



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas

Tema

Administración

Sub tema

Gestión de la calidad en la planeación estratégica.

Seminario de graduación para optar al título de Licenciados en administración de empresas.

Autores

Br(a). Luisa Amalia Corrales Morales

Br(a). Lilliam Nelieth Sánchez Pérez

Br. Alvin José Jirón Gutiérrez

Tutora

MSc. Ana María Sánchez Morraz

Managua, marzo de 2021

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	iv
Valoración docente.....	v
Resumen.....	vi
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos	3
Capítulo uno: Generalidades de la gestión de la calidad y la planeación estratégica	4
1.1 Gestión de la calidad	4
1.1.1 Concepto de gestión de la calidad	4
1.1.2 Importancia de la gestión de la calidad	5
1.1.3 Principios de la gestión de la calidad	6
1.1.4 Beneficios de la gestión de la calidad	8
1.2 Proceso administrativo	9
1.2.1 Planeación	9
1.2.2 Organización.....	10
1.2.3 Dirección	12
1.2.4 Control	13
1.3 La planeación	15
1.3.1 Definición de planeación	15
1.3.2 Importancia de la planeación	16
1.2.3 Pasos de la planeación	17
1.2.4 Tipos de planeación	19
1.4 Planeación estratégica	20

1.4.1 Definición	20
1.4.2 Importancia de la planeación estratégica	21
1.4.3 Características del proceso de planeación estratégica	22
1.4.4 Beneficios de la planeación estratégica	23
1.4.5 Etapas de la planeación estratégica	23
1.5 Elementos de la planeación estratégica	25
1.6 Modelos de la planeación estratégica.....	26
1.6.1 Cuadro de mando integral.....	26
1.6.2 Mapa Estratégico	26
1.6.3 Análisis FODA.....	27
1.6.3 Análisis PEST	27
1.6.4 Análisis de brechas	28
1.6.5 Estrategia del océano azul.....	28
1.6.6 Análisis Porter	28
Capítulo dos: Gestión de calidad y la normativa ISO.	29
2.1 La gestión de la calidad.	29
2.2 Enfoque de la gestión de la calidad.	29
2.2.1 Enfoque como inspección	30
2.2.2 El enfoque como control estadístico de la calidad	30
2.2.3 El enfoque como aseguramiento de la calidad o control de calidad total (CCT).	30
2.2.4 El enfoque japonés (CWQC).....	31
2.2.5 El enfoque integrador como gestión de calidad total (GCT).....	32
2.3 Principios de la gestión de calidad.....	32
2.4 Sistema de gestión de calidad.....	33

2.5 Normativas ISO	33
2.5.1 Definición normas ISO	35
2.5.2 Importancia y beneficios	35
2.5.3 Tipos de normas ISO	36
2.6 Norma ISO 9000.....	37
2.6.1 Objetivo de la norma ISO 9000	38
2.6.2 Ventajas de ISO 9000	39
2.7 Norma ISO 9001	39
2.7.1 Pensamiento basado en el riesgo.	40
2.7.2 Ciclo Planificar- Hacer- Verificar- Actuar (PVHA).....	41
2.7.3 Diferencia de la Norma ISO 9001:2015 con respecto a la ISO 9000:2008 ...	43
2.7.4 Objetivo de la norma ISO 9001	43
2.7.5 Ventajas de ISO 9001	44
2.7.6 Principios norma ISO 9001	44
2.8 Norma ISO 9004.....	45
2.8.1 Objetivo de la norma ISO 9004	46
2.9 Norma ISO 14001(Sistema de gestión ambiental).....	46
2.9.1 Objetivo de la norma 14001	47
2.9.2 Enfoque y alcance.....	47
Capítulo tres: Elementos que componen un plan estratégico y la integración de la gestión de la calidad	48
3.1 Estrategia	48
3.2 Decisiones estratégicas.....	48
3.3 Desarrollo de un plan estratégico	49
3.3.1 Proceso de la planeación estratégica	49

3.3.1 Dimensiones de la estrategia	50
3.3.2 Elementos que conforma un plan estratégico	51
3.3.3 Diagrama del proceso de planeación	52
3.3.4 Modelos de planeación estratégica.....	53
3.3.5 Diseño de estrategias	54
3.5.1 Ambiente externo	55
3.5.2 Ambiente interno	55
3.4 Matriz FODA y CAME: herramientas modernas para el análisis de la situación .	56
3.4.1 Análisis CAME dentro del FODA.....	56
3.5 Formulación de una estrategia	58
3.5.1 Estrategia corporativa	58
3.5.2 Estrategia competitiva.....	59
3.5.3 Estrategia operativa	59
3.5.4 Las 5P´s de la estrategia	59
3.5.5 Estrategia competitiva genéricas de Porter.....	61
3.6 Toma de decisiones.....	62
3.6.1 Toma de decisiones basada en procedimientos	62
3.6.2 Toma de decisiones basada en la experiencia	63
3.6.3 Toma de decisiones basada en el análisis.....	63
3.7 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	64
3.7.1 La planificación en la gestión de la calidad	64
3.8. Implantación de la estrategia	65
3.8.1 Diferencia entre la fase de planeación y la fase de implantación de estrategia	66
3.8.2 Implantación del SGC bajo Normativa ISO 9001	67

3.9 Evaluación del plan estratégico	68
3.9.1 Medición de la GC en la era de la información.....	68
3.10 Seguimiento de la gestión de la calidad en el plan estratégico	69
Conclusiones.....	70

Dedicatoria

Dedico con todo el amor de mi corazón este seminario de graduación a mi Madre Magda Morales, todos mis logros son tuyos, sin ti no sería la persona que soy, te admiro por dar la vida por mí, por luchar día a día para que sea una mujer de bien, tu ser y tu amor es la mayor bendición que tengo en mi vida. Te amo infinitamente.

Especialmente dedico este logro a los ángeles más hermosos que tengo Papá Adolfo y Mamá Luisa, gracias por ser luz en mi camino, siempre estarán presente en mi vida, los amo hasta el cielo.

A mi familia, a cada una de las personas que aportaron con un granito de arena en este trayecto de mi vida.

¡Muchas Gracias!

Br(a). Luisa Amalia Corrales Morales.

Dedicatoria

Dedico este trabajo primeramente a Dios, quien es el que me ha regalado la sabiduría e inteligencia para poder llegar a la fase final de uno de mis sueños, a mi esposo Isaac Jalinas, que me ha brindado su tiempo y apoyo en este proceso, a mi mamá Aracelis Pérez, quien me motivó a seguir adelante con su esfuerzo y a mi pequeña bebé Jazmín Jalinas, quien ha sido la motivación para poder culminar mi carrera.

Br(a). Lilliam Nelíeth Sánchez Pérez.

Dedicatoria

Dedicado especialmente a mi hijo Alvin Guillermo Jirón García, a mi familia, iniciando por mi madre Josefa Gutiérrez, mi abuela Milagros Hernández, a mi tercera madre Esperanza Jungmann, también a mis hermanas, Ixayana y Danissa Jirón, esto es consagrado a ustedes.

Br. Alvin José Jirón Gutiérrez.

Agradecimiento

A Dios por habernos dado la vida, por su infinito amor y bondad que nos ha permitido llegar a culminar esta etapa tan importante en nuestra formación profesional y en nuestras vidas.

A nuestros padres y familiares, por su apoyo incondicional a lo largo de estos años, quienes con su amor y comprensión han estado en los momentos más difíciles que hemos enfrentado y que nos han alentado a seguir adelante.

Le agradecemos a nuestra tutora de Seminario de Graduación, la Msc. Ana María Sánchez Morraz, por su tiempo, dedicación y guía para la culminación de esta investigación documental, así mismo, estamos agradecidos con todos los docentes que nos han compartido sus conocimientos para formarnos como profesionales.

¡Muchas gracias!

Br(a). Luisa Amalia Corrales Morales

Br(a). Lilliam Nelieth Sánchez Pérez

Br. Alvin José Jirón Gutiérrez



Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Valoración docente

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del Reglamento para Modalidades de Graduación como forma de culminación de los estudios, plan 2013, el cual plantea:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación” (P.5).

Por lo anterior, la suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema General: Administración**, hace constar que los bachilleres: Alvin Jose Jiron Gutierrez, Carné No. 10208660. Lilliam Nelieth Sanchez Perez, Carné No. 16203654. Luisa Amalia Corrales Morales, Carné No. 16206525 han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el **Subtema: La gestión de la calidad en la planeación estratégica**. Obteniendo la calificación de 50 puntos a cada uno de los estudiantes.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los quince días del mes de octubre del año dos mil veinte.

Atentamente,

Msc. Ana María Sánchez Morraz
Tutora
Seminario de Graduación

Resumen

La gestión de la calidad juega un rol importante para la dirección de una organización, por lo cual, este manuscrito de carácter documental aborda el tema administración, específicamente enfocado en el subtema de la gestión de la calidad en la planeación estratégica.

Teniendo como objetivo general el desarrollar los aspectos teóricos de la gestión de la calidad mediante elementos de un plan estratégico, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Se empleó la metodología de la investigación documental, mediante la recopilación de información documentada de libros, informes, páginas web entre otros medios, de diversos autores especialistas en los temas de administración, gestión de calidad y de planeación estratégica, esto permitió dar origen a este análisis y su importancia para una organización.

Este documento está estructurado bajo rubrica y normativa de seminario de graduación, de modo que contiene tres capítulos, siendo el primero las generalidades de gestión de la calidad, proceso administrativo y planeación estratégica, el segundo capítulo la gestión de la calidad y la normativa ISO y finalmente el tercer capítulo los elementos que componen un plan estratégico y la integración de la gestión de la calidad.

Introducción

Este trabajo de investigación presenta como tema general administración y subtema la gestión de la calidad en la planeación estratégica, para dar a conocer como la gestión de la calidad influye dentro de un plan estratégico para lograr los objetivos propuestos de cualquier empresa o entidad.

En esta investigación documental se desarrollan los aspectos teóricos de la gestión de la calidad y la estructura de la planeación estratégica, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, esto es de vital importancia porque les proporciona información relevante para el desarrollo de estrategias que incluyen la gestión de la calidad.

El documento está conformado por tres capítulos, en el primer capítulo describiremos los aspectos generales de la gestión de la calidad y la planeación estratégica, en el cual se presentan conceptos, importancia, beneficios, principios, características y tipos de planeación con el propósito de la fácil comprensión de estos términos.

En el segundo capítulo se aborda la gestión de la calidad y los enfoques que esta presenta entre los cuales tenemos el enfoque como inspección, el enfoque como control estadístico de la calidad, el enfoque como aseguramiento de la calidad o control de calidad total, el enfoque integrador como gestión de calidad total y enfoque japonés. De igual forma se hace énfasis en las normativas ISO 9000, 9001, 9004, 14001

En el capítulo tres se presentan los elementos que componen un plan estratégico, así mismo, se manifiesta como la gestión de la calidad se integra en la planeación estratégica.

Justificación

La presente investigación documental, proporciona información la gestión de la calidad integrado a un plan estratégico, y su aplicación conforme al sistema normativo de estandarización y sus beneficios en las organizaciones.

En el aspecto teórico este nuevo conocimiento facilitara mejoras continuas dentro de los procesos de calidad de una empresa dando mayor seguridad y satisfacción al cliente, permitiendo el desarrollo organizacional. Este estudio brinda información relevante aplicable a las empresas, servirá como fuente de consulta para los estudiantes universitarios en las diferentes asignaturas que tengan relación organizacional, también a profesionales, organizaciones y demás personas que necesiten adquirir conocimientos sobre el tópico.

Según aspecto metodológico la base principal de este documento es la investigación documental, llevada a cabo a través de la diversidad de libros de diferentes autores, documentos de internet, tesis, monografías, entre otros con relación al tema y subtema. La información recopilada se clasifico y ordeno de acuerdo a los parámetros del trabajo investigativo, analizando la relación que hay entre aplicación gestión de la calidad y la planeación estratégica dentro de las organizaciones, esto será de mucho provecho como una base para futuros investigadores.

Objetivos

Desarrollar los aspectos teóricos de la gestión de la calidad mediante elementos de un plan estratégico, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

1. Conceptualizar las generalidades de la gestión de calidad y la planeación estratégica.
2. Describir los enfoques y las normas que se aplican en la gestión de la calidad.
3. Presentar la gestión de la calidad integrado en la estructura de un plan estratégico.

Capítulo uno: Generalidades de la gestión de la calidad y la planeación estratégica

Planeación estratégica y gestión de la calidad son dos enfoques interconectados que la empresa moderna emplea exitosamente para conducir sus actividades de manera integrada. (Albala, s.f., pág. 1).

1.1 Gestión de la calidad

El enfoque técnico de la calidad, bien plasmado en el control estadístico de procesos, parte de un concepto de la Gestión de la Calidad como una colección de métodos, utilizables puntual y aisladamente para el control de la calidad de productos y procesos. Aunque superada, esta aproximación ha sido útil para crear una caja de herramientas que los enfoques posteriores no han cesado en enriquecer. Las últimas aproximaciones encuadradas en el enfoque técnico (el aseguramiento de la calidad y el enfoque japonés) son las primeras en advertir la insuficiencia de este concepto, limitado a proyectos y programas con fines puntuales y discontinuos sin un enfoque directivo claramente articulado que los ampare, sentando los pilares del enfoque sistémico de la Gestión de la Calidad, que la asimila a un nuevo paradigma de la dirección de organizaciones. (Camison, Cruz, & Gonzalez, 2006, pág. 50)

1.1.1 Concepto de gestión de la calidad

La gestión de la calidad se centra no solo en la calidad de un producto, servicio o en la satisfacción de los clientes también en los medios para obtenerla es por eso que la gestión de la calidad utiliza al aseguramiento de la calidad y el control de los procesos para obtener una calidad más consistente (Calidad ISO 9001, pág. 3).

