

# Importancia de la implementación de procesos de gestión de calidad como estrategia gerencial

## Importance of the implementation of quality management processes as a management strategy

Autores: Ávila Gómez Diego Fernando, Pérez Arregocés Alendris Yohana, Roberto Díaz Leidy Vanessa.

### Resumen

Implementar procesos de gestión de calidad en las organizaciones es una estrategia gerencial de suma importancia, dado que permite fortalecer la competitividad dentro del mercado, independiente del sector económico en donde se desenvuelve, de igual manera permite mejorar el desempeño operativo y financiero, ya que la incorporación de dichos procesos impacta de manera positiva la productividad y la innovación de las empresas.

También repercute en el aumento de la satisfacción del cliente, ya que permite ofrecer productos y/o servicios con mayores estándares de calidad, además facilita que las organizaciones extiendan sus actividades a nivel internacional, lo cual impulsa las ventas, las utilidades, la rentabilidad, entre otros. Adicionalmente tiene un impacto positivo en la satisfacción de los trabajadores, y su motivación, lo cual se refleja en la productividad y mejora en la imagen de las organizaciones y finalmente permite lograr el propósito de sostenibilidad de la empresa en el tiempo, así como la mejora continua.

Palabras Claves: calidad, gestión, sistema, procesos, estrategia.

Abstract: Implementing quality management processes in organizations is a management strategy of the utmost importance, since it allows strengthening competitiveness within the market, regardless of the economic sector in which it operates, in the same way it allows improving operational and financial performance, since the The incorporation of these processes has a positive impact on the productivity and innovation of companies.

It also has an impact on increasing customer satisfaction, since it allows offering products and/or services with higher quality standards, it also makes it easier for organizations to extend their activities internationally, which boosts sales, profits, profitability, among others.

Additionally, it has a positive impact on the satisfaction of the workers, and their motivation, which is reflected in productivity and improves the image of the organizations and finally allows achieving the purpose of sustainability of the company over time, as well as the improvement keep going.

keywords: quality, management, system, processes, strategy.

## Introducción

Según la investigación de (Barrios, P; Hernández, H; Martínez; D. 2018), la definición de calidad se ha transformado a lo largo del tiempo, desde la simple intención de detectar fallas y separar productos defectuosos en la línea de producción, hasta llegar a la atención total de la operación y la búsqueda de la mejora continua. Esta evolución ha sido resultado de los trabajos de (Juran 1961), para quien la calidad es ausencia de defectos, Crosby (1980), que define la calidad como el cumplimiento de requisitos y el lograr cero defectos, Deming (1986) para quien la calidad identifica las expectativas del cliente como herramienta para diseñar y desarrollar de productos, Ishikawa (1997), el cual determina la calidad como el logro de un producto o servicio que satisface al consumidor y Powell (1995) quien identifica la calidad como un elemento estratégico gerencial.

La implementación de actividades y procesos de gestión de calidad representan herramientas fundamentales de competitividad y diferenciación dentro del mercado, además son instrumentos esenciales para la gerencia de las organizaciones con la intención de ser sostenibles y rentables en el tiempo, considerando la globalización, el comercio internacional y la competencia del mercado, así como las altas exigencias de los consumidores (Díaz, Gabriel; Salazar, D. 2021). En este sentido, buscar la calidad de los productos y servicios ofrecidos se convierte en estrategia y filosofía empresarial, teniendo en cuenta la migración hacia un planteamiento de procesos y la mejora continua. En un mercado competitivo como el de hoy día y en donde los consumidores tienen un rango de posibilidades tan amplio, cada vez más empresas incorporan procesos de calidad y quienes no se involucran en esta dinámica tienen una desventaja competitiva.

Las empresas se enfrentan a un importante reto y especialmente las áreas encargadas de su implementación, el cual es lograr justificar a la gerencia de la organización, los beneficios que representa la incorporación de estos procesos y lograr cuantificar el retorno de la inversión (Smith, E. 2016 p5). El éxito de este propósito podría representar en las organizaciones la

Autores: Ávila Gómez Diego Fernando, Ingeniero Industrial, Universidad Nacional de Colombia, [davila38@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:davila38@estudiantes.areandina.edu.co) Pérez Arregocés Alendris Yohana, Administrador de Empresas, Universidad Pontificia Bolivariana de Bucaramanga, [aperez205@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:aperez205@estudiantes.areandina.edu.co) Roberto Diaz Leidy Vanessa, Administrador de Servicios de Salud, Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN, [lroberto2@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:lroberto2@estudiantes.areandina.edu.co)

diferencia entre implementar actividades de gestión de calidad con el único fin de cumplir requisitos comerciales de certificación, o lograr verdaderos sistemas de gestión de calidad (SGC) sostenibles en el tiempo y enfocados en la mejora continua. Para este fin es necesario lograr medir aspectos como el nivel de satisfacción de los clientes, la gestión de proveedores, reducción de tiempos, de fallas en el sistema y satisfacción de los colaboradores, hasta una medición objetiva de la mejora continua con el propósito final de cuantificar el impacto de la implementación de estas actividades de calidad en los indicadores financieros de la organización.

El objetivo de este trabajo es lograr identificar y analizar la importancia de la implementación de procesos de gestión de calidad dentro de las organizaciones como estrategia gerencial, así como mencionar los beneficios que trae consigo. Se explicará la conveniencia de la implementación de estos procesos en las empresas además de explicar de manera clara y concisa por qué es una estrategia gerencial generadora de competitividad y que facilita el cumplimiento de los objetivos misionales y visionales de las organizaciones.

