.). PROFIT editorial. <https://books.google.com.pe/books?id=k449DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14ª ed.). Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Fontalvo-Herrera, T. J., De la Hoz-Granadillo, E., y Morelos-Gómez, J. (2017). Productivity and its Factors: Impact on Organizational Improvement. *Dimensión Empresarial*, 16(1). <https://doi.org/10.15665/rde.v15i2.1375>

- González Ortiz, Ó. C., y Arciniegas Órtiz, J. A. (2016). *Sistemas de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO (1ª ed.)*. Ecoe Ediciones Ltda. https://books.google.com.pe/books?id=baUwDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Hernández, H. G., Cardona, D. A., y Del Rio, J. L. (2017). *Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas*. *Información tecnológica*, 28(5), 15-22. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000500003>
- Hernández Palma, H. G., Barrios Parejo, I., y Martínez Sierra, D. (2018). *Gestión de la calidad: Elemento clave para el desarrollo de las organizaciones*. *Criterio libre*, 16(28), 169-185.
- Leyva Carreras, A. B., Cavazos Arroyo, J., y Espejel Blanco, J. E. (2018). *Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes*. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- López Lemos, P. (2015). *Cómo documentar un sistema de gestión de calidad según ISO 9001:2015*. FC editorial. <https://books.google.com.pe/books?id=eMKUDQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Luna González, A. C. (2014). *Administración Estratégica (1ª ed. e-book)*. Grupo Editorial Patria.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández-Nariño, A., y Comas Rodríguez, R. (2019). *Procedimiento para la gestión por procesos: Métodos y herramientas de apoyo*. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
- Moreno, J. M. (2017). *La calidad que viene: El modelo de calidad Qin*. *Revista de Calidad Asistencial*, 32(4), 191-193. <https://doi.org/10.1016/j.cali.2017.06.001>
- Oviedo B., A. (2015). *Análisis para la Interpretación de la NOM 9001:2015: Sistema de Gestión de la Calidad*. https://books.google.com.pe/books?id=ffdTDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Peralta Miranda, P., Cervantes Atia, V., Salgado Herrera, R., y Espinoza Pérez, A. (2020). *Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla –Colombi*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12.
- Pérez Aguilera, F. (2016). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas: MF1789_3*. <https://elibro.net/ereader/elibrodemo/51150>
- Pérez Marqués, M. (2014). *Control de la Calidad, Técnicas y herramientas*. Grupo RC.
- Plazas, A. (2017). *Ideas Simples sobre planeación estratégica*. NOVA Learning.
- Rodrigo Illera, C. (2015). *Dirección de empresas*. Sanz y Torres.

Rojas Roque, L., Rivero Villar, J., y de Oca Martínez, N. M. (2017). Metodología Para La Transición a Un Modelo De Dirección Estratégica Sustentada En Procesos. Methodology for the transition to a model of strategic management based on processes., 16(3), 319-339. <https://doi.org/10.22320/S07179103/2017.19>

Sáinz de Vicuña Acín, J. M. (2018). El plan estratégico en la práctica. ESIC Editorial.

ANEXOS

Anexo 1. Reporte de similitud de Turnitin

Dirección estratégica y calidad en los procesos

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE
INTERNET

4%

PUBLICACIONES

10%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | repositorio.unp.edu.pe Fuente de Internet | 2% |
| 2 | Submitted to Consorcio CIXUG Trabajo del estudiante | 2% |
| 3 | idoc.pub Fuente de Internet | 2% |
| 4 | issuu.com Fuente de Internet | 1% |
| 5 | Submitted to Universidad Nacional de Piura Trabajo del estudiante | 1% |
| 6 | www.elsevier.es Fuente de Internet | 1% |
| 7 | www.slideshare.net Fuente de Internet | 1% |
| 8 | Submitted to Pontificia Universidad Católica del Perú Trabajo del estudiante | 1% |

| | | |
|----|--|------|
| 30 | www.marcialpons.es Fuente de Internet | <1 % |
| 31 | www.scribd.com Fuente de Internet | <1 % |
| 32 | Submitted to Universidad Militar Nueva Granada Trabajo del estudiante | <1 % |
| 33 | libros.metabiblioteca.org Fuente de Internet | <1 % |
| 34 | www.studocu.com Fuente de Internet | <1 % |
| 35 | www.gerdau.net Fuente de Internet | <1 % |
| 36 | www.cocemfe.es Fuente de Internet | <1 % |
| 37 | Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote Trabajo del estudiante | <1 % |
| 38 | Submitted to Universidad del Valle Trabajo del estudiante | <1 % |

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

< 12 words

Excluir bibliografía

Activo