La gestión de la calidad, es un conjunto de acciones y herramientas que tienen como objetivo evitar posibles errores o desviaciones en el proceso de producción y en los productos o servicios obtenidos mediante el mismo. Así que, antes que nada, se tiene que hacer hincapié en que no se quiere identificar los errores cuando ya se han producido, sino que se deben de evitar antes de que ocurran”. (Calidad ISO 9001, pág. 3).

También se quiere resaltar otro concepto de gestión de la calidad. La gestión de la calidad es el conjunto de acciones, planificadas y sistemática, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad. La gestión de la calidad reúne un conjunto de acciones y procedimientos que tratan de garantizar la calidad, no hablando de los productos sino de todos los procesos por el cual se obtienen estos productos. (9000, 2013, pág. 1).

“La Gestión de la Calidad es una simple colección de técnicas, un nuevo paradigma o forma de dirigir, un sistema de gestión con una cierta filosofía de dirección, una opción estratégica o una función directiva más”. (Camison, Cruz, & Gonzalez, 2006, pág. 50).

La definición de la Gestión de la Calidad a partir de los tres elementos que plantean Dean y Bowen (principios, prácticas y técnicas) la creemos acertada como base para configurar el patrón filosófico que inyecta en el sistema de dirección y en el ámbito de trabajo de la función directiva especializada que se agrega al organigrama. (Camison, Cruz, & Gonzalez, 2006, pág. 56)

1.1.2 Importancia de la gestión de la calidad

La gestión de la calidad es importante porque ayuda a asegurar la satisfacción del cliente, ayuda a las empresas a reducir los residuos, mediante la implementación de un programa de gestión de la cadena de suministro, se pueden identificar las áreas para mejorar los procesos internos. Este enfoque puede afectar la productividad eliminando tareas innecesarias o mejorando las existentes. También genera trabajo en equipo cuando una empresa implementa equipos departamentales mixtos basados en empleados que revisan los procesos internos y ayudan a la empresa a establecer los estándares de operación en todos los departamentos. (Chamorro, 2016, pág. 7).

La importancia de la gestión de la calidad radica en la mejora de los procesos domésticos de la organización, mediante la optimización de sus recursos tangibles que posee; de este modo, la empresa ofrecerá un producto o servicio eficaz y eficiente que satisfaga los requerimientos o demandas de los clientes, esto para el mejor funcionamiento de la empresa, facilitando una mejor imagen dentro de cada uno de los procesos que esta muestra en su producto final para la evaluación de los clientes y así surgir con mucha más fuerza dentro del mercado competitivo. (Chamorro, 2016, pág. 8)

1.1.3 Principios de la gestión de la calidad

Los principios de la gestión de la calidad son el marco de referencia para la dirección de cada organización que guie a la misma, orientándola hacia la consecución de la mejora del desempeño de su actividad. Toda empresa que quiere obtener los beneficios que se ha planeado debe de seguir los principios de la gestión de la calidad. (Gabarro J. , 2018, pág. 1)

Los principios de gestión de la calidad son:

1. La orientación al cliente es una actitud permanente para detectar y satisfacer las necesidades y prioridades de los clientes internos y externos. Son muchos los factores de los que depende la orientación al cliente, gestión por procesos, mejora continua, gestión de la satisfacción, fidelización de clientes, calidad, pero lo más importante es la empatía y sensibilidad del equipo humano de la empresa. (Gabarro J. , 2018, pág. 3)
2. El liderazgo como uno de los principios de gestión de la calidad implica actividades de organización y planificación, los cuales se realizarán en el marco del plan estratégico. El liderazgo es el conjunto de habilidades directivas, tomar iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente. Es de gran valor cuando el líder motiva a su equipo para cumplir con las metas planeadas. (Gabarro J. , 2018, pág. 4)

3. El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su compromiso sincero hace que sus habilidades se utilicen para el beneficio de la organización. La participación del personal es uno de los principios de gestión de la calidad que se aplica a partir de que el personal conoce sus competencias y responsabilidades en la resolución de incidencias y comparten sus conocimientos y experiencias. Es de beneficio ya que trae motivación, involucración y compromiso de los trabajadores. (Gabarro J. , 2018, pág. 5).
4. La gestión por procesos de actividades y recursos es uno de los principios de gestión de la calidad. Ayuda a lograr de forma más eficaz los resultados esperados. En su aplicación se debe tomar en cuenta definir correctamente los procesos y responsabilidades. (Gabarro J. , 2018, pág. 6).
5. La mejora continua debe ser un objetivo permanente de la organización. Para demostrar la aplicación de este principio, normalmente se da un enfoque comprometido a la mejora, la mejora continua será el objetivo de todos y se realizan auditorías y evaluaciones. Este principio mejora la ventaja competitiva dentro del mercado. (Gabarro J. , 2018, pág. 7).
6. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Se debe ser consciente que aquello que no se puede medir, no se puede controlar es un caos. Las decisiones más eficaces están fundamentadas con el análisis de datos e información. Esto permite tomar decisiones con base de datos. (Gabarro J. , 2018, pág. 8).
7. El último de los principios de gestión de la calidad aumenta la capacidad de crear valor en la organización y al proveedor. Se demuestra la aplicación de este principio a partir de identificar y seleccionar proveedores clave para la organización y que creen relaciones entre los dos. Aumenta la capacidad de crear valor en las dos partes, la capacidad de aportar flexibilidad y rapidez de respuestas en un mercado cambiante y a optimizar los costes y recursos. (Gabarro J. , 2018, pág. 9).

Los principios de la gestión de calidad son el pilar de un sistema de gestión de calidad, las empresas que implementen estos principios estarán cumpliendo con cualquier norma certificable, además que les servirá de una guía para el mejoramiento del desempeño que estas tienen en cada una de sus actividades. Aplicar los principios de gestión de la calidad ayuda a aumentar los beneficios a través de la gestión de los costes y riesgos de la empresa. (Gabarro J. , 2018, pág. 10)

1.1.4 Beneficios de la gestión de la calidad

De manera genérica, un buen sistema de gestión de la calidad ayuda a mejorar la posición competitiva e imagen tanto interna como externamente. Un sistema de gestión de calidad cumple con muchas normas y estándares que promueven el cumplimiento de los requisitos de calidad en una organización. Esto va contribuyendo a que los productos, servicios y todos los procesos relacionados a ellos cumplan con las condiciones que se les exige. (Sella, 2019, pág. 1).

Las empresas con un sistema de gestión de calidad maximizan la eficiencia y la calidad de sus productos y servicios eliminando pasos innecesarios, desarrollando una gestión del tiempo más eficiente, detectando áreas de mejora, reduciendo los errores, y ahorrando en costos. Un plan de gestión de calidad motiva a los empleados al conocer en todo momento cómo deben llevar a cabo el trabajo y qué se espera de ellos, podrán perseguir resultados, incrementando su satisfacción, de igual forma estimula la coordinación de cada área de trabajo, la interacción entre los diferentes departamentos se agiliza y simplifica, mejorando la producción final de la organización y así los directivos pueden visualizar las mejoras necesarias para su negocio a través de un sistema de documentación y análisis, lo que garantizará la toma de decisiones correctas, y la eliminación de potenciales riesgos por consecuencia este ofrece la satisfacción del cliente que permite a las empresas definir qué debe ser un producto de calidad y cómo deben satisfacerse las necesidades de estos. (Sella, 2019, págs. 2-7)

Gracias al sistema de gestión de calidad, la organización no solo conseguirá resultados de mayor calidad, sino que también obtendrá una producción uniforme y estable, si la empresa logra la satisfacción del cliente con el menor costo posible, la consecuencia es que aumentará las ventas y reducirá gastos, repercutiendo directamente en el balance financiero de la compañía, que siempre resultará con números a favor teniendo como beneficio la mejora de la reputación de la marca en el mercado, entre los consumidores actuales, los cuales podrán acceder a productos y servicios de alto valor; como entre los potenciales clientes, a quienes le llegarán las buenas críticas de la empresa y sus productos. (Sella, 2019, págs. 8-12)

1.2 Proceso administrativo

“El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración” (Münch, 2010, pág. 26).

“El proceso administrativo es la metodología básica para aplicar cualquier enfoque de administración o gestión. Es decir, el hecho de que existan nuevas corrientes administrativas, requiere para su implementación la aplicación del proceso administrativo” (Münch, 2010, pág. 27).

“ Es una actividad compuesta por etapas que forman un proceso único y estructurado con organizar, ejecución, control e interrelación entre las funciones”. (Flores, 2015, pág. 17)

1.2.1 Planeación

“Es cuando se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos”. (Münch, 2010, pág. 27)

“La planeación es la función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales”. (Coulter, 2014, pág. 220)

“La planeación consiste en elegir misiones y objetivos y en encaminar acciones para materializarlos. Requiere tomar decisiones, lo que significa elegir líneas de acción entre alternativas”. (Koontz, Elementos de administracion, 2007, pág. 27)

1.2.2 Organización

Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo. (Münch, 2010, pág. 27)

El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimiza funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes. (Münch, 2010, pág. 61)

Fase del proceso administrativo en la que se aplican las técnicas administrativas para estructurar una empresa u organización social, definiendo las funciones por áreas sustantivas, departamentos y puesto, estableciendo la autoridad en materia de toma de decisiones y la responsabilidad de los miembros que ocupan dichas unidades, así como las líneas de comunicación formal para facilitar la comunicación y cooperación de los equipos de trabajos, con la finalidad de alcanzar los objetivos y estrategias. (Flores, 2015, pág. 26)

La organización es la parte de la administración que consiste en establecer una estructura deliberada de roles para que los desempeñen los miembros de una organización. Es deliberada en el sentido de que ve que se asignen todos los trabajos necesarios para alcanzar los objetivos y de que, se espera, se asignen a quienes mejor pueden ejecutarlos. (Koontz, Elementos de administracion, 2007, pág. 27)

1.2.2.1 La lógica de la organización

Existe una lógica fundamental para la tarea de organizar, el proceso de la organización consta de los seis pasos siguientes:

1. Establecimiento de los objetivos de la empresa.
2. Formulación de objetivos, políticas y planes de apoyo.
3. Identificación, análisis y clasificación de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
4. Agrupamiento de estas actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles y la mejor forma de aprovecharlos, dadas las circunstancias.
5. Delegación de la autoridad necesaria al jefe de cada grupo para realizar las actividades.
6. Vinculación horizontal y vertical de los grupos, mediante relaciones de autoridad y flujos de información. (Koontz, Elementos de administracion, 2007, pág. 152).

1.2.2.2 Etapas de la organización

Se extiende por etapas la secuencia de actividades que hay que realizar para organizar o reorganizar a una empresa”.

1. División del Trabajo: Separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.
2. Jerarquización: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.
3. Departamentalización: Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades específicas, con base en su similitud. (Flores, 2015, pág. 26)

1.2.3 Dirección

Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo. (Münch, 2010, pág. 27).

Es el arte de manejar a las personas. Hacer funcionar el cuerpo social constituido. Conocer los recursos de la empresa. Inspeccionar periódicamente al cuerpo social. (Flores, 2015, pág. 28).

La dirección consiste en influir en las personas para que contribuyan a las metas de las organizaciones y grupos. En particular se relaciona con el aspecto de trato personal de la administración. Todos los administradores estarán de acuerdo con que los problemas más importantes tienen que ver con la gente: sus deseos y actitudes, su comportamiento como individuos y en grupo. (Koontz, Elementos de administración, 2007, pág. 28).

1.2.3.1 Etapas del proceso de dirección

1. Toma de decisiones: Se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización.
2. Motivación: Se obtienen comportamientos, actitudes y conductas óptimas del personal que favorecen la eficiencia del trabajo, de acuerdo con los objetivos de la empresa.
3. Comunicación: Se transmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades.
4. Liderazgo: Se utiliza para influir, guiar o dirigir al personal (Münch, 2010, pág. 124).

1.2.4 Control

Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones. (Münch, 2010, pág. 27).

“Proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas”. (Flores, 2015, pág. 30)

“Establecimiento de sistema que permiten medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaban, corregir, mejorar y formular planes”. (Flores, 2015, pág. 30)

El control es medir y corregir el desempeño de individuos y organizaciones para comprobar que los hechos corresponden a lo planeado. Consiste en medir el desempeño en relación con las metas y los planes, señalar las desviaciones de los estándares y corregirlas. (Koontz *et al.*, 2007, pág.28).

1.2.4.1 Tipos de control

1. Preventivo: Se efectúa antes de llevar a cabo las actividades y es el más aconsejable, la mejor medida de control es la prevención.
2. Concurrente: Se ejerce de manera simultánea a la puesta en marcha de actividades, como un proceso continuo.
3. Posterior: Se aplica después de haber realizado las actividades, su objetivo es suministrar la información para comparar los resultados obtenidos, en relación con lo preestablecido. (Münch, 2010, pág. 167).

1.2.4.1 El proceso básico del control

Las técnicas y los sistemas de control son esencialmente los mismos para el dinero, procedimientos de oficinas, moral, calidad del producto y cualquier otra cosa. El proceso básico del control, dondequiera que se encuentre y cualquiera que sea su objetivo, abarca tres pasos: 1. establecimiento de parámetros, 2. medición del desempeño con estos parámetros y 3. corrección de las anomalías con respecto a los parámetros y planes (Koontz et al., 2007, pág. 372).

1. Establecimiento de los parámetros: Ya que los planes son los criterios de medición con los cuales los administradores diseñan los controles, el primer paso del proceso de control es, lógicamente, trazar los planes. Sin embargo, ya que varían los detalles y el grado de complejidad de los planes y ya que los administradores no están en posición de supervisarlos todo, se fijan parámetros o normas especiales. Los parámetros son simplemente criterios de desempeño. Son los puntos seleccionados de la totalidad de un programa de planeación en los que se toman medidas de desempeño, para que los administradores tengan indicios sobre la marcha del trabajo y no tengan que estar al pendiente de cada fase de ejecución de los planes (Koontz et al., 2007, pág. 372).
2. Medición del desempeño: Aunque tal medición no siempre es practicable, idealmente la medición del desempeño con los parámetros debe hacerse sobre una base que se proyecte al futuro, de modo que las anomalías se detecten antes de que ocurran y se apliquen las medidas correctivas pertinentes. El administrador alerta y enfocado en el futuro predice algunas veces las probables anomalías con respecto a los parámetros. Sin embargo, a falta de esa capacidad, las anomalías deben detectarse tan pronto como sea posible (Koontz et al., 2007, pág. 372).
3. Corrección de las anomalías: Los parámetros deben reflejar las diversas posiciones de la estructura de la organización. Si el desempeño se mide de manera acorde, es más fácil corregir las desviaciones. Los administradores saben exactamente dónde, al asignar el trabajo a individuos o grupos, se deben aplicar las medidas correctivas (Koontz et al., 2007, pág. 373).