La implementación de procesos de calidad en las organizaciones es una estrategia gerencial que cada vez toma mayor relevancia, tal como lo indican (Díaz, Gabriel; Salazar, D. 2021) quienes identifican que la implementación de los mismos traen consigo productos y/o servicios con altos estándares de calidad, altamente competitivos dentro del mercado y permiten a las organizaciones ser más rentables, logrando además un diferencial dentro del sector empresarial al cual pertenecen y por tanto aumentando la satisfacción del cliente.

### Planteamiento del problema

La implementación de procesos de gestión de calidad permite a las organizaciones ser más eficaces y eficientes ya que se enfoca en la planeación, organización, control, desempeño de los procesos, y tiene como finalidad lograr una ventaja competitiva. (Barrios, S. 2013). Dicha implementación juega un papel fundamental en la organización porque permite llevar un control dentro de las diferentes áreas, productos y/o servicios ofertados, es importante porque pone en evidencia las falencias de la organización lo que permite establecer un plan de mejora claro y estrategias gerenciales para encaminar toda la organización en el cumplimiento de metas y objetivos.

Actualmente el nivel de competencia de las empresas es muy alto, la entrada de nuevos competidores y los avances tecnológicos hacen que las organizaciones deban encaminarse hacia a la mejora continua, lo cual ha llevado a las gerencias a crear estrategias para poder mantenerse vigentes en el mercado y dentro de estas estrategias, la implementación de procesos de calidad. Según (Andrade, A; Becerra, F; Diaz, L. 2019) el Sistema de Gestión de la Calidad es una herramienta fundamental que permite fortalecer las organizaciones ya que son modelos de calidad que permite el mejoramiento continuo, así como ofrecer valor agregado cuyo propósito es satisfacer las necesidades de la sociedad.

Los procesos de gestión de la calidad son tan importantes como los financieros, administrativos, de talento humano entre otros, de igual forma toda organización que inicie u implementación debe ser constante para que se vean los resultados y beneficios que traen consigo, así como mejorarlo continuamente (Barros, C; Fernández, F; Palma, R. 2018). En las organizaciones es indispensable contar con procesos de calidad en constante actualización y mejora, basados en las normas y protocolos que se determinen, los cuales se deben publicar a todos los trabajadores con el fin de que conozcan cual es el SGC que se implementa en dicha organización.

La estrategia de gestión de la calidad total y la norma de calidad, específicamente la ISO 9001, brindan a las organizaciones, las directrices y herramientas necesarias para generar valor agregado a los servicios o productos ofertados los cuales deben cubrir y satisfacer las necesidades de los clientes, su implementación permite además la mejora continua en las actividades de la organización (Baca, W; Begazo, J. 2016). Las organizaciones deben realizar la implementación de procesos de calidad con base en la normatividad internacional de calidad vigente ya que incorporar de manera correcta un SGC, favorece el cumplimiento de los objetivos establecidos en la planeación estratégica y por tanto lograr el éxito de la organización.

Objetivo general: Analizar la importancia de la implementación de procesos de gestión de calidad como estrategia gerencial en las organizaciones.

Objetivos específicos:

Identificar las actividades y procesos de gestión de calidad que se implementan en las organizaciones como estrategia gerencial.

Describir los beneficios que representa la implementación de procesos de gestión de calidad para las organizaciones.

Autores: Ávila Gómez Diego Fernando, Ingeniero Industrial, Universidad Nacional de Colombia, [davila38@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:davila38@estudiantes.areandina.edu.co) Pérez Arregocés Alendris Yohana, Administrador de Empresas, Universidad Pontificia Bolivariana de Bucaramanga, [aperez205@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:aperez205@estudiantes.areandina.edu.co) Roberto Diaz Leidy Vanessa, Administrador de Servicios de Salud, Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN, [lroberto2@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:lroberto2@estudiantes.areandina.edu.co)

## Justificación

La implementación de procesos de gestión de calidad representa cada vez más una necesidad para las organizaciones, esto debido al considerable aumento en el número de empresas que de una u otra forma adoptan dichos procesos como herramienta competitiva. Lo anterior ocasionado principalmente por las implicaciones que trae consigo el actual mundo globalizado en donde las empresas ya no compiten en un mercado local y las facilidades del comercio electrónico y el transporte permiten que el mercado objetivo de las empresas sea tan amplio como nunca antes.

En este sentido, aportan a la disminución de procesos y a la toma de medidas correctivas al encontrar desviaciones, propenden por la implementación de estándares que favorezcan la ejecución de las actividades y la posibilidad de hacer bien las cosas desde la primera vez facilitando las labores de inducción y entrenamiento de personal. Esto aporta a la reducción de costos desde dos perspectivas, costos asociados a la mala calidad y costos asociados con la mejora de la calidad (Pride, J. 2012). Una de las fortalezas más importantes de implementar estas actividades y procesos es su enfoque holístico de la organización, ya que al abordar actividades relacionadas con el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) se trabaja constantemente en la meta de reducir defectos y optimizar costos de producción, así como de procesos administrativos asociados, lo que repercute en la optimización de recursos, así como en la mejora de productos y servicios como estrategia competitiva.

Según Yañez en 2008 (Lizarzaburu, E. 2015), al realizar una recopilación de los beneficios identificados por la implementación de procesos de calidad, menciona que las actividades de gestión de calidad y específicamente las contempladas por la norma ISO 9001 a través de un enfoque de procesos, así como la administración de la calidad total (TQM) permiten una mejora continua de los productos y servicios ofrecidos, la atención al cliente, estandarización de procesos, potencializa y optimiza las relaciones con stakeholders, reducción de costos y aumento en las ventas. Lo tangible de estos beneficios permite crear fácilmente una relación con los propósitos misionales y la visión de las organizaciones, teniendo en cuenta además que los resultados de instaurar actividades de gestión de calidad se pueden evidenciar de manera contundente al realizar seguimiento a los indicadores financieros de liquidez, rentabilidad y margen operacional.