La corrección de las anomalías es el punto en el que el control aparece como una parte del sistema de administración y se relaciona con las otras funciones administrativas. Para corregir las anomalías, los administradores vuelven a trazar sus planes o modifican sus metas (es un ejercicio del principio del cambio de derroteros). O también ejercen su función de organización y reasignan un trabajo o lo aclaran. También corrigen designando más personal, seleccionan o capacitan mejor a los subordinados o recurren a la medida correctiva definitiva: el despido laboral. Igualmente, corrigen a través de un mejor liderazgo (Koontz *et al.*, 2007, pág. 373).

1.3 La planeación

Hay varios tipos de planes, desde los propósitos y objetivos generales hasta las medidas más detalladas, como pedir cierto tornillo especial de acero inoxidable para un instrumento o contratar y capacitar trabajadores para la línea de montaje. No hay un plan concreto si no se ha tomado una decisión, esto es, si no se han empeñado recursos humanos o materiales o reputación. Antes de tomar una decisión, todo lo que hay es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta, no un plan verdadero (Koontz *et al.*, 2007, pág.27).

1.3.1 Definición de planeación

La planeación es la etapa inicial, esta consiste en los planes que tiene la organización a futuro y con base en éste plantear procedimientos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos. En una organización, la planeación es el establecimiento de una estrategia que permita alcanzar una serie de objetivos preestablecidos. El resultado del proceso de planeación es un plan que guiará el accionar de la empresa y ayudará a usar los recursos en la forma más eficiente. (Raffino, 2020, pág. 1)

“La planeación consiste en el análisis del entorno, de los escenarios futuros y la determinación del rumbo de la organización, para definir las estrategias, con la finalidad de lograr los objetivos con una mayor probabilidad de éxito”. (Münch, 2010, pág. 60)

Planificación, acción y efecto de planificar, función fundamental del proceso Administrativo, sin la previa administración de las actividades, por medio de la planeación no habría nada que organizar, dirigir ni que controlar. Para lograr una administración competente, deben hacerse planes basados en hechos, para prever y ordenar las actividades necesarias. (Flores, 2015).

1.3.2 Importancia de la planeación

La planeación puede ayudar a afrontar cualquier tipo de reto con amplia posibilidad de lograr objetivos y planes futuros. La importancia de la planeación administrativa de la empresa consiste en que le permite crear estrategias eficientes para guiarla hacia el cumplimiento de sus objetivos. Una adecuada planeación administrativa facilita la toma de decisiones sobre los recursos. (Uriarte, 2020, pág. 33)

La planeación es una de las partes más importantes del proceso de administración por lo cual para las carreras administrativas es algo que aprender e inclusive un hábito por desarrollar. Más que verlo como una obligación, se puede ver como una técnica de ayuda, que da la fuerza y la posibilidad de afrontar con éxito cualquier tipo de reto. (Uriarte, 2020, pág. 34)

A través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. De esta forma, gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación. (Münch, 2010, pág. 41)

1.2.3 Pasos de la planeación

1. **Estar consciente de las oportunidades:** Aunque precede a la planeación real y, por consiguiente, no es estrictamente una parte del proceso de la planeación, un conocimiento de las oportunidades que se ofrecen en el ambiente externo, así como dentro de la organización es el punto real de partida para la planeación. Todos los administradores deben hacer un estudio preliminar de las posibles oportunidades con el que las ponderen clara y completamente: saber cuál es su situación en cuanto a sus puntos fuertes y débiles, entender qué problemas quieren resolver y por qué, y saber lo que esperan ganar. El establecimiento de objetivos realistas depende de este conocimiento. La planeación requiere un diagnóstico realista de la situación en que se presenta la oportunidad (Koontz *et al.*, 2007, pág. 84).
2. **Establecimiento de objetivos:** El segundo paso de la planeación es establecer los objetivos de toda la empresa y enseguida de cada unidad. Esto debe hacerse pensando en el largo plazo tanto como en el corto. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican los resultados de lo que debe hacerse, los campos en que debe insistirse más y lo que hay que conseguir con el conjunto de las estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas. Los objetivos de la empresa le marcan una dirección a los planes mayores, los cuales, como son expresión de estos objetivos, definen los que corresponden a cada departamento mayor. Los objetivos de los departamentos mayores, a su vez, determinan los objetivos de los departamentos subordinados, y así sucesivamente por la organización. En otras palabras, los objetivos forman una jerarquía. Los objetivos de los departamentos menores serán más exactos si los administradores de la subdivisión entienden los objetivos generales de la empresa y las metas a que dan lugar. Los administradores también deben poder aportar sus ideas para fijar sus propias metas y las de la empresa. (Koontz *et al.*, 2007, pág. 84).

3. Planteamiento de premisas: El tercer paso lógico de la planeación es establecer, difundir y llegar a acuerdos sobre las premisas críticas de la planeación, como los pronósticos, políticas básicas prácticas y planes de la compañía. Las premisas son las suposiciones acerca del ambiente en el cual el plan se deberá llevar a cabo. Es importante que todos los administradores ocupados en la planeación estén de acuerdo en las premisas (Koontz *et al.*, 2007, pág.84).
4. Determinación de alternativas: El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar alternativas de acción, sobre todo las que no son patentes en forma inmediata. Prácticamente no hay planes para los que no existan alternativas razonables, y con mucha frecuencia una alternativa que no es obvia resulta ser la mejor. El problema más común no es encontrar alternativas, sino reducir su número de tal modo que se puedan analizar las más prometedoras. Aun con las técnicas matemáticas y de cómputo, hay un límite para el número de alternativas que pueden examinarse completamente. De ordinario el experto en planeación debe hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas (Koontz *et al.*, 2007, pág. 85).
5. Evaluación de cursos alternativos: Después de buscar alternativas y examinar sus ventajas y desventajas, el siguiente paso es evaluar las alternativas en el contexto de las premisas y las metas. Una alternativa puede parecer la más rentable, pero quizá impone un desembolso de efectivo cuantioso y una recuperación lenta; otro puede parecer menos rentable, pero se corren menos riesgos; otro más cumple mejor los objetivos a largo plazo de la compañía. En la mayor parte de las situaciones hay tantas alternativas y es preciso considerar tantas variables y limitaciones que la evaluación llega a ser sumamente difícil. Debido a estas complejidades, en la sexta parte, cuando nos ocupamos del control, se exponen las más novedosas metodologías, aplicaciones y análisis (Koontz *et al.*, 2007, pág. 85).

6. Selección de una línea de acción: En este momento se adopta el plan: es el momento verdadero de la toma de decisiones. De manera ocasional, el análisis y la evaluación de varias alternativas revelará que dos o más son aconsejables y el administrador puede decidir seguir varias en lugar de la mejor (Koontz *et al.*, 2007, pág. 85).
7. Formulación de planes derivados: Cuando se toma una decisión, la planeación está rara vez completa, y entonces es necesario dar un séptimo paso. De manera casi invariable, los planes derivados deben apoyar al plan básico (Koontz *et al.*, 2007, pág. 85).
8. Expresión numérica de los planes mediante presupuestos: Después de que las decisiones se han tomado y los planes se han establecido, el paso final es darles significado, como se indicó en la discusión de los tipos de planes. Se les debe dar una expresión numérica convirtiéndolos en presupuestos. Los presupuestos generales de una empresa representan el total de la suma de ingresos y gastos, con la resultante utilidad o excedente, y los presupuestos de las principales partidas del balance general como el efectivo y los gastos de capital (Koontz *et al.*, 2007, pág. 86).

1.2.4 Tipos de planeación

Hay distintas formas de clasificar los planes de una organización, si se atiende a su desarrollo se pueden distinguir planes a corto, mediano y largo plazo dependiendo del tiempo que estas requieran para llevarse a cabo. La planeación administrativa de la empresa puede ser de diferentes tipos.

1. La planeación estratégica, suele ser a largo plazo, se planifica a nivel global de la empresa y se enfoca en el área de dirección.
2. La planeación táctica es a medio plazo y se planifica para cada departamento o mandos intermedios.
3. La planeación operativa se caracteriza por ser a corto plazo y se planifica para cada área o mandos operativos.

4. La planeación normativa es a medio y largo plazo y planifica el conjunto de reglas que regulan el funcionamiento interno de la organización.

Aquí la empresa decide cuál de los tipos de planeación le es más conveniente llevar a cabo, dependiendo de los planes que esta ha fijado al momento de realizar la planeación del proyecto. (Uriarte, 2020, págs. 19-23)

1.4 Planeación estratégica

Un plan estratégico es una herramienta fundamental para la planificación, es un documento que consta de las metas, objetivos y estrategias de la empresa. La planeación estratégica es la disciplina en que se buscan y especifican las ventajas competitivas de la organización en relación con su competencia, con el fin de emplearlas para alcanzar sus objetivos financieros, de acuerdo con su misión y visión. (Chiavenato, 2016, pág. 4).

1.4.1 Definición

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. (Steiner, 1998, pág. 20)

“El proceso de planeación estratégica es la herramienta por la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales”. (Chiavenato, 2016, pág. 3)

1.4.2 Importancia de la planeación estratégica

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. (Mintzberg, 2007, pág. 7)

La planeación estratégica es para las organizaciones de vital importancia, ya que, en sus propósitos, objetivos y mecanismos se resume el rumbo, la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico. (Vazquez, 2014, pág. 1)

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden, y asignar tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes. (Pimentel, 1999)

La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, lo cual se hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia sus metas, además permite prepararse para hacer frentes a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización. Cuando el ritmo de la vida era más lento, los gerentes podían establecer metas y planes simplemente explotando de la experiencia pasada, pero hoy los hechos suceden con demasiada rapidez para que la empresa sea siempre una guía digna de confianza y los gerentes se ven en el caso de desarrollar nuevas estrategias apropiadas para los planes únicos y las oportunidades del futuro. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1993, pág. 8)

1.4.3 Características del proceso de planeación estratégica

Todos los planes se realizan simultáneamente, en una empresa a pesar de tener cada uno sus propios objetivos, deberán ser congruentes en sus fines y sus medios de tal manera que puedan ingresarse y acomodarse para formar un solo plan general. (Torrez, pág. 12)

La planeación estratégica presenta las siguientes características:

1. Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
2. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
3. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten con las mayores garantías de éxito.
4. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
5. Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
6. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo, reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
7. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
8. Proporciona los elementos para llevar a cabo el control, al establecer un esquema o modelo de trabajo.
9. Suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
10. Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo, permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión. (Torrez, pág. 12)

1.4.4 Beneficios de la planeación estratégica

Los beneficios siempre implican un resultado o acción positiva, puede satisfacer a muchas personas y satisfaciendo así una necesidad. (Castillo, 2016, pág. 1)

1. Se desarrolla la adaptación proactiva al cambio, en la actualidad, el cambio se produce de manera más rápida y es mucho más extensivo que nunca. Esto puede afectar a muchas organizaciones y poner en riesgo su supervivencia a mediano y largo plazo.
2. Ayuda a los líderes a enfrentar de manera creativa e inteligente los retos que representa la incertidumbre del cambio.
3. Crea equipos de trabajo altamente eficientes, enseña a los equipos ejecutivos a funcionar como un equipo altamente eficaz al participar en la construcción y el apoyo del plan estratégico involucrando así a cada miembro del equipo en la planeación que refuerce su compromiso con el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.
4. Perfeccionamiento del proceso de toma de decisiones, esto representa una oportunidad para que las organizaciones perfeccionen sus procesos de toma de decisiones, la planeación involucra al equipo directivo superior, la administración y, en general, todas las personas con responsabilidades dentro de la empresa.
5. Promueve la creación de un marco para la comunicación interna. A través de la comunicación efectiva se negocian las diferencias y se alinean los intereses para lograr el consenso. (Castillo, 2016, págs. 5-21)

1.4.5 Etapas de la planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica implica tanto la planeación en sí misma, como la ejecución de la estrategia. Un plan se crea para llevarlo a cabo etapa por etapa. El proceso de planificación estratégica debe ser continuo. Al final de un ciclo de planificación, vas a crear otro, después otro, y así sucesivamente. (Yañez, C, pág. 1)

1.4.5.1 Análisis de entorno

Es el momento inicial del proceso en el que se hace una revisión del estado en el que se encuentra la organización en cuestión a lo interno y en relación con su entorno. (Yañez, C, pág. 9).

1.4.5.2 Definir objetivos

Una vez que se han analizado las condiciones del entorno, se deberían tener elementos de juicio suficientes para definir el objetivo a perseguir. (Yañez, C, pág. 10).

1.4.5.3 Establecimiento de tácticas

Desgranar la estrategia. Son los pasos concretos en el camino a lograr los objetivos. Es el detalle de la planificación operativa. El gran objetivo se vuelve operativo y se determinan tareas, recursos disponibles, plazos, indicadores de gestión y responsables. (Yañez, C, pág. 11).

1.4.5.4 Ejecución

Aquí las tácticas se vuelven acciones. En este punto se ponen a prueba las decisiones tomadas hasta el momento. El plan previsto se lleva a cabo y se consumen los recursos estimados a tal fin.

Es en esta fase donde se suelen notar las brechas entre lo planificado y la realidad. Es normal que en esta fase surjan las desviaciones del plan porque suelen responder a las exigencias del entorno. (Yañez, C, pág. 12)

1.4.5.5 Reporte

Esta es una fase a la que no suele dársele mucha importancia pero que debe considerarse puesto que constituye el registro, el testimonio, de cómo se gestionaron las cosas y, por lo tanto, de cómo podrían replicarse o mejorarse en el futuro. (Yañez, C, pág. 13).