Para lograr este propósito, las empresas deben ser planeadas desde un enfoque por procesos ya que esto facilita el cumplir con el plan estratégico de la organización al entenderla como un sistema organizado y balanceado desde las responsabilidades y autoridades, así como claridad en el diseño estructural de la misma (Baca, W; Begazo, J. 2016). El enfoque de procesos producto de la gestión de calidad, es en consecuencia, un complemento fundamental para las organizaciones que pretendan ejecutar actividades tan importantes y necesarias como la realización de planeación estratégica. Las organizaciones que establezcan con claridad su planeación estratégica tendrán la posibilidad de determinar su rumbo y el camino a seguir para lograrlo, soportados en los mecanismos de control, organización y seguimiento que brinda el enfoque por procesos. Por estas razones la gestión de calidad es una estrategia empresarial que la alta dirección del siglo XXI debe adoptar e implementar con la intención de permanecer en el mercado siendo más productiva y competitiva.

### Antecedentes

Se realiza el análisis de las investigaciones relacionadas con referencia a la importancia de implementar procesos de gestión de calidad en la organización, así como los beneficios que trae consigo dicha implementación aplicado como una estrategia gerencial a nivel internacional, en orden cronológico en donde se toman investigaciones realizadas desde el año 2010 hasta el año 2022 y de diferentes sectores económicos del mercado.

Haciendo referencia a la importancia de implementar estos procesos, así como los beneficios que trae consigo, aplicado como una estrategia gerencial a nivel internacional práctica en todos los sectores económicos del mercado, en el 2010 (Ferreiro, G; Garcia, B; Garcia, V; Sanchez, A. 2010) sustentaron el cómo la implementación de un SGC trajo consigo un efecto social dentro de los procedimientos de las autoridades reguladoras de medicamentos, demostrando así la preeminencia que trae implementar estos procesos de calidad tanto para la organización como para los stakeholders, cumpliendo el objetivo final que es la satisfacción del cliente y la sostenibilidad de la organización dentro del mercado.

También (Arraut, L. 2010) afirma que para que una organización tenga una constante innovación debe realizar la implementación de un sistema de calidad fortalecido, el cual traerá como resultado efectos positivos en la productividad de las empresas. Los procesos de calidad también transforman las organizaciones en empresas altamente competitivas, el autor en

mención tomó como ejemplo y estudio una empresa del sector petroquímico - plástico de Cartagena en Colombia, la cual desarrolló procesos de innovación a partir de la implementación de procesos de calidad con base a las normas ISO 9001, encontrando como resultado que estas organizaciones logran ser más competitivas y sostenibles en el mercado, así como también cumplen de manera más adecuada con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes y ser financieramente estables.

Posteriormente (Pride, J. 2012) afirma que la gestión de calidad aumenta el nivel competitivo de las empresas, así mismo hace referencia a que la implementación basada en las normas ISO 9000 es la más eficaz a nivel mundial, también aborda el cómo es una necesidad realizar la implementación de la gestión de procesos de calidad bajo las normas ISO 9000 para la gestión estratégica de las organizaciones, finalmente reconoce la gestión de calidad como un instrumento estratégico fundamental y principal para la mejora constante de los procesos dentro de las organizaciones, facilitando la entrada a mercados exteriores y el aumento de la competitividad dentro de mercados globales.

En el año 2013 (Barrios, S. 2013) refiere que con el fin de lograr ser más competitivos y fuertes dentro del mercado, así como también mantener un crecimiento económico constante, estable y para cumplir el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes, puntualmente de la empresa Genab SAS, la cual pertenece al sector de la construcción, decidió planificar e implementar un SGC basándose en la norma ISO 9001 para así mejorar y controlar los procesos y productos en donde el objetivo era direccionar y mejorar la organización cuya meta era tener procesos con total calidad.

Por otro lado (Flores, C; Romero, V; Sanabria, P. 2014) investigan la importancia de la implementación de un SGC, considerando los aportes que trae consigo dicho sistema para el correcto desarrollo de las organizaciones, como resultado indican que la gestión de procesos de calidad debe ser transversal para todas las áreas de las empresas, es decir que dichos procesos de calidad deben ser aplicados en todos los procesos de las organizaciones desde el más sencillo hasta el más complejo y de esta manera implementar procesos de calidad en las organizaciones genera un valor agregado, con un nivel alto de beneficios a los involucrados, en este caso trabajadores y clientes.

Luego (Valenzuela; F. 2016) evalúa y analiza los costos que trae consigo una buena y una mala implementación de un SGC dentro de los procesos de una organización, específicamente el autor realiza dicha implementación en el área contable, en donde trata de

demostrar que el no contar con procesos de calidad, dificulta la toma de decisiones, mientras que si se implementan dentro de la contabilidad, se facilita lograr cumplir con las exigencias y requerimientos de los clientes y la correcta toma de decisiones.

Ahora bien (Smith, E. 2016) afirma que la decisión de implementar procesos de calidad, genera un impacto positivo en el desempeño de las organizaciones, ya que las empresas que los implementan, lo realizan en pro a satisfacer los clientes y para lograr ventajas competitivas, el fin de esta investigación fue demostrar que los procesos de calidad también traen beneficios e impactan altamente la innovación organizacional, las diferentes áreas de la organización, a los trabajadores, las finanzas, entre otros. Por su parte (Aguilar, S. 2017), determinó que las estrategias gerenciales basadas en procesos de calidad y productividad son fundamentales para alcanzar la excelencia de la organización, en donde concluyó, además, que se requiere la implementación de políticas de calidad para así lograr impactar de manera positiva al producto, el cual tendrá como resultado final una mejora en la calidad.

También (Baca, W; Begazo, J. 2016) abordan la importancia de la implementación de la gestión de calidad, la cual trae numerosas ventajas en la dirección y alta gerencia de las organizaciones, el artículo del autor en mención se enfoca en el sector público de Perú el cual pretende basarse teóricamente en la gestión de calidad como clave para lograr el éxito organizacional. También (Dominik, Z. 2016) presenta los resultados del estudio de la implementación y el impacto que genera un SGC como mejora a los procesos de una organización, encontrando que el implementar la norma ISO 9001, mejora considerablemente la relación con el cliente y los procesos de la organización.

Por otro lado, (Almanza, K; Cardenas, N; Ortega; L. 2017) indican que para un adecuado desarrollo organizacional se debe abordar y sistematizar la implementación de las normas ISO 9001 ya que traen consigo un efecto positivo en la gestión de calidad de las empresas, lo cual influye en que las organizaciones tengan un reconocimiento dentro del mercado, además que dicha implementación es importante teniendo en cuenta que un sistema de gestión de calidad permite poner en marcha estrategias con la finalidad de lograr objetivos y metas organizacionales.

Posteriormente (Barros, C; Fernandez, F; Palma, R. 2018) indican que la norma ISO 9001 de 2015 es la norma internacional para implementar un SGC y con la cual deben contar las organizaciones para que todos sus procesos sean efectivos, permitiendo coordinar y mejorar la calidad de los productos o servicios prestados. A su vez (Benzaquen, J. 2018) muestra el



impacto de la implementación de un sistema de calidad a la luz de las normas ISO 9001 de 2015 en las empresas de Perú haciendo una comparación entre empresas del mismo país que implementan un sistema de gestión de calidad estandarizado bajo las normas ISO 9001 de 2015 y las que no lo tienen implementado dentro de los procesos de las organizaciones, encontrando grandes diferencias a favor de las empresas que sí implementan actividades y procesos de calidad bajo dicha norma. Por último (Barrios, P; Hernández, H; Martínez, D. 2018) refieren que implementar SGC dentro de las organizaciones es un instrumento fundamental para el desarrollo de las mismas, ya que impulsan considerablemente la competitividad dentro del mercado y cuyo fin es lograr la calidad y lograr el objetivo de satisfacer al cliente.

Cabe destacar que (Burgos, O; Ferrer, W; Navaro, O. 2018) refieren que la mejora tanto interna como externa de las empresas gracias implementar procesos de calidad, se da teniendo en cuenta que el cliente es el objetivo principal para toda organización, teniendo en cuenta que lo que buscan las organizaciones es satisfacer las necesidades de los mismos y para dar cumplimiento a este objetivo principal, gestionar procesos de calidad es un factor estratégico, así como también para el desarrollo competitivo de las organizaciones.

Más tarde (Andrade, A; Becerra, F; Diaz, L. 2019) propusieron aplicar un SGC en el sector económico de la educación con el fin de realizar un plan de mejora continua al proceso de investigación que realizan los estudiantes de la universidad y así mismo realizaron la aplicación de dichos procesos de calidad en todo el modelo institucional de una universidad ubicada en Ecuador, esto con el gran objetivo de certificar la calidad de la universidad y así poder garantizar a los estudiantes, egresados y futuros estudiantes el obtener un título de una institución certificada lo cual brinda credibilidad y peso en sus títulos universitarios para poder desempeñar una vida laboral plena.

Por otro lado, (Alvarez, M; Castro, L; Peña G. 2020) aseguran que el desempeño de las actividades en las organizaciones mejora de manera eficaz y considerable cuando se decide implementar un SGC dentro de los procesos de las empresas, en este caso puntual indican que el mismo se debe articular y debe ir ligado con el proceso de gestión documental de las organizaciones para obtener los resultados esperados. De igual manera cabe destacar que (Díaz, Gabriel; Salazar, D. 2021) Indican que los procesos de calidad son una herramienta estratégica fundamental de gestión empresarial por lo cual resaltan que es de suma importancia que las organizaciones implementen un sistema de gestión de calidad como estrategia gerencial, así mismo indican que el implementar dicho sistema de calidad trae como resultado productos o

servicios altamente competitivos dentro del mercado, así como una mejora en la rentabilidad para las organizaciones y un valor agregado dentro del sector empresarial, estos resultados comprueban que la gestión de calidad es una herramienta que no puede faltar dentro de una organización.

### Marco teórico

El presente artículo está enfocado en la realización de un análisis respecto a cómo afecta a las organizaciones la incorporación de actividades, procesos y sistemas de gestión de calidad. Dicho análisis se enfoca específicamente en la identificación de los procesos que las organizaciones deben implementar para lograr mejora continua y un aumento en la productividad, además de resaltar los beneficios que conlleva a las organizaciones y la gerencia de las mismas dicha implementación. Para este fin, se tendrá en cuenta la estrategia de gestión relacionada con administración de la calidad total (TQM) y la línea de acción que plantea la norma ISO:9001 al ser este último, un referente fundamental y un estándar internacionalmente aceptado pero además implementado por gran cantidad de organizaciones en el mundo en todos los sectores económicos, ya sea con fines de certificación o simplemente entendiendo la importancia de desarrollar un enfoque de procesos a la luz del ciclo PHVA.