1.3.4.6 Evaluación

Desde el momento en el que se definen los objetivos, se deben considerar los modos e instrumentos para evaluar su cumplimiento. Esto es, si se logran o no, y el costo (material e intangible) que implican. (Yañez, C, pág. 14).

1.5 Elementos de la planeación estratégica

El objetivo fundamental es que todos los integrantes de la organización estén informados, sintonizados y preparados para asumir el reto de los proyectos de su compañía y para que entiendan lo que se espera de ellos. Por esta razón, existen unos elementos esenciales que deben tenerse en cuenta a la hora de iniciar el proceso de planificación y selección de la estrategia. (Dueñas, 2014, pág. 3)

1. Misión: Es la declaración del propósito y la razón de ser de la organización. Debe ser claro, conciso y quedarse en la memoria de toda la plantilla de colaboradores.
2. Visión: Es la explicación de hacia dónde se dirige la organización y qué es exactamente lo que aspira a lograr y en lo que quiere convertirse.
3. Valores: Son los principios indiscutibles que rigen la organización.
4. Objetivos: Exponen las metas de la organización. Para la compañía en general suelen abarcar un plan de largo plazo. Los objetivos proporcionan la visión integral de lo que quiere lograr la organización.
5. Proceso de implementación: Es el proceso posterior a la definición de metas y la planificación de la estrategia.

6. Mecanismos de comunicación: La comunicación interna es la herramienta estratégica para transmitir correctamente a todos los colaboradores.
7. Dirección estratégica: A la dirección de la organización no sólo le corresponde diseñar la estrategia para alcanzar los objetivos, también debe encargarse de asignar a los directores de los departamentos la supervisión de las tareas puntuales del equipo de colaboradores que tiene a su cargo.
8. Seguimiento y evaluación de resultados: Los objetivos que se plantee la compañía deben tener una fecha límite para alcanzarlos (Dueñas, 2014, págs. 4-11).

1.6 Modelos de la planeación estratégica

La planeación estratégica tiene como finalidad determinar los objetivos estratégicos y, con base a ello, las acciones que la empresa necesita para realizarlos. Existen varios modelos para desarrollarla. (Berlitz, 2020, pág. 11).

1.6.1 Cuadro de mando integral

Este modelo consiste en un cuadro de mando integral que permite evaluar el funcionamiento de la empresa. (Berlitz, 2020, pág. 12).

1.6.2 Mapa Estratégico

Este modelo de planeación estratégica es una herramienta visual que tiene la función de comunicar el plan estratégico a todos los integrantes de la compañía. El mapa estratégico se complementa con el cuadro de mando integral, sin embargo, no es exclusivo de esta metodología y puede ser utilizado con otros modelos. El mapa estratégico comunica el plan de acción de manera estructurada, segmentando la información en diferentes niveles de participación dentro de la empresa, tales como directivos o ejecutivos. Considera también los departamentos y equipos de trabajo establecidos en el organigrama de la empresa (Berlitz, 2020, pág. 17)

1.6.3 Análisis FODA

Este análisis permite construir la planeación estratégica con base en el análisis interno de la empresa frente al contexto del mercado. Consiste en un cuadrante que identifica y enumera las fortalezas y debilidades de la empresa, y las entrelaza con las oportunidades y amenazas del mercado. Su función es desarrollar planes de acción. Estos deben estar enfocados a resolver los problemas situacionales de la organización en la industria. Además, direcciona a la organización hacia su crecimiento aprovechando las cualidades positivas y oportunidades del sector. (Berlitz, 2020, pág. 19).

1.6.3 Análisis PEST

Permite analizar el mercado desde un punto de vista macro. Por lo general, es el paso anterior para realizar el análisis FODA, ya que permite identificar las oportunidades y amenazas del mercado. Este modelo se basa en analizar factores cruciales dentro del territorio comercial.

Estos aspectos son:

1. Políticos, estos son relacionados con la regulación legislativa de un gobierno.
2. Económicos, factores de índole de economía que afectan al mercado en su conjunto.
3. Sociales son las configuraciones de los integrantes del mercado y su influencia en el entorno.
4. Tecnológico, estado de desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial. Depende de su estado por la tecnología, madurez de las tecnologías convencionales, velocidad de transmisión de la tecnología.

Con el tiempo el análisis PEST ha sido llamado análisis PESTEL, ya que algunos autores han añadido otros factores. Estos aspectos son ambientales y legales, separándolos de los factores políticos. (Berlitz, 2020, págs. 20-21)

1.6.4 Análisis de brechas

El modelo de análisis de brechas analiza la posición de la empresa dentro del mercado. Ayuda a identificar hacia dónde quiere llegar la empresa. Con esta metodología se analiza de manera secuencial el estado actual de la empresa.

Determina las expectativas a futuro de la organización, enlistando las brechas y obstáculos para alcanzar los objetivos. Además, ayuda a observar los aspectos a mejorar para cumplir las metas. Este modelo está indicado para realizar una planeación estratégica con enfoque al crecimiento de la organización. (Berlitz, 2020, pág. 22).

1.6.5 Estrategia del océano azul

Este modelo apunta a buscar la situación más favorecedora. Propone que lo mejor para una organización es desarrollarse dentro de un mercado no disputado. Busca evitar los mercados demasiado explorados y, por ende, más competitivos. Consiste en desarrollar el plan con el objetivo de posicionar a la empresa dentro del panorama no disputado, es decir, el océano azul. (Berlitz, 2020, pág. 24).

1.6.6 Análisis Porter

Este modelo es el paso previo para el análisis FODA. Ayuda a identificar amenazas y oportunidades. También sirve para identificar si el modelo de negocio se encuentra en el océano azul midiendo el atractivo del mercado. (Berlitz, 2020, pág. 27)

Capítulo dos: Gestión de calidad y la normativa ISO.

La Norma Internacional ISO está enfocada a la consecución de la calidad en una organización mediante la implementación de un método o sistema de gestión de la calidad (SGC) (NORMAS ISO, s.f, pág. 3).

2.1 La gestión de la calidad.

“Colección de métodos, utilizables puntual y aisladamente para el control de la calidad de productos y procesos o como un conjunto de métodos útiles de forma aleatoria, puntual y coyuntural para diferentes aspectos del proceso administrativo” (Camisón , Cruz, & González , 2006, pág. 50).

2.2 Enfoque de la gestión de la calidad.

Los enfoques de la gestión de la calidad se pueden ver en tres dimensiones:

1. Los principios que asumen y que guían la acción organizativa.
2. Las prácticas –actividades– que incorporan para llevar a la práctica estos principios.
3. Las técnicas que intentan hacer efectivas estas prácticas.

Enfoques en la gestión de la calidad:

1. Inspección.
2. Control estadístico.
3. Aseguramiento o control de calidad total.
4. Control de calidad CWQC.
5. Gestión de control total. (Camisón , Cruz, & González , 2006, pág. 211).

2.2.1 Enfoque como inspección

Está limitado a la inspección de un producto, de modo que de manera superficial pueda detectar alguna anomalía, evitar que productos defectuosos lleguen al cliente. Su proceder consiste en establecer a prioridad unas especificaciones de calidad del producto, que deben comprobarse de forma sistemática para verificar la conformidad del producto final y separar los productos defectuosos para su desecho o reproceso (Camisón , Cruz, & González , 2006, pág. 224).

2.2.2 El enfoque como control estadístico de la calidad

El CEC conduce a medidas correctivas tanto en productos como en procesos. El objetivo del CEP es encontrar el rango de variación natural del proceso y asegurar que la medida de la característica de calidad permanece dentro de ese rango que se juzga aceptable (Camisón , Cruz, & González , 2006, pág. 228).

2.2.3 El enfoque como aseguramiento de la calidad o control de calidad total (CCT).

Un sistema efectivo para integrar los esfuerzos de desarrollo, mantenimiento y mejora de la calidad de varios grupos de una organización a fin de hacer posibles marketing, ingeniería, producción y servicio a plena satisfacción del consumidor y a los niveles más económicos las especificaciones que deben cumplir los productos nacen de las necesidades de los clientes, y el sistema de gestión de la calidad se enfoca a garantizar de forma planificada que los servicios prestados a los clientes estén en línea con éstas” (Camisón , Cruz, & González , 2006, págs. 233-234).

Este enfoque fue diseñado tomando en cuenta los siguientes aspectos:

1. Orientación al cliente.
2. Actitud basada en la prevención.
3. La inversión en mejora de la calidad es siempre rentable.
4. Énfasis en la mejora continua.

5. Control total de la calidad u orientación al sistema.
6. Compromiso de la dirección.
7. Compromiso de todos los trabajadores en la mejora de la calidad. (Camisón , Cruz, & González , 2006, págs. 234-238).

2.2.4 El enfoque japonés (CWQC)

CWQC: Consiste en el desarrollo, diseño, producción, comercialización y prestación del servicio de productos y servicios con una eficacia del coste y una utilidad óptimas, y que los clientes comprarán con satisfacción. Para alcanzar estos fines, todas las partes de una empresa (alta dirección, oficina central, fábricas y departamentos individuales tales como producción, diseño, técnico, investigación, planificación, investigación de mercados, administración, contabilidad, materiales, almacenes, ventas, servicio, personal, relaciones laborales y asuntos generales) tienen que trabajar juntos (Camisón et al., 2006, pág. 246).

El CWQC o el enfoque japonés para Kaoru Ishikawa es muy similar al CCT, pero con algunas diferencias esenciales: (Camisón et al., 2006, pág. 245).

1. La forma de poner en práctica y combinar esas ideas ya familiares. Mientras que en Occidente los métodos eran empleados por los trabajadores de forma individual, en Japón se fomenta un enfoque de equipo (Camisón et al., 2006, pág. 245).
2. La intensidad, amplitud y perseverancia con que dichas prácticas se utilizan. Las herramientas de planificación de procesos y optimización del diseño del producto, el enfoque en la mejora continua para reducir los costes de no calidad, o la preocupación por incorporar los requisitos del cliente a las especificaciones desde el inicio del proceso de diseño de un nuevo producto, este enfoque es la insistencia en contemplar las quejas de los clientes como oportunidades de mejora que no debían desperdiciarse, un tópico hoy en día pero una idea revolucionaria en los años 50 cuando fue lanzada por Ishikawa (Camisón et al., 2006, pág. 245).

3. Su enriquecimiento con nuevas prácticas en diseño de productos, en gestión y control de procesos, y en la gestión de los recursos humanos (Camisón *et al.*, 2006, pág. 245).

Todos los departamentos de la empresa tienen que empeñarse en crear sistemas que faciliten la cooperación y en preparar y poner en práctica fielmente las normas internas. Esto sólo puede alcanzarse por medio del uso masivo de diversas técnicas tales como los métodos estadísticos y técnicos, las normas y reglamentos, los métodos computarizados, el control automático, el control de instalaciones, el control de medidas, la investigación operativa, la ingeniería industrial y la investigación de mercados (Camisón , Cruz, & González , 2006, pág. 246).

2.2.5 El enfoque integrador como gestión de calidad total (GCT)

Consiste en el conjunto de acciones orientadas a planificar, organizar y controlar la función de calidad de una organización, con vistas a la mejora continua de la calidad del producto y de la posición competitiva, así como a optimizar la creación de valor para los grupos de interés considerados clave (Camisón , Cruz, & González , 2006, pág. 254).

2.3 Principios de la gestión de calidad.

“Los principios de la gestión de la calidad son:

1. Enfoque al cliente
2. Liderazgo
3. Compromiso de las personas
4. Enfoque a procesos
5. Mejora
6. Toma de decisiones basada en la evidencia
7. Gestión de las relaciones” (Organización Internacional de Estandarización, 2015, págs. 9-13).

2.4 Sistema de gestión de calidad

Un SGC comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados. El SGC gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas pertinentes. EL SGC posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo. Un SGC proporciona los medios para identificar las acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios (Organización Internacional de Estandarización, 2015, pág. 8).

El sistema de gestión de la calidad es el medio que las organizaciones utilizan para poner en práctica el enfoque de gestión de la calidad que la dirección ha adoptado. la definición e implantación de un SGC según el enfoque de aseguramiento de la calidad se basa en las directrices establecidas por los modelos normativos para la gestión de la calidad (Camisón, 2009, pág. 3).

“Para asegurar la calidad en la práctica se establecen modelos normativos basados en los componentes:

1. Normalización
2. Entidades de normalización y marcas de calidad
3. La certificación
4. La homologación” (págs. 347-356).

2.5 Normativas ISO

“ISO viene de la palabra griega ISO que significa igual o uniforme, dicha palabra fue tomada por la Organización Internacional para la Estandarización International Organization for Standardization) que se fundó en 1946 con el fin de crear un conjunto común de normas para la manufactura, el comercio y las comunicaciones”. (Yañez, 2008, pág. 1).

“Las normas ISO son documentos que especifican requerimientos que pueden ser empleados en organizaciones para garantizar que los productos y/o servicios ofrecidos por dichas organizaciones cumplen con su objetivo” (Isotools Excellence, 2015, pág. 1).

La ISO es una organización no gubernamental con sede en Ginebra. Se trata de una red de organismos nacionales de normalización que elabora y publica normas internacionales. Desde su fundación en 1946, la ISO ha elaborado más de 20 000 normas internacionales y documentos relacionados. La financiación de la ISO proviene de las cuotas abonadas por los miembros nacionales y de la venta de las normas (IOE, 2020, pág. 1).

La Organización Internacional de Estandarización, ISO, es una organización sin ánimo de lucro de carácter no gubernamental creada el 23 de febrero de 1947 que promueve el desarrollo y la implementación de normas a nivel internacional, tanto de fabricación como de servicios. El objetivo de esta organización es brindar herramientas para facilitar las transacciones a nivel internacional tanto de objetos, bienes y servicios como de desarrollos científicos, actividades intelectuales, tecnológicas y económicas. (EAFIT, 2019, pág. 1)

ISO Es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité.

Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica. (Organización Internacional de Estandarización, 2015, pág. 1)

2.5.1 Definición normas ISO

“Las normas ISO son un conjunto de reglamentos y disposiciones de aplicación universal, que se proponen garantizar condiciones mínimas de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio en diferentes tipos de empresas y organizaciones”. (Raffino, 2020, pág. 2)

Las normas ISO son un conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de una empresa en sus distintos ámbitos. La alta competencia internacional acentuada por los procesos globalizadores de la economía y el mercado y el poder e importancia que ha ido tomando la figura y la opinión de los consumidores, ha propiciado que dichas normas, pese a su carácter voluntario, hayan ido ganando un gran reconocimiento y aceptación internacional. (Isotools Excellence, 2015, pág. 2)

“Las normas ISO son una herramienta y disposiciones que se emplean en organizaciones para garantizar que los productos y/o servicios ofrecidos por dichas organizaciones cumplen con los requisitos de calidad del cliente y con los objetivos previstos” (Normas ISO, 2018, pág. 1)

2.5.2 Importancia y beneficios

“Los Standards ISO actualmente cumplen la función de establecer los criterios que permiten implantar unas pautas a nivel internacional que ayuden a conseguir la calidad y sirva como garantía para obtener la confianza de los mercados” (Normas ISO, 2018, pág. 3)

Los numerosos beneficios en entandares internacionales son:

1. Reducir sus costes: optimizando procesos y mejorando su productividad.
2. Satisfacción del cliente: mejorando la calidad de los productos y/o servicios garantizando el cumplimiento de las exigencias de los usuarios.
3. Acceso a nuevos mercados: Cumpliendo los requisitos del comercio internacional y de grandes empresas.

4. Mejore su cuota de Mercado: Los certificados ISO suponen una ventaja competitiva (Normas ISO, 2018, pág. 5)

2.5.3 Tipos de normas ISO

“Las normas ISO más esenciales: ISO 9000 gestión de calidad (fundamentos y vocabulario), ISO 14000 (gestión del medio ambiente), ISO 18000 (seguridad laboral), ISO 22000 (Seguridad de producción de alimentos), ISO 26000 (gestión de la responsabilidad social)”. (Raffino, 2020, pág. 8)

2.5.3.1 ISO 9000: Gestión de calidad (Fundamentos y Vocabulario).

En ella se definen términos relacionados con la calidad y establece lineamientos generales para los SGC, dedicada a la estandarización de la producción y mediante la aplicación de un método controlado, ISO garantiza la calidad de lo producido, permitiendo además que en diferentes países se emplee un mismo criterio para evaluar dicha calidad, enfocadas a homogeneizar los estándares de calidad de los productos o servicios de las organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad.

Dentro de la ISO 9000 encontramos: ISO 90001 (Requisitos), ISO 90004 (Directrices para mejora del desempeño). Esta norma a lo largo del tiempo ha tenido modificaciones.

2.5.3.2 14000: Gestión del medio ambiente:

Dirigida a la gestión ambiental y el cuidado del medio ambiente, es decir, a lograr una producción con el menor impacto ecológico posible suponen un instrumento muy clarificador y eficaz para que las compañías puedan organizar todas sus actividades dentro de unos parámetros de respeto al entorno, cumpliendo con la legislación vigente y dando respuesta a un mayor concienciación y exigencia de la sociedad.

2.5.3.3 ISO 18000:

Está centrada en la regulación de los aspectos de seguridad laboral y los sistemas de salud para distintos ámbitos de trabajo, reduciendo así los accidentes y anteponiendo la integridad del trabajador.

2.5.3.4 ISO 22000:

Es una norma de seguridad en la producción de alimentos, que garantiza su adecuada preservación y su no contaminación biológica o química. Siguiendo sus estándares, el consumidor tendría que recibir de manera correcta los alimentos que consume.

2.5.3.5 ISO 26000 *Gestión de responsabilidad social*

Estándares de responsabilidad social mínimos indispensables de cualquier forma de empresa u organización productiva, el enfoque de estas normas es ayudar a la empresa a tener en todo momento un comportamiento transparente y ético que forme parte indisoluble de su modelo general de gestión. (Raffino, 2020, pág. 9)

2.6 Norma ISO 9000

Un conjunto de Control de calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación como los métodos de auditoría ISO 9000 específica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Existen más de 20 elementos en los estándares de esta ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan (ISO 9000, 2020, pág. 1)

“Un modelo de referencia para el establecimiento en las empresas de un sistema de aseguramiento de la calidad. La familia ISO 9000:2000 está compuesta por 3 normas, solo una es certificable ISO 9001:2000” (Marimon , Heras, & Marti, 2005, pág. 83).

“Sistemas de Gestión de la Calidad: Fundamentos y Vocabulario. Esta nueva norma establece el vocabulario y las definiciones utilizadas en las normas, así como los principios genéricos o fundamentos que inspiran esta nueva generación de SGC” (Camison, Cruz, & Gonzalez, 2006, pág. 370).

2.6.1 Objetivo de la norma ISO 9000

1. Proporcionar elementos para que una organización pueda lograr la calidad del producto o servicio, a la vez mantenerla en el tiempo, de manera que las necesidades del cliente sean satisfechas permanentemente, permitiéndole a la empresa reducir costos de calidad, aumentar la productividad, y destacarse o sobresalir frente a la competencia.
2. Proporcionar a los clientes o usuarios la seguridad de que el producto o los servicios tienen la calidad deseada o contratada.
3. Proporcionar a la dirección de la empresa la seguridad de que se obtiene la calidad deseada.
4. Establecer las directrices, mediante las cuales la organización, puede seleccionar y utilizar las normas. (Lopez, 2001, pág. 9)

2.6.2 Ventajas de ISO 9000

Mejora continua de la calidad de los productos y servicios que ofrece, atención amable y oportuna a sus usuarios, transparencia en el desarrollo de procesos, asegurar el cumplimiento de sus objetivos, en apego a leyes y normas vigentes, reconocimiento de la importancia de sus procesos e interacciones, integración del trabajo, en armonía y enfocado a procesos, adquisición de insumos acorde con las necesidades, delimitación de funciones del personal, mejores niveles de satisfacción y opinión del cliente, aumento de la productividad y eficiencia, reducción de costos, mejor comunicación, moral y satisfacción en el trabajo, ventaja competitiva, y un aumento en las oportunidades de ventas. (Yañez, 2008, pág. 1).

Las normas ISO a lo largo del tiempo han obtenido mayor importancia, por los buenos resultados de su aplicación, entre ellos esta:

1. Permite realizar diagnósticos de los sistemas de calidad de las empresas
2. Bases necesarias para estructurar programas de mejoramiento de calidad
3. Modelos reconocidos internacionalmente de aseguramiento interno y externo
4. Estas ventajas conforman estrategias, para obtener calidad total e imagen de prestigio.

Otros beneficios clave potenciales de esta norma es el incremento del valor para el cliente, Incremento de la satisfacción del cliente, mejora de la fidelidad del cliente, incremento de la repetición de negocio, incremento de la reputación de la organización, ampliación de la base de cliente y el incremento de las ganancias y la cuota de mercado. (Lopez, 2001, pág. 10)

2.7 Norma ISO 9001

“Establece los requisitos mínimos de un sistema de Gestión de la Calidad para asegurar la conformidad de los productos o servicios, la mejora continua de la eficacia, la reducción del costo de "no" calidad y el aumento de la satisfacción del cliente. Todo lo cual mejora la competitividad de la organización.” (Yañez, 2008, pág. 2)

“Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente” (Organización Internacional de Estandarización, 2015, pág. 8)

En la norma ISO 9001 se establecen los requisitos de un sistema de gestión de la calidad, que permiten a una empresa demostrar su capacidad de satisfacer los requisitos del cliente y para acreditar de esta capacidad ante cualquier parte interesada. El certificado ISO 9001 es el certificado ISO más común y mejor reconocido a nivel general.

La ISO 9001 es una Norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Los Clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC). Esta Acreditación demuestra que la organización está reconocida por más de 640.000 Empresas en todo el mundo. (Yañez, C, 2019, pág. 2).

2.7.1 Pensamiento basado en el riesgo.

La edición pasada de la norma ISO 9001:2008, ha considerado la definición del pensamiento basado en el riesgo, abordado de manera tácita. Una de las finalidades del SGC es el de actuar como un instrumento de prevención, siendo así que el concepto de acción preventiva se expresa mediante el uso del pensamiento basado en riesgos al formular requisitos del sistema de gestión de la calidad”.

Esta norma ISO está fundamentada en el desempeño, y existe una mayor flexibilidad que en la Norma ISO 9001:2008 en los requisitos para los procesos, la información documentada y las responsabilidades de la organización (Organización Internacional de Estandarización, 2015, pág. 35).

Las organizaciones pueden decidir si desarrollar o no una metodología de la gestión del riesgo más amplia de lo que requiere esta Norma Internacional, por ejemplo, mediante la aplicación de otra orientación u otras normas, la organización es responsable de la aplicación del pensamiento basado en riesgos y de las acciones que toma para abordar los riesgos, incluyendo si conserva o no información documentada como evidencia de su determinación de riesgos (Organización Internacional de Estandarización, 2015, pág. 35).

2.7.2 Ciclo Planificar- Hacer- Verificar- Actuar (PVHA).

1. El ciclo PHVA puede describirse brevemente como sigue:
 2. Planificar: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;
 3. Hacer: implementar lo planificado
 4. Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;
 5. Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.
- (Organización Internacional de Estandarización, 2015, pág. 10). Figura 2:1 estructura del ciclo PHVA.

Figura: Representación de la estructura de esta Norma Internacional en el Ciclo PVHA

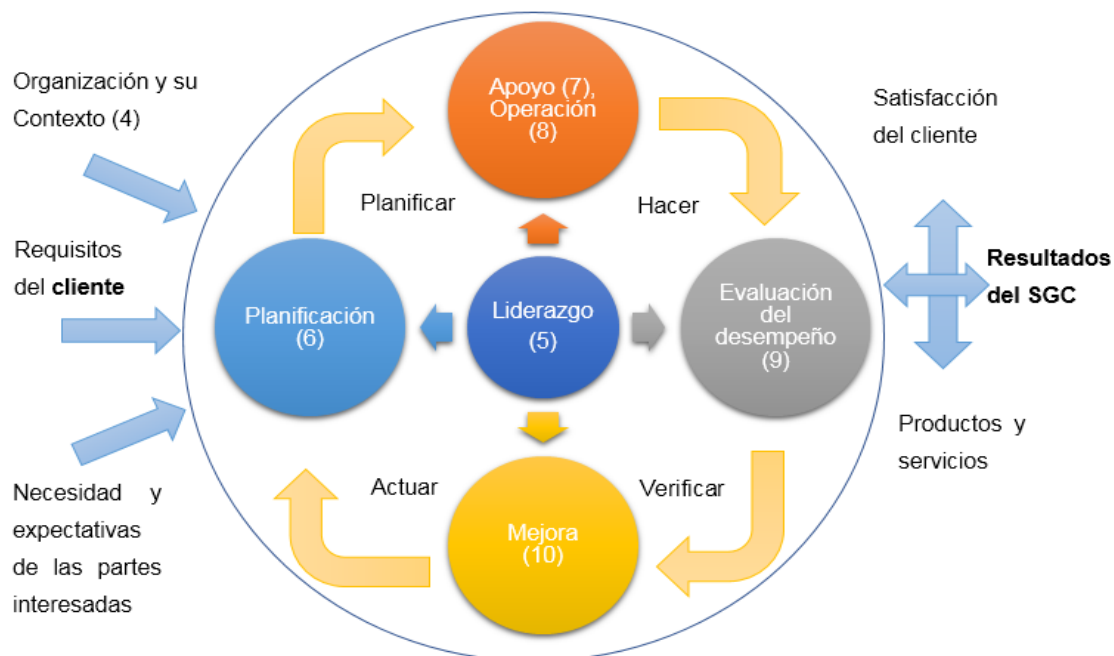


Figura 2:1 (International Organization for Standardization , 2015, pág. 9).

La Norma ISO 9001:2015 está enfocada en los siguientes aspectos:

1. Contexto de la organización
2. Liderazgo
3. Planificación
4. Apoyo
5. Operación
6. Evaluación del desempeño
7. Mejora

Todos esos elementos mencionados previamente, tienen como finalidad obtener la calidad de los procesos y satisfacer las demandas del cliente. (Organización Internacional de Estandarización, 2015, pág. 10)

2.7.3 Diferencia de la Norma ISO 9001:2015 con respecto a la ISO 9000:2008

En la tabla 2:1 se ven los cambios más significativos en cuanto a estructura entre ISO 9001:2008 vs ISO 9001:2015:

Tabla 2:1 Actualización de la estructura en las Normas ISO 9001:2015 vs ISO 9001:2008.