### **Actividades de calidad claves a implementar por las organizaciones como estrategia gerencial**

Inicialmente para la implementación de una estrategia exitosa de gestión de calidad, como lo plantea (Smith, E. 2016), es necesario que esta sea incorporada desde la planeación estratégica de las organizaciones y el compromiso de la Alta Dirección. Lo anterior, dada la importancia del compromiso gerencial para garantizar no solo la destinación de los recursos necesarios para lograrlo, sino también para que sea sostenible en el tiempo. A través de una revisión por la dirección periódica a las actividades de gestión de calidad que está realizando la organización, se hace posible un seguimiento y control que posibiliten la mejora continua. Esta posición es compartida por (Cai, S; Jun M. 2018) quienes afirman que para el éxito de la implementación de la ISO 9000 es vital un gran compromiso de la gerencia con la calidad y la mejora continua de los procesos.

El siguiente paso estratégico que se requiere, es diseñar un enfoque basado en procesos, para lo cual según (Baca, W; Begazo, J. 2016), se deben considerar los recursos y actividades de la organización basados en procesos funcionales. Este enfoque permite una visión

estratégica de la empresa, facilitando la organización funcional y por tanto la solución de problemas de manera localizada e independiente. El enfoque basado en procesos permite abordar de manera organizada, las metas y objetivos establecidas en la planeación estratégica, configurándose entonces en una metodología organizativa coherente y alineada con el fin de implementar actividades de gestión de calidad exitosas. Esta será la base para de acuerdo a la norma ISO 9001, realizar las actividades de diseño y desarrollo de productos y servicios, teniendo en cuenta requisitos funcionales y legales, los controles, así como las salidas o resultados de la fase de construcción del producto o servicio.

Luego de abordar el planteamiento interno con base en procesos y ya sea a la luz de la norma ISO:9001 según (Johri S; Kumar, D. 2021) o de la administración de la calidad total, de acuerdo a (Budayan C; Okudan O. 2022), debe considerarse el enfoque externo y bajo el cual se deben plantear las actividades y procesos de cara al cliente, tales como canales de comunicación eficientes y definición de requisitos, teniendo en cuenta que las empresas deben satisfacer necesidades y expectativas de los clientes e incluso adelantarse a pronosticar los requisitos futuros que los clientes tendrán respecto a los productos y servicios ofrecidos.

Al adentrarnos en los procesos de cara al cliente, se deben determinar cuáles actividades tienen o no valor agregado para este. Para que una actividad pueda identificarse como de valor agregado, según (Tebar M; Baladrón V; Bejarano N; Martínez A; Rodríguez J; Redondo F. 2021) debe cumplir con tres requisitos puntuales: el cliente debe estar dispuesto a pagar por esta, implica una transformación en el producto o servicio y debe poder realizarse correctamente la primera vez. El enfoque externo relacionado con las actividades de gestión de calidad que deben implementar las organizaciones, debe incluir, además, actividades relacionadas con la gestión de proveedores, entre ellas el establecimiento de planteamientos para seleccionar, evaluar y realizar seguimiento al desempeño, dado que la calidad de las materias primas y el suministro en general es un aspecto determinante para logra la calidad del producto o servicio.

Siguiendo las actividades planteadas por (Budayan C; Okudan O. 2022) y (Johri S; Kumar, D. 2020) como parte de los principios de la norma ISO 9001 y de la administración de la calidad total, el papel de los empleados es esencial, ya que el empoderamiento y competencia de los mismos facilitará la identificación de fallas y la oportunidad en la generación de ideas. Para fortalecer este propósito deben establecerse claros procesos de selección, así como desarrollarse actividades de capacitación y aprendizaje dirigidas al personal interno, esto

facilitará que los empleados aporten a la toma de decisiones y contribuyan a procesos de mejora continua. Esta necesidad es abordada de forma más profunda por (Cai S; Jun M. 2018), al reconocer lo importante de motivar a los empleados para buscar iniciativas de mejora de la calidad y su estrecha relación con la disposición para implementar la norma ISO 9001. Finalmente como lo exponen (Ribau M; Mendes, P; Murta, E; Nuñez, L. 2016), en su estudio relacionado con una matriz de indicadores de desempeño como metodología de gestión, la información que arrojan los distintos procesos es clave para el mejoramiento de los SGC, por tanto implementar actividades de seguimiento del desempeño y medición de indicadores enmarcados en actividades como la auditoría interna o el seguimiento periódico, proporcionarán información valiosa sobre el impacto de las estrategias y actividades implementadas en búsqueda de la mejora continua.

La existencia de la norma ISO 9001 permite establecer un consenso en los diferentes autores consultados sobre las actividades de calidad que deben implementar las organizaciones como parte de su estrategia gerencial, para ello autores como (Smith, E. 2016), hacen especial énfasis en la importancia del compromiso de la Dirección con su puesta en marcha, ya que este es piedra angular para la cimentación de una filosofía y cultura organizacional que incorpore realmente dichos procesos y no se corra el riesgo de que estas actividades se cumplan con el simple propósito de certificar un sistema de gestión de calidad y el mero cumplimiento de la norma.

### **Beneficios de la implementación de procesos de gestión de calidad en el desempeño de las organizaciones**

Probablemente el mayor interés para la gerencia de las organizaciones sobre los beneficios de implementar procesos de gestión de calidad sean el impacto en las ventas, su participación en el mercado y el desempeño financiero, aspectos sobre los cuales se encuentra un impacto positivo (Fernández G; Claver E; Tarí J. 2019). Otro de los aspectos más importantes para las organizaciones relacionados con su implementación, es que facilita la innovación, esto gracias entre otros aspectos, a la relación con proveedores, lo que permite por ejemplo el desarrollo de insumos y materia prima, así como la medición de las necesidades de los clientes, que permite introducir pequeños cambios. También facilita la innovación de procesos en aspectos como la comunicación, el trabajo en equipo y la gestión del personal. Adicionalmente, estos procesos mejoran el desempeño operativo medido en la reducción de quejas y reclamos, por tanto, repercutiendo de manera positiva en satisfacer al cliente e

impactan adicionalmente en el mejoramiento de los estándares de producción, lo anterior se logra gracias a que la calidad permite posicionar a las organizaciones en el mercado y facilitar su sostenibilidad en el tiempo (Cabrera, H; León, A; Medina, D; Chaviano, Q. 2015).

En el estudio realizado por (Del Castillo, C; Mercado, C; Prado, M; Del Castillo, C. 2018) se identifican beneficios relacionados con reducir costos de inspección, mejora en la satisfacción de los empleados y motivación en el trabajo, mejora de la imagen en el mercado. Al igual que (Fernández G; Claver E; Tarí J. 2019), se determina como beneficio un aumento en la facturación y participación en el mercado. Adicionalmente al realizar una revisión del estudio realizado por (Bernardo, M; Molina, J; Simón, A; Tarí, J. 2015). se encuentran beneficios como aumento de la productividad, plazos de entrega más cortos, mejora en la satisfacción del cliente, mejora en los resultados de los empleados, aumento en la rentabilidad, mejora en la sistematización de información, incremento de la interacción en el mercado, mejora de la imagen, mejora de las relaciones con los proveedores y otras partes interesadas.

El analizar los beneficios de implementar procesos de calidad, muestra que las actividades que realiza la alta gerencia para este fin, le permiten fortalecer su visión del negocio, así como el control y conocimiento actualizado de los procesos de la organización (Cepeda J; Cifuentes, W. 2019).

Al realizar una revisión de casos prácticos relacionados con el estudio de los beneficios de certificar las empresas en ISO 9001, se encuentra el análisis realizado por (Siougle E; Dimelis, S; Economidou, C. 2019) a las organizaciones Griegas que cotizan en bolsa, el cual concluye que las empresas que se certifican en ISO 9001 muestran un mejor desempeño financiero que las empresas no certificadas, se encontró además un mayor rendimiento operativo relacionado el índice de rotación de inventario y por lo tanto, un aumento de los retornos. También se encuentra el estudio realizado por (Javorcik, B; Sawada N. 2018) en empresas de manufactura y servicios de Eslovenia, en donde se encuentra que obtener una certificación ISO 9001 impulsa el desempeño empresarial en aspectos relacionados con ventas, exportaciones, productividad laboral, utilidades, rentabilidad y salarios. Finalmente (Shuterland, I; Sim, Y; Lee, S, 2021) al realizar una medición del impacto de la certificación de calidad en las calificaciones en línea para la industria hotelera Coreana, encuentran que los alojamientos certificados generan mayor satisfacción del cliente, esto les permite buscar estrategias para aumentar sus tarifas de forma confiable manteniendo la participación en el mercado.

Implementar procesos de gestión de calidad impacta todos los niveles de la organización y afecta de manera positiva las relaciones con los stakeholders. Los diferentes autores consultados encuentran además una relación positiva con la innovación y productividad de las empresas que desarrollan estos procesos y más aun las que se encuentran certificadas en ISO 9001. Estos beneficios se afianzan al encontrar estudios prácticos que relacionan un mejor desempeño financiero y un aumento en la satisfacción del cliente con la certificación de la norma ISO 9001.

## Resultados y discusión

Las motivaciones que generan la decisión de implementar procesos de gestión de calidad en las organizaciones son diversas, desde la simple exigencia del cliente, la competencia en el sector o la necesidad de mejorar la confiabilidad, así como el mejoramiento en el desempeño de los bienes y servicios ofrecidos. Sin embargo, para el éxito y sostenibilidad en la implementación de dichos procesos debe existir un alto compromiso de la Dirección, tal como lo plantean (Smith, E. 2016) y (Cai, S; Jun M. 2018). La determinación de la Dirección de las organizaciones será garante necesario para que se incorporen como parte de la cultura y logren insertarse de manera sostenible en los procesos y actividades diarias desempeñadas por los colaboradores.

De manera acertada la norma ISO 9001 y los estándares internacionales de calidad, diseñan sus actividades desde un enfoque al cliente, tal y como lo comparten (Tebar M; Baladrón V; Bejarano N; Martínez A; Rodríguez J; Redondo F. 2021) y (Budayan C; Okudan O. 2022), esta visión es clave ya que el mejoramiento de los procesos, así como de bienes y servicios no tiene un sentido práctico sino que impactan de manera positiva alguno de los aspectos que el cliente considera como valiosos al momento de tomar decisión sobre cual bien o servicio adquirir en el mercado.

Ha sido muy interesante encontrar una alta coherencia entre los factores clave para implementar procesos de gestión de calidad y las estrategias gerenciales actuales que reconocen un instrumento fundamental en el desempeño de los colaboradores y la atención a sus motivaciones y condiciones laborales como componente clave para el éxito de las organizaciones. Posición que es compartida por (Cai S; Jun M. 2018), (Johri S; Kumar, D. 2020) y (Budayan C; Okudan O. 2022), quienes explican que el empoderamiento y competencia de los colaboradores es un requisito clave para la mejora continua. Esta mejora

continua soportada en actividades de seguimiento y control que garanticen un adecuado cierre del ciclo PHVA y la toma de decisiones, con información actualizada y confiable.