ISO 9001:2015	ISO 9001:2008
Objeto y campo de aplicación	Objeto y campo de aplicación
Referencias normativas	Normas para su consulta
Términos y definiciones	Términos y definiciones
Contexto de la organización	Sistema de Gestión de la Calidad
Liderazgo	Responsabilidad de la dirección
Planificación	Gestión de recursos
Soporte	Realización de productos
Operación	Medición, análisis y mejora
Evaluación del desempeño	
Mejora continua	

(Organización Internacional de Estandarización, 2015, pág. 12)

2.7.4 Objetivo de la norma ISO 9001

Objetivo la mejora de la gestión de la calidad en un sentido integral. Para ello, se hace hincapié en la Cumplimiento de los requisitos del cliente y de otras partes interesadas relevantes, se utilizan como retroalimentación para evaluar y validar si se han logrado los objetivos previstos por la Dirección. Las normas de la serie ISO 9000 poseen la característica de ser “no prescriptivas”, de forma tal que permiten emplear cualquier práctica o herramienta que se considere adecuada para el tipo de producto, servicio o clientes al que se sirve, ya que no pretende imponer ni “recetar” metodologías (los cómo), sino asegurar que el énfasis se dé en el cumplimiento de los requisitos obligatorios mencionados en la norma la satisfacción del cliente, en una cultura de la prevención y en la protección medioambiental. (Normas ISO, 2018)

2.7.5 Ventajas de ISO 9001

Mejora continua de la calidad de los productos y servicios que ofrece, atención amable y oportuna a sus usuarios, transparencia en el desarrollo de procesos, asegurar el cumplimiento de sus objetivos, en apego a leyes y normas vigentes, reconocimiento de la importancia de sus procesos e interacciones, integración del trabajo, en armonía y enfocado a procesos, adquisición de insumos acorde con las necesidades, delimitación de funciones del personal, mejores niveles de satisfacción y opinión del cliente, aumento de la productividad y eficiencia, reducción de costos, mejor comunicación, moral y satisfacción en el trabajo, ventaja competitiva, y un aumento en las oportunidades de ventas. (Yañez, 2008, pág. 1)

1. Eficiencia en los procesos o actividades de la Empresa. (Mejora de Costes)
2. Satisfacción de los clientes
3. Herramienta de comunicación para mejora de la Imagen de la Empresa/marca.
4. Aumento del acceso al mercado, sin límites de fronteras
5. Mejora de la comunicación interna, satisfacción de los trabajadores
6. Beneficios en la productividad
7. Cumplimiento de estatutos
8. Identificación de riesgos y abordaje (Gonzalez & Arciniegos , 2016)

2.7.6 Principios norma ISO 9001

Se ha identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

1. Enfoque al cliente:

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

2. Liderazgo:

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

3. Participación del personal:

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4. Enfoque basado en procesos:

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5. Enfoque de sistema para la gestión:

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

6. Mejora continua:

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000 (Yañez, 2008, pág. 3).

2.8 Norma ISO 9004

“Esta norma presenta un modelo de Gestión de Calidad con la misma estructura y secuencia que la ISO 9001, pero con algunas diferencias interesantes y que puede ser aplicado de modo independiente. Este documento sustituye la norma UNE-EN ISO 9004-1:1994” (Camisón *et al.*, 2006, pág. 371).

2.8.1 Objetivo de la norma ISO 9004

Servir de guía para aquellas organizaciones que quieran ir más allá de los requisitos establecidos en la norma ISO 9001 de calidad, que estén preocupadas por la mejora continua del logro y por la evolución de su sistema de gestión de calidad hacia los modelos de excelencia, es basada con los principios de gestión de calidad, busca la mejora continua de la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de calidad, proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de calidad. Es compatible con otras normas de sistemas de gestión como la ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001. (Gabarro J. , 2019, pág. 2).

2.9 Norma ISO 14001(Sistema de gestión ambiental)

Es la norma que establece un modelo de referencia para implantar en las empresas un sistema de gestión medioambiental, se define como aquella parte del sistema de gestión global de la empresa que describe la estructura organizativa, las actividades de planificación, las responsabilidades, las practicas, los procedimientos, procesos y los recursos para elaborar, aplicar, revisar y mantener la política ambiental de la empresa. Los trabajos de ISO en el campo medioambiental se remontan desde1970.

Es en 1971 cuando se constituyen dos nuevos comités técnicos: el ISO/TC 146, al que se encargó la tarea de preparar normas sobre la calidad del aire; y el ISO/TC 147, con tareas similares respecto a la calidad del agua (Marimon , Heras, & Marti, 2005, pág. 84).

Señala que la norma ISO 14001 es la más relevante dentro de esta familia, por establecer los requisitos que deberán seguir las organizaciones que deseen certificar su SIGMA; por tanto, es la única norma certificable de la serie. Sus antecedentes se encuentran en la norma británica BS 7750, aunque mantienen ciertas diferencias, la principal, que esta última no requiere el establecimiento de una política para el entorno natural (Camison, Cruz, & Gonzalez, 2006, pág. 500).

2.9.1 Objetivo de la norma 14001

El objetivo de esta norma es apoyar la protección medioambiental y prevenir la contaminación, asociándolas con las necesidades económicas su propósito es eliminar o reducir los efectos medioambientales que se derivan de los procesos que tienen lugar en una organización, de cumplir los requisitos legales y de mejorar la eficiencia medioambiental de la empresa, a través de una aproximación temática a la gestión medioambiental.

2.9.2 Enfoque y alcance

La implantación, el mantenimiento y la mejora de un SIGMA según los requisitos de la norma, que se estructuran, tras la definición de la política medioambiental, en las cuatro áreas que constituyen los componentes básicos del ciclo PDCA

1. Asegurar la conformidad del comportamiento de la empresa acorde con su declaración de política medioambiental.
2. Realizar una autoevaluación y una auto declaración (revisión y declaración internas) medioambientales de conformidad con los requisitos de la norma.
3. La demostración de dicha conformidad frente a terceros mediante la certificación del SIGMA por una tercera parte independiente, objetiva y acreditada. Dado que la norma pretende dar como resultado la mejora del desempeño medioambiental, se revisará y evaluará periódicamente su SIGMA para identificar oportunidades de mejora que den como resultado mejoras de su desempeño e implantarlas.

Ventajas:

1. Reducción de costes
2. Cumplimiento de la legislación medioambiental;
3. Evitar la duplicidad de esfuerzos;
4. Tener una ventaja competitiva frente a la competencia;

Facilidad para el cumplimiento de otras certificaciones ISO u OHSAS (Camisón *et al.*, 2006, pág. 467).

Capítulo tres: Elementos que componen un plan estratégico y la integración de la gestión de la calidad

“Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico- financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa” (Altair, s.f, pág. 14).

3.1 Estrategia

En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes (Mintzberg & Quinn, 1993, pág. 5).

3.2 Decisiones estratégicas

Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como impredecibles que, en su momento, pueden ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar. A su vez, tales decisiones son las que determinan los recursos que la empresa habrá de destinar a sus tareas y las principales partidas a las que estos recursos deberán asignarse (Mintzberg y Quinn, 1993, págs. 5-6).

La efectividad de la empresa es igualmente determinada por las decisiones estratégicas- es decir, si sus esfuerzos están bien o no bien dirigidos y de acuerdo a sus recursos potenciales- sin importar si las tareas individuales son o no son desempeñadas con eficiencia. La eficiencia administrativa, así como las innumerables decisiones que se requieren para mantener la vida diaria y los servicios de la empresa recaen en el área operativa (Mintzberg y Quinn, 1993, pág. 6).

3.3 Desarrollo de un plan estratégico

Hoy casi todas las empresas practican la planeación estratégica, aunque el grado de sofisticación y formalidad varía de manera considerable. En su concepto, la planeación estratégica es engañosamente simple: analizar la situación actual y la que se espera a futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para lograr la misión. En realidad, éste es un proceso de extremo complejo que demanda un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y compararlos con su capacidad. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 130).

3.3.1 Proceso de la planeación estratégica

La planeación es un proceso; es decir, una serie de fase o etapas que se llevan en secuencia y que están integradas por conceptos tales como:

1. Diagnóstico (descripción del medio ambiente externo e interno)
2. Visión- misión
3. Objetivos
4. Estrategias
5. Presupuesto
6. Evaluación de resultados
7. Realimentación

Estos términos son la base del proceso de planeación (Torres Hernández, Administración Estratégica, 2014, págs. 10-11).

3.3.1 Dimensiones de la estrategia

En primera instancia, las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales; (1) las metas (u objetivos) más importantes que deban alcanzarse, (2), las políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción y (3) las principales secuencias de acción (o programas) que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido. Como la estructura determina la orientación general y la acción central de la organización, su formulación no puede considerarse tan solo como la mera generación y alineamiento de programas para las metas predeterminadas (Mintzberg y Quinn, 1993, pág. 11).

Segundo, las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos conceptos claves e impulsos, eso les da cohesión, equilibrio y claridad. Algunos impulsos son temporales; otros son continuos y perseveran hasta el final de la estrategia. Algunos cuestan más por unidad de ganancia que otros. No obstante, los recursos deben ser asignados en partidas que permiten disponer de recursos suficientes para que cada impulso tenga la posibilidad del éxito, sin importar su relativa relación costo/ utilidad. Las unidades organizacionales deben coordinarse y las acciones deben controlarse para apoyar la partida asignada a los impulsos propuestos, de lo contrario, toda la estrategia fracasará (Mintzberg y Quinn, 1993, pág. 11).

Tercero, la estrategia no solo comprende lo impredecible, sino también lo desconocido. Para las estrategias empresariales fundamentales, ningún analista podría predecir, de manera precisa, como las fuerzas que se contraponen actúan entre sí, o cómo serán distorsionadas o cambiadas por la naturaleza humana o las emociones, o modificaciones por la imaginación y lo determinante de los contraataques de los contrincantes hábiles (Mintzberg y Quinn, 1993, pág. 11).

Cuarto, cada una de las estrategias debe ser más o menos completa, congruente con el nivel de descentralización deseado. No obstante, cada uno debe modelarse, como un elemento de cohesión de las estrategias de alto nivel. El lograr una cohesión total entre las estrategias principales de una organización vendría a ser sin duda alguna una tarea sobrehumana para cualquier ejecutivo en jefe (Mintzberg y Quinn, 1993, pág. 12).

3.3.2 Elementos que conforma un plan estratégico

Cada uno de los elementos que a continuación se mencionan forma parte de un plan estratégico (Münch, 2010, pág. 42).

1. Filosofía: son el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad. La filosofía organizacional es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones de la empresa.
2. Misión: la misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente.
3. Visión: la visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.
4. Objetivos estratégicos: son los resultados específicos que se desea alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.
5. Políticas: se refiere a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son las guías para orientar la acción.
6. Estrategias: son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.
7. Programas: en ellos se detallan el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.
8. Presupuestos: son indispensables al planear, ya que a través de éstos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos. Su principal finalidad consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que permite controlar las actividades de la organización en términos financieros (Münch, 2010, pág. 42).

3.3.3 Diagrama del proceso de planeación

El proceso de planeación se representa con distintos diseños. Al momento de revisar cualquier libro de texto o cualquier investigación sobre el tema, cada autor lo concibe de distinta manera, y muestra, en términos generales, los conceptos de planeación acomodados (estructurados), de muy variadas formas, donde bien se pueden distinguir tres etapas del proceso: (Torres Hernández, 2014, pág. 11).

1. Etapa de la planeación
2. Etapa de la ejecución o implantación
3. Etapa de control y evaluación (Torres Hernández, 2014, pág. 11).

F.R. David (como se citó en Torres Hernández, 2014, pág.11) estas tres etapas no siempre se designan con el mismo nombre, ni siempre son tres, por ejemplo, David les llama:

1. Formulación de la estrategia
2. Implantación de la estrategia
3. Evaluación de la estrategia

Russell L. Ackoff (como se citó en Torres Hernández, 2014, pág.11) se refiere a ellas como:

1. Formulación de la problemática
2. Planeación de los fines
3. Planeación de los medios
4. Planeación de los recursos
5. Diseño de la implementación y el control

3.3.4 Modelos de planeación estratégica

El modelo de Steiner tiene un fuerte carácter filosófico en su concepción de enfoque hacia la relación presente-futuro. Visto desde esta óptica, organizaciones con procesos o goles a largo plazo, como por ejemplo holdings corporativos o bancos, pudieran preferir este modelo donde el peso de las decisiones presente tiene implicaciones graves en el futuro de la organización. Esto es crítico en organizaciones como el Canal de Panamá, donde los proyectos se miden no en años sino de décadas o más (Meilij, 2018, párr. 19).

El modelo de Kotler es fácil de catalogar como aquel de mejor calce en una organización comercial. Su enfoque en las necesidades latentes del consumidor y/o cliente, y su metodología orientada hacia el manejo de unidades estratégicas de negocio y carteras de producto simplifican ubicarlo en empresas de mercadeo como Procter & Gambler (Meilij, 2018, párr. 20)

El modelo de Hoshin Kanri nació como un modelo integrador de las metodologías de Calidad Total. Por su concepción orientada a la producción y manufactura de calidad, tiene un calce afín a las organizaciones de producción y manufactura, donde los ingenieros tienen la responsabilidad de planificar como gerentes a la vez. El mejor ejemplo de esto es Toyota, donde Hoshin Kanri es ampliamente utilizado (Meilij, 2018, párr. 21).

El modelo de Chiavenato es un modelo más general, cuyo diseño de análisis recurrente y proceso limpio y directo lo hacen más proclive a ser aplicado en organizaciones mixtas. Su hincapié en la revisión constante de los planes estratégicos y enfoque en atacar los planes que demanden acción inmediata le da una leve ventaja en las empresas como bancos o empresas de tecnología donde el entorno es muy dinámico (Meilij, 2018, párr. 22). Véase figura 3:1.

Figura: Modelo de formulación de una estrategia de Chiavenato

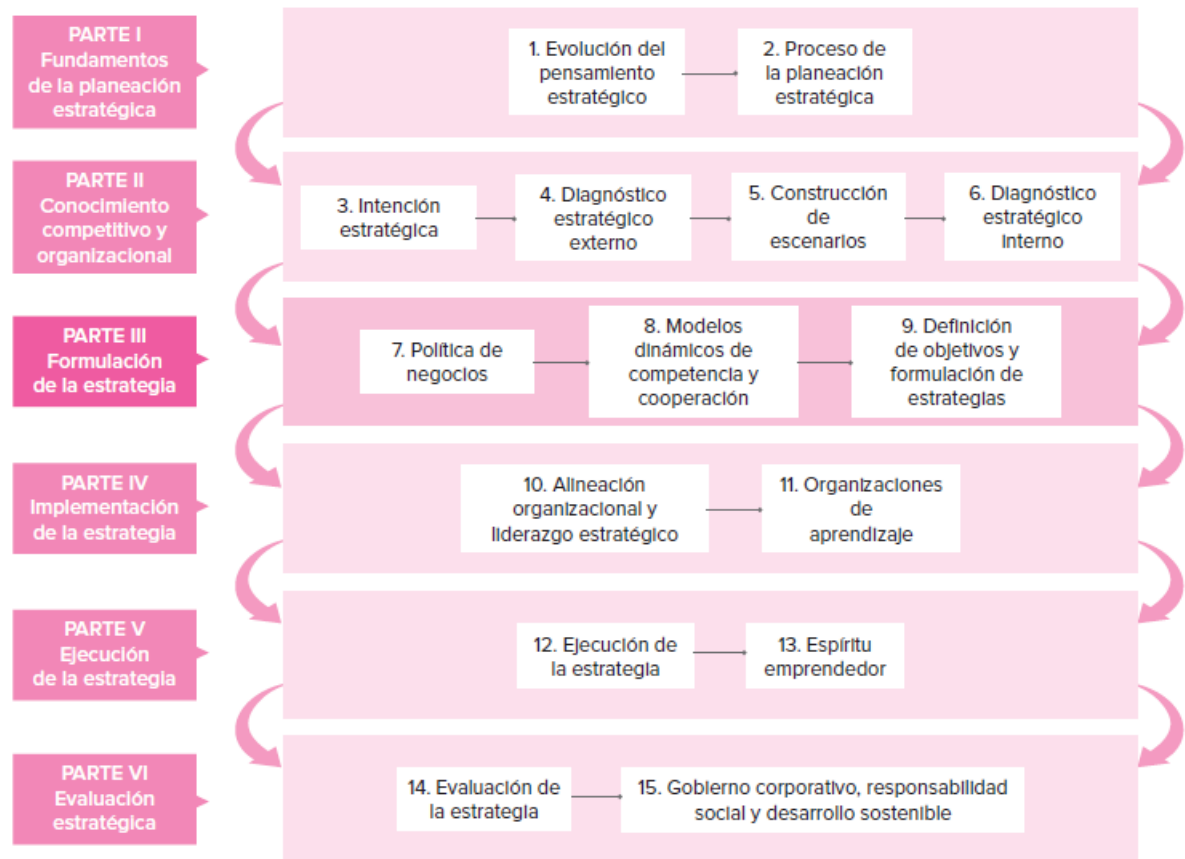


Figura 3:1 (Chiavenato I. , 2017, pág. 130)

3.3.5 Diseño de estrategias

Al diseñar estrategias es conveniente recordar que:

1. Cada decisión implica un riesgo, por lo que las estrategias deberán evaluarse cuidadosamente.
2. Para cada objetivo deben establecerse las estrategias correspondientes.
3. Los errores son inevitables cuando se permite que personas poco capacitadas y con escasa visión tomen decisiones y participen en el proceso.

4. Las decisiones deben basarse en un proceso lógico, en datos estadísticos y numéricos y preferentemente utilizar alguna técnica cualitativa o cuantitativa.
5. La participación y compromiso de los directivos en la implantación de las estrategias es indispensable para que los miembros de la organización confíen y acepten el plan.
6. Las estrategias deben relacionarse con la misión, visión y objetivos de la empresa, es decir, ser consistentes.
7. Las estrategias deben facilitar la creación de ventajas competitivas (Münch, 2010, pág. 45).

3.5.1 Ambiente externo

El ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se enfoca en la situación competitiva, así como en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos, geográficos; además, el ambiente se examina en busca de desarrollos tecnológicos, productos y servicios en el mercado, y otros factores pertinentes para determinar la situación competitiva de la empresa (Koontz *et al.*, 1993, pág. 134).

3.5.2 Ambiente interno

De igual modo, el ambiente interno de la empresa debe auditarse y evaluarse respecto de sus recursos, fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operación, compras, marketing, productos y servicios. Para formular una estrategia también deben evaluarse otros factores internos importantes, incluidos los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control, y las relaciones con los clientes (Koontz *et al.*, 1993, pág. 134).

3.4 Matriz FODA y CAME: herramientas modernas para el análisis de la situación

La matriz FODA tiene un alcance mayor y una importancia distinta que la matriz de portafolio de empresas, aunque la primera no reemplaza a la segunda. Esta matriz ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización (Koontz *et al.* 2012, pág. 136).

Es común sugerir que las compañías deberían identificar sus fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas del ambiente externo, pero lo que a menudo se ignora es que combinar estos factores puede requerir distintas elecciones estratégicas. Para sistematizar dichas elecciones se ha propuesto la matriz FODA, donde F representa las fortalezas, O las oportunidades, D las debilidades y A las amenazas. El modelo FODA inicia con la evaluación de las amenazas, porque en muchas situaciones una compañía emprende la planeación estratégica por una crisis, problema o amenaza percibidos (Koontz *et al.* 2012, pág. 137).

3.4.1 Análisis CAME dentro del FODA

El análisis CAME pretende corregir nuestras debilidades, afrontar nuestras amenazas, mantener nuestras fortalezas y explotar nuestras oportunidades (Altair, s.f, pág. 62). La tabla 3.1 presenta las cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA.

La importancia de en las estrategias, en esta discusión pueden hacerse análisis similares para desarrollar tácticas o planes de acción más detallados. Las estrategias se basan en el análisis de los ambientes externo (amenazas y oportunidades) e interno (debilidades y fuerza) (Koontz *et al.* 1993, pág. 138).

Tabla 3:1 Análisis CAME

CAME	Puntos fuertes	Puntos débiles
	Estrategia O/F	Estrategia O/D
Oportunidades (O)	Se usan las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Se superan las debilidades, aprovechando las oportunidades.
	Estrategia A/F	Estrategia A/D
Amenazas (A)	Se evitan las amenazas con las fortalezas.	Se busca reducir las debilidades y eludir las amenazas.

Altair (s.f) análisis CAME (pág. 63).

1. La estrategia DA busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini- mini (por minimizar- minimizar); puede requerir que la compañía, por ejemplo, establezca una coinversión, se reduzca o hasta se liquide (Koontz *et al* 1993, pág. 138)
2. La estrategia DO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarse desde el interior o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) en el exterior para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo (Koontz *et al* 1993, pág. 138).
3. La estrategia FA utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y minimizar a las segundas. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor (Koontz *et al* 1993, pág. 138).
4. La estrategia FO, que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia ésta. Si tienen debilidades buscarán superarlas para convertirlas en fortalezas; si enfrentan amenazas lidiarán con ellas para poder enfocarse en las oportunidades (Koontz *et al* 1993, pág. 138). Ver figura 3.2.

Figura: Estrategias que se derivan de las acciones.



Figura 3:2 Fuente propia

3.5 Formulación de una estrategia

La formulación de la estrategia incluye la identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en que se desarrolla la compañía, así como el atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones discernibles. Se deben de valorar los puntos fuertes y las debilidades de la compañía, con la mayor objetividad posible (Mintzberg *et al.*, 1993, pág. 53).

El desarrollo de una visión y misión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia son tareas básicas para determinar el rumbo; señalan hacia dónde va una compañía (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012, pág. 37).

3.5.1 Estrategia corporativa

Está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales stakeholders, y añadir valor a las distintas partes (a menudo negocios individuales) de la empresa” (Altair, s.f, pág. 68).

3.5.2 Estrategia competitiva

Se trata de saber cómo aventajar a los competidores, qué nuevas oportunidades pueden identificarse o crearse en los mercados, qué productos o servicios deben desarrollarse en cada mercado, y el grado en que éstos satisfacen las necesidades de los consumidores” (Altair, s.f, pág. 68).

3.5.3 Estrategia operativa

Se ocupa de cómo los distintos componentes de la organización, en términos de recursos, procesos, personas y sus habilidades, hacen efectiva la estrategia corporativa y competitiva” (Altair, s.f, pág. 68).

3.5.4 Las 5P´s de la estrategia

La naturaleza humana exige contar con una definición para cada concepto. La palabra estrategia ha sido usada de múltiples modos. Sin embargo, por tradición ha sido definida de una sola manera. El reconocimiento implícito de muy variadas definiciones puede ayudar a maniobrar este difícil campo. Por tanto, a continuación, se presentan cinco definiciones de estrategia como plan, pauta de acción, posición y perspectiva (Mintzberg y Quinn, 1993, pág. 14).

3.5.4.1 Plan

Mintzberg *et al.*, (1993) que “la estrategia es un plan una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica (pág. 14), esto quiere decir, que la estrategia posee dos particularidades, la primera es que se desarrollan antes de ejecutar una acción y posteriormente se aplicará, la segunda consiste en que se hacen con un propósito determinado.

3.5.4.2 Táctica

Mintzberg *et al.*, (1993) “como plan, una estrategia también puede ser una, una “maniobra” para ganar la partida al contrincante o competidor, una corporación puede amenazar con ampliar la capacidad de su planta para desanimar al competidor de construir una nueva planta” (pág. 14).

3.5.4.3 Patrón

Mintzberg *et al.*, (1993) “es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones y, en otras palabras, es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es” (pág. 15).

3.5.4.4 Posición

Mintzberg *et al.*, (1993) “estrategia es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un “medio ambiente”” (pág. 18).

3.5.4.5 Perspectiva

Mientras la cuarta definición de la estrategia mira hacia afuera, buscando ubicar a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas, la quinta mira hacia el interior de la organización, mejor dicho, hacia el interior de las cabezas del estratega colectivo, pero con una visión más amplia. Aquí, la estrategia es una perspectiva, su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera de percibir el mundo. Sobre toda esta quinta definición sugiere que la estrategia es un concepto, lo cual tiene una implicación particular, es decir, que todas las estrategias son abstracciones que existen solo en la mente de las partes interesadas (Mintzberg *et al.*, 1993, pág. 19).

3.5.5 Estrategia competitiva genéricas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas: (Altair, s.f, pág. 39).

3.5.5.1 La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada)

Es la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores (Altair, s.f, pág. 40).

3.5.5.2 El poder de negociación de los clientes.

El poder de cada uno de estos grandes grupos de compradores depende de las características de la situación del mercado y de la importancia de las compras de ese grupo comparadas con el negocio total del sector (Altair, s.f, pág. 40).

3.5.5.3 El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer una notable influencia en un sector presionando en una subida del precio, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos y, de esta manera, exprimir la rentabilidad de un sector (Altair, s.f, pág. 40).

3.5.5.4 La amenaza de productos y servicios sustitutivos

Dentro de un sector no sólo tiene relevancia la actuación de los elementos actuales, sino que la posible sustitución de los mismos por otros de características más o menos parecidas producidas en otros sectores puede cambiar el devenir del mismo sector en un plazo muy corto de tiempo (Altair, s.f, pág. 40).

3.6.5.5 La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector

La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores. La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar su posición (Altair, s.f, pág. 40).

3.6 Toma de decisiones

La decisión es una elección siempre que existen alternativa u opciones. La mayoría de las decisiones en una encrucijada requiere considerar simultáneamente varios factores interrelacionados, lo que obliga a elegir lo que es crítico, e involucra una enorme incertidumbre y riesgos sobre las consecuencias de los resultados (Chiavenato I. , 2017, pág. 133).

3.6.1 Toma de decisiones basada en procedimientos

Podría ser la mejor opción cuando se aplica a problemas que surgen de forma continua o constante, reiterada y sistemática. Con el tiempo se pueden definir respuestas estandarizadas, por lo general, basadas en un conjunto de instrucciones explícitas (lista de verificación o check list). Mas, no es el mejor método para decidir las políticas de la organización. Este método debe considerarse en la fase de ejecución de un plan estratégico, porque permite que la manera en que la organización administra los problemas los problemas comunes recurrentes sea previsible y uniforme y, a su vez, esto aumenta su coherencia y enfoque. También permite que varias personas se beneficien del mejor conocimiento disponible, sin tener que repetir los errores de quienes enfrentaron el mismo problema en el pasado (Chiavenato I. , 2017, pág. 133).

3.6.2 Toma de decisiones basada en la experiencia

Cuando se enfrenta un problema diferente o complejo, es difícil saber cuál procedimiento se debe utilizar, o si existe algún procedimiento aplicable. Este enfoque de toma de decisiones tiene mayor posibilidad de éxito cuando la persona que toma las decisiones posee una amplia gama de experiencias relevantes y no cuenta con mucho tiempo para decidir. (Chiavenato I. , 2017, pág. 133).

La experiencia es la suma de lo que un individuo ha aprendido cuando ha abordado problemas y tomado decisiones en el transcurso de su existencia o de su carrera. Desde ese punto de vista, la experiencia cabe dentro de una de las categorías siguientes: (Chiavenato I. , 2017, pág. 135)

1. Recuerdo de datos reales (Chiavenato I. , 2017, pág. 135)
2. Métodos prácticos, criterios e intuiciones que representan las lecciones aprendidas con la vivencia de esos acontecimientos (Chiavenato I. , 2017, pág. 135).

3.6.3 Toma de decisiones basada en el análisis

La toma de decisiones basada en el análisis se utiliza cuando se cuenta con información suficiente para generar alternativas de acción y que requiere criterios para definir lo verdadero y lo falso, lo que es relevante y lo que no lo es. No solo corresponde a un análisis cuantitativo, a pesar de que las cifras con frecuencia sean muy convenientes. La toma de decisiones basada en la analítica predictiva es, en el fondo, una forma de pensamiento crítico que se puede aplicar a todo tipo de problemas, sean cuantitativos o cualitativos (Chiavenato I. , 2017, pág. 136).

3.7 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones (International Organization for Standardization , 2015, pág. 2).

La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe (International Organization for Standardization , 2015, pág. 2):

1. Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos;
2. Determinar la secuencia e interacción de estos procesos;
3. Determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos;
4. Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;
5. Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;
6. Abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos;
7. Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que los procesos logran los resultados previstos;
8. Mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad (Organización Internacional de Estandarización, 2015, págs. 2-3).

3.7.1 La planificación en la gestión de la calidad

Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar las cuestiones y requisitos referidos, y, determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de (ISO 9001:2015, 2015, pág. 4):

1. “Asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos;
2. Aumentar los efectos deseables;

3. Prevenir o reducir efectos no deseados;
4. Lograr la mejora” (Organización Internacional de Estandarización, 2015, págs. 4-5).