El contraste realizado de la literatura, ha permitido evidenciar aspectos que a priori consideramos como esperados y son los relacionados con el efecto positivo que tiene implementar actividades y procesos de calidad sobre el desempeño y mejoramiento de los productos y servicios, así como sobre la productividad. Sin embargo hemos encontrado además, consenso en autores como (Bernardo, M; Molina, J; Simón, A; Tarí, J. 2015), (Del Castillo, C; Mercado, C; Prado, M; Del Castillo, C. 2018) y (Fernández G; Claver E; Tarí J. 2019) respecto al beneficio que genera implementar procesos de gestión de calidad sobre la innovación y los indicadores financieros de la organización, aspectos que los gerentes de siglo XXI tienden a cuestionar, con el argumento de que no es fácil cuantificar los beneficios de incorporar SGC como la norma ISO:9001.

No obstante, para soportar este hallazgo, la revisión de la literatura realizada tuvo como uno de sus focos el encontrar casos prácticos que permitieran validar que implementar estos procesos, repercute de manera positiva en los indicadores financieros y por tanto hacer cuantificables los beneficios de incorporarlos. Esta validación fue realizada gracias a los trabajos de (Siougle E; Dimelis, S; Economidou, C. 2019) relacionado con el análisis de las empresas griegas que cotizan en bolsa, así como los estudios de (Javorcik, B; Sawada N. 2018) en empresas de manufactura y servicios de Eslovenia y (Shuterland, I; Sim, Y; Lee, S, 2021) en la industria hotelera coreana, estudios que encontraron mejoras en el desempeño financiero a partir de la implementación de la norma ISO 9001.

## Conclusiones

Es fundamental que las organizaciones tomen la decisión de implementar procesos de gestión de calidad, ya que esta es una estrategia gerencial que brinda herramientas a las empresas para fortalecer su competitividad en el mercado, mejorar el desempeño operativo y aumentar la satisfacción del cliente, teniendo en cuenta que las exigencias del cliente son dinámicas y por tanto las actividades de mejora continua deben ir a un ritmo elevado, no solo para responder a estas necesidades sino también a la capacidad que tiene la competencia para adaptarse a dichos cambios.

Incorporar estas actividades y procesos de calidad en las organizaciones facilita el desarrollo de la innovación, permitiendo la evolución de los productos y servicios ofrecidos

Autores: Ávila Gómez Diego Fernando, Ingeniero Industrial, Universidad Nacional de Colombia, [davila38@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:davila38@estudiantes.areandina.edu.co) Pérez Arregocés Alendris Yohana, Administrador de Empresas, Universidad Pontificia Bolivariana de Bucaramanga, [aperez205@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:aperez205@estudiantes.areandina.edu.co) Roberto Diaz Leidy Vanessa, Administrador de Servicios de Salud, Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN, [lroberto2@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:lroberto2@estudiantes.areandina.edu.co)

gracias a la revisión constante de los procesos y actividades, permitiendo la introducción constante de mejoras y por tanto facilitando la sostenibilidad en el mercado.

Las investigaciones recientes relacionadas con el efecto de incorporar procesos y sistemas de gestión de calidad en las organizaciones, evidencian un impacto positivo sobre los indicadores financieros tales como ventas, utilidad y rentabilidad, este es un importante argumento para lograr el compromiso de la gerencia con la sostenibilidad de los sistemas de gestión de calidad y la inversión en actividades requeridas para su sostenimiento.



## Referencias

**Arana, G; Boiral, O; Saizarbitora, I. (2015). *Do ISO 9001-certified hotels get a higher customer rating than non-certified ones?*. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.08.006>**

Acero, J; Alomoto, N; Ayala, J; Ruiz, A. (2015). *Revisión de literatura sobre gestión de la calidad: el caso de las revistas publicadas en América Latina y España*. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.01.004>

Aguilar, S. (2017). *Estrategias Gerenciales de Calidad y Productividad: Dos Opciones para la Gerencia Educativa*. Recuperado de <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2017.2.3.18.325-342>

Almanza, K; Cardenas, N; Ortega, L. (2017). *Gestión de la Calidad desde la ISO 9001: Análisis Teórico de Casos*. Recuperado de <https://doi.org/10.17981/cultedusoc.8.1.2017.03>

Alvarez, M; Castro, L; Peña G. (2020). *Modelo de gestión del conocimiento para pymes, basado en el sistema de gestión de la calidad y la gestión documental*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/5604/560467941009/>.

Andrade, A; Becerra, F; Diaz, L. (2019). *Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador*. Recuperado de <https://doi.org/10.15517/aie.v19i1.35235>

**Arnold, E; Silva; N. (2011). *Perceptions of organizational communication processes in quality management*. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/psico/v29n1/a06v29n1.pdf>**

Arraut, L. (2010), *La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n69/n69a03.pdf>

Baca, W; Begazo, J. (2016). *Gestión por procesos y su relación con el plan estratégico en un contexto de modernización de la gestión pública peruana*. Recuperado de <https://doi.org/10.15381/gtm.v19i37.13773>

**Baladrón, V; Bejarano, N; Martínez, A; Redondo, F; Tebar, M. (2021). *Quality Management System Implementation Based on Lean Principles and ISO 9001:2015 Standard in an Advanced Simulation Centre*. Recuperado de <https://doi-proxy.bidig.arandina.edu.co/10.1016/j.ecns.2020.11.002>**

Autores: Ávila Gómez Diego Fernando, Ingeniero Industrial, Universidad Nacional de Colombia, [davila38@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:davila38@estudiantes.areandina.edu.co) Pérez Arregocés Alendris Yohana, Administrador de Empresas, Universidad Pontificia Bolivariana de Bucaramanga, [aperez205@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:aperez205@estudiantes.areandina.edu.co) Roberto Diaz Leidy Vanessa, Administrador de Servicios de Salud, Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN, [lroberto2@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:lroberto2@estudiantes.areandina.edu.co)

Barrios, P; Hernández, H; Martínez; D. (2018). *Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones*. Criterio libre. Vol 16. No. 28. Recuperado de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/2130>.