La organización debe planificar:

1. Las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades;
2. La manera de:
 1. Integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de la calidad
 2. Evaluar la eficacia de estas acciones

Las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y los servicios (Organización Internacional de Estandarización, 2015, pág. 5).

3.8. Implantación de la estrategia

La implantación de la estrategia comprende una serie de subactividades de naturaleza administrativa. Si se ha determinado un propósito, entonces es posible movilizar los recursos de la compañía con objeto de lograr su realización” (Mintzberg y Quinn 1993, pág. 54)

“Es la parte más exigente y consumidora de tiempo del proceso de administración de una estrategia. Convertir los planes estratégicos en acciones y resultados pone a prueba la capacidad de un administrador para dirigir la acción organizacional” (Thompson *et al.*, 2012, pág. 38).

“El éxito de la buena ejecución de la estrategia depende de las habilidades y cooperación de los administradores operativos que pueden impulsar los cambios necesarios en sus unidades organizacionales y entregar buenos resultados de manera consistente” (pág. 39) (Thompson *et al.*, 2012, pág. 39)

3.8.1 Diferencia entre la fase de planeación y la fase de implantación de estrategia

Ambos son componentes fundamentales del proceso de administración estratégica, desarrollan una relación simbiótica, pero requieren perfiles diferentes de los responsables de cada etapa, por las características distintas de cada una de las fases (Torres Hernández, 2014, pág. 261). Véase tabla 3.2 sobre los perfiles.

Tabla 3:2 Perfiles de la formulación e implantación de las estrategias

Etapa de la planeación	Etapa de la implantación
Posicionamiento de las fuerzas antes de la acción	Manejo de las fuerzas durante la acción
Se centra en la eficacia	Se centra en la eficiencia
Es sobre todo un proceso intelectual	Es sobre todo un proceso operativo
Requiere de intuición y habilidades analíticas	Requiere una motivación especial y habilidades de liderazgo
Exige la coordinación entre algunos individuos	Exige la coordinación entre muchos individuos
Actividad empresarial	Actividad estratégica
Mismo método	Diferentes caminos
En común:	
Se aplica en todo tipo de empresas	
El proceso participativo: que personal de planeación participe en implantación y a la inversa	

(Torres Hernández, 2014, pág. 261)

3.8.1.1 Tareas principales

Quien implanta las estrategias debe de contar con un programa de acción y estar consciente de que existe una amplia gama de factores que intervienen en la implantación (Torres Hernández, 2014, pág. 262), véase figura 3.3.

Figura: Implantador de estrategias



Figura 3:3 (Torres Hernández, 2014, pág. 262).

3.8.2 Implantación del SGC bajo Normativa ISO 9001

La implantación del sistema es una fase que se debe solapar a la certificación, de forma que se vayan introduciendo escalonadamente los procedimientos e instrucciones de trabajo al ritmo que se vayan definiendo y aprobando. La gradualidad de la implantación es muy recomendable, para facilitar la absorción por las personas del cambio de modelo organizativo, así como para ir testando las decisiones y la idoneidad del diseño de los procedimientos junto con la detección de las primeras no conformidades. Debe recordarse que introducir un nuevo SGC no ha de conducir a la parálisis de la empresa, que debe proseguir sus actividades al mejor ritmo posible al mismo tiempo que van calando en los grupos y los empleados los nuevos métodos de trabajo (Camisón *et al.*, 2006, pág. 409).

3.9 Evaluación del plan estratégico

Es imposible demostrar como conclusión que una estrategia específica es óptima o incluso garantizar que funcionará, no obstante, es pertinente someterla a pruebas para determinar sus omisiones principales. Entre las muy diversas pruebas a las que puede someterse una estrategia de negocios se pueden distinguir los siguientes criterios generales (Mintzberg y Quinn, 1993, pág. 62):

1. Consistencia: la estrategia no deberá presentar metas ni políticas inconsistentes entre sí (Mintzberg y Quinn, 1993, pág. 62).
2. Consonancia: la estrategia deberá representar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo, así como a los cambios relevantes que en él ocurren (Mintzberg y Quinn, 1993, pág. 62).
3. Ventaja: la estrategia deberá facilitar la creación o la preservación de la superioridad competitiva en el área elegida de actividades (Mintzberg y Quinn, 1993, pág. 62).
4. Factibilidad: la estrategia no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles (Mintzberg y Quinn, 1993, pág. 62).

3.9.1 Medición de la GC en la era de la información

Antes los conceptos de calidad se aplicaban sobre todo a productos, pero con el aumento de las compañías de servicios éstos también deben aplicarse a estas empresas; lo que significa tener en cuenta aspectos como la medición de expectativas, experiencias y emociones (Koontz *et al.*, 2012, pág. 552).

En la era de la información la calidad adquiere nuevas dimensiones, por ejemplo, los paquetes de software no sólo incluyen confiabilidad, sino también servicios de soporte técnico, compatibilidad, capacidad de actualización e integración de la infraestructura de información, no sólo con la compañía, sino también con sus proveedores y clientes (Koontz *et al.*, 2012, pág. 552).

3.10 Seguimiento de la gestión de la calidad en el plan estratégico

Desde el mismo momento en que se implanta un elemento de un SGC, la empresa debe empezar a trabajar en la mejora continua. A partir de una cierta fecha del inicio de la implantación de un procedimiento (un mes suele ser un plazo razonable), el equipo del proyecto (normalmente a través de la persona de su máximo responsable) debe efectuar una evaluación de su eficacia a partir de la información recogida en el documento oportuno y con los datos almacenados en los registros, a modo de preauditorías. El responsable de calidad debe igualmente supervisar el ritmo de avance del proyecto y los resultados alcanzados en cada etapa, comparándolos con los objetos preestablecidos, identificando las desviaciones y emprendiendo igualmente las acciones correctoras y preventivas oportunas para erradicarlas (Camisón *et al.*, 2006, pág. 409)

Conclusiones

Se conceptualizaron las generalidades de la gestión de calidad y la planeación estratégica mediante documentos escritos y digitales de autores como base de esta investigación.

Describiendo los enfoques y las normas que se aplican en la gestión de la calidad, se da a conocer la importancia que tiene el sistema de gestión de la calidad en los procesos y servicios de las organizaciones, para satisfacer las necesidades de los clientes.

Presentando la gestión de la calidad integrada en la estructura de un plan estratégico, se exponen los elementos que deben tomarse en cuenta al momento de realizar planes y diseñar estrategias que incluye a la gestión de la calidad.

Finalmente se desarrollaron aspectos teóricos de la gestión de la calidad mediante elementos de un plan estratégico, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, que se logran a través de la creación, implantación, evaluación y seguimiento de estrategias que permitan obtener la calidad de los procesos de productos o servicios, para satisfacer la demanda y los nuevos requerimientos de los clientes.

Bibliografía

- 9000, I. (2013). *Iso 9000*. Obtenido de Sistema de gestion de calidad segun Iso 9000: <https://www.contagram.com/blog/cuales-los-beneficios-implementar-sistema-gestion-calidad/>
- Altair. (s.f). *La Elaboración del Plan Estratégico*. Recuperado el 05 de 10 de 2020, de https://www.academia.edu/16846695/La_Elaboracion_del_Plan_Estrategico
- Berlitz. (2020). *Berlitz*. Obtenido de <https://www.berlitz.com/es-mx-blog/7-modelos-de-planeacion-estrategica-y-sus-beneficios>
- Calidad ISO 9001. (s.f.). *ISO 9001 calidad. Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 9000*. Recuperado el 26 de 09 de 2020, de <http://iso9001calidad.com/implantacion-de-los-procesos-desarrollados-263.html>
- Camisión , C., Cruz, S., & González , T. (2006). *Gestión de calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España: Pearson Educación, S.A. Recuperado el 12 de 09 de 2020
- Camisión, C. (2009). *Modelos normativos de gestión de calidad*. Recuperado el 26 de 09 de 2020, de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi57ryo3YrsAhXStlkKHaxcB9kQFjABegQIBhAB&url=http%3A%2F%2Fimagenes.mailxmail.com%2Fcursos%2Fpdf%2F9%2Fmodelos-normativos-gestion-calidad-27839-completo.pdf&usq=AOvVaw1NK47tUHBACuVcPrJ>
- Castillo, I. (2016). *Lifeder.com*. Obtenido de <https://lifeder.com/beneficios-planeacion-estrategica/>
- Chamorro, S. (2016). *La importancia de contar con buenos sistemas de gestion de calidad* . Obtenido de <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/importancia-contar-con-buenos-sistemas-gestion-calidad>
- Chiavenato , I. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. .

- Coulter, R. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competencia: La salida de la crisis*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 25 de 09 de 2020
- Dueñas, F. C. (2014). *acsendo.blog*. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/los-elementos-clave-para-disenar-la-estrategia-corporativa/>
- EAFIT. (2019). NORMAS ISO Y SU COBERTURA. *Panorama contable contaduria publica*, 1.
- Flores, S. (2015). Tesis de maestria . Jinotega.
- Gabarro, J. (2018). *Normes Iso*. Obtenido de <https://www.google.com/amp/iso.cat/es/principios-de-gestion-de-la-calidad/amp/>
- Gabarro, J. (26 de 04 de 2019). *Normes ISO*. Obtenido de <https://iso.cat/es/iso-9004/>
- Gonzalez , O., & Arciniegos , J. (2016). *Sistema de gestion de calidad Teoria y practica bajo la norma ISO* . Bogota: Eco Ediciones.
- International Organization for Standardization . (2015). *ISO 9001:2015*. Recuperado el 21 de 09 de 2020, de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- IOE. (2020). *Organización Internacional para la Normalización*. Obtenido de <https://www.ioe-emp.org/es/organizaciones-internacionales/organizacion-internacional-para-la-normalizacion#:~:text=Qu%C3%A9%20es%20la%20ISO,gubernamental%20con%20sede%20en%20Ginebra.&text=Desde%20su%20fundaci%C3%B3n%20en%201946,la%20venta%20de%20las%20nor>
- ISO 9000*. (septiembre de 2020). Obtenido de Wikipedia : <https://es.wikipedia.org/wiki/NormasISO9000>
- Isotools Excellence. (19 de 03 de 2015). Obtenido de Isotools Excellence: www.isotools.org/2015/03/19/que-son-las-normas-iso-y-cual-es-su-finalidad/
- Koontz, H. (2007). *Elementos de administracion*. Mc Graw Hill.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (Decimocuarta ed.). México, México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A de C.V. .

Lopez, C. (11 de Noviembre de 2001). *Las normas ISO 9000*. Obtenido de Gestipolis: <https://gestipolis.com/las-normas-ISO-9000/>.

Marimon , F., Heras, S., & Marti, C. (2005). Analisis y modelo de la difucion internacional de las normas ISO 9000-14000. Catalunya. Obtenido de <https://dianet.uniroja.es/servlet/articulo?codigo=1432285>

Meilij, A. E. (26 de 12 de 2018). *The complexity of simplicity*. Obtenido de <http://meilij.com/2018/12/26/analisis-comparativo-de-modelos-de-planificacion-estrategica/>

Mendez, C., & Lopez, D. (2016). *Gestion de la calidad: Las normas ISO 9000 en cuanto a la normalizacion, certificacion y aseguramiento*. Seminario de graduacion para obter al titulo de licenciatura en Administracion de Empresas .

Mintzberg, H. (2007). *Planeacion estrategica* .

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos* (Segunda ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1993). *Planeación Estratégica: Conceptos, contextos y casos*. Prentince Hall Hispanoamericana, S.A.

Münch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoque y proceso administrativo* (1era. Ed., 2010 ed.). México D.F., México: Pearson Educación, S.A. Recuperado el 25 de 09 de 2020

Normas ISO. (2018). *Normas ISO*. Obtenido de <https://www.normas-iso.com/>

NORMAS ISO. (s.f). ISO 9001 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. *NORMAS ISO*, 3. Obtenido de <https://www.normas-iso.com/iso-9001/>

Organización Internacional de Estandarización. (2015). *ISO 9000:2015*. Recuperado el 26 de 09 de 2020, de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>

Organización Internacional de Estandarización. (2015). *ISO 9001:2015*. Recuperado el 21 de 09 de 2020, de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (s.f.). *Generación de modelos de negocios*. Recuperado el 08 de 10 de 2020, de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwirhd3JkbLsAhWxwVkkHSeKAHMqFjAAegQIAxAC&url=http%3A%2F%2Fwww.convergenciamultimedial.com%2Flandau%2Fdocumentos%2Fbibliografia-2016%2Fosterwalder.pdf&usg=AOvVaw3_awljN1

Pimentel, L. (1999). *Planificación estratégica* .

Raffino, M. (05 de Septiembre de 2020). *Normas ISO*. Obtenido de <https://concepto.de/normas-iso/>

Sella, P. (2019). *Contagram-sistemas de gestión para pymes* . Obtenido de <https://www.contagram.com/blog/cuales-los-beneficios-implementar-sistema-gestion-calidad/>

Steiner, G. A. (1998). *Planeación estratégica* . Mexico: Cecsa.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y casos* (18va. Ed. ed.). México D.F, México: McGraw-Hill. Recuperado el 18 de 09 de 2020

Tomasini, A. A. (1989). *Planeación estratégica y control total de la calidad. Un caso real "Hecho en México"*. México, México. Recuperado el 26 de 09 de 2020

Torres Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria .

Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *La disciplina de los líderes de mercado*. Bogotá , Colombia: Editorial Norma. Recuperado el 10 de 10 de 2020

Uriarte, J. M. (2020). *Características*. Obtenido de <https://www.caracteristicas.co/planeacion-administrativa/>

Vazquez, j. H. (2014). *geopolis*. Obtenido de <https://www.geopolis.com/la-importancia-de-la-planeacion-estrategica/>

Yañez, C. (2019). *Sistema de gestión de la calidad en base a la norma ISO 9001*. Recuperado el 25 de 09 de 2020, de <https://d1wqxtstxle7.cloudfront.net/3412639/articuloISO.pdf>.