<https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2018v16n28.2130>

Barrios, S. (2013). *Implementación del sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001-2008 en la constructora GENAB S.A.S.* Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/7756/AgudeloBarriosSergioAndres2013.pdf?sequence=>

Barrios, K; Conteras, J; Olivero, E. (2019). *La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional*. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>

Barros, C; Fernandez, F; Palma, R. (2018). *Sistema de gestión y control de la calidad Norma ISO 9001:2015*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6732908>

Benzaquen, J. (2018). *La ISO 9001 y la administración de la calidad total en las empresas peruanas*. Recuperado de <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6056>

**Bernardo, M; Molina, J; Simón, A; Tarí, J. (2015). *Benefits of management systems integration: a literature review*. Recuperado de <https://doi-org.proxy.bidig.areandina.edu.co/10.1016/j.jclepro.2015.01.075>**

Blázquez, R; Gutierrez, G; Jou, J; Morancho, J; Prada, E; Ramon, F; Ricos, C; Salas, A. (2016). *Control interno de la calidad vs control externo de la calidad*. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.labccli.2016.04.003>

**Budayan, C; Okudan, O. (2022). *Roadmap for the implementation of total quality management (TQM) in ISO 9001-certified construction companies: Evidence from Turkey*. Recuperado de <https://www-sciencedirect-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/science/article/pii/S2090447922000995>**

Burgos, O; Ferrer, W; Navaro, O. (2018). *La calidad como factor estratégico en el desarrollo competitivo de las pequeñas y medianas empresas*. Recuperado de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/843/939>

Autores: Ávila Gómez Diego Fernando, Ingeniero Industrial, Universidad Nacional de Colombia, [davila38@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:davila38@estudiantes.areandina.edu.co) Pérez Arregocés Alendris Yohana, Administrador de Empresas, Universidad Pontificia Bolivariana de Bucaramanga, [aperez205@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:aperez205@estudiantes.areandina.edu.co) Roberto Diaz Leidy Vanessa, Administrador de Servicios de Salud, Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN, [lroberto2@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:lroberto2@estudiantes.areandina.edu.co)

Cabrera, H; León, A; Medina, D; Chaviano, Q. (2015). *Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales*. Recuperado de [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1390-65422015000400001](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-65422015000400001)

Cai, S; Jun, M. (2018) *A qualitative study of the internalization of ISO 9000 standards: The linkages among firms' motivations, internalization processes, and performance*. Recuperado de <https://doi-org.proxy.bidig.areandina.edu.co/10.1016/j.ijpe.2017.12.001>

Cepeda J; Cifuentes, W. (2019). *Sistema de Gestión de Calidad en el Sector público. Una revisión literaria*. Recuperado de <https://doi.org/10.31095/podium.2019.36.3>

Claver, E; Fernández, M; Tarí, J. 2019). *Relationships between quality management, innovation and performance: A literature systematic review*. Recuperado de <https://doi-org.proxy.bidig.areandina.edu.co/10.1016/j.iemeen.2021.100172>

Cruz; F; Lopez, A; Ruiz, C. (2016). *Sistema de gestión ISO 9001-2015: técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación*. Recuperado file:///C:/Users/VANESSA/Downloads/Dialnet-SistemaDeGestionISO90012015-6096091.pdf

Del Castillo, C; Del Castillo, C; Mercado, C; Prado, M. (2018). *The influence of motivations and other factors on the results of implementing ISO 9001 standards*. Recuperado de <https://www-sciencedirect-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/science/article/pii/S2444883417300086>

Diaz, Gabriel; Salazar, D. (2021). *La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial*. Recuperado de <https://doi.org/10.31095/podium.2021.39.2>

Dimelis, S; Economidou, C; Siougle E. (2019). *Does ISO 9000 certification matter for firm performance? A group analysis of Greek listed companies*. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.04.028>

Dominik, Z. (2016). *Influence of Quality Management System on Improving Processes in Small and Medium-Sized Organizations*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/298072272\\_Influence\\_of\\_quality\\_management\\_system\\_on\\_improving\\_processes\\_in\\_small\\_and\\_medium-sized\\_organizations](https://www.researchgate.net/publication/298072272_Influence_of_quality_management_system_on_improving_processes_in_small_and_medium-sized_organizations)

Fernandez, S; Mendez, A; Leon, C; Lopez, B; Rodriguez, I. (2018). *Importancia de un sistema de gestión de la calidad en la universidad de ciencias médicas*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/2111/211160053015/html/>

Fontalvo, T. (2014). *Aplicación de análisis discriminante para evaluar la productividad como resultado de la certificación BASC en las empresas de la ciudad de Cartagena*. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)71243-4](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71243-4)

Ferreiro, G; Garcia, B; Garcia, V; Sanchez, A. (2010). *Sistemas de gestión de calidad en autoridades reguladoras de medicamentos: impacto social*. Recuperado de <https://doi.org.proxy.bidig.areandina.edu.co/10.1016/j.cali.2009.07.005>

Fernandez, S; Garcia, M; Menendez; A; Leon, C; Lopez, B. (2018). *Importancia de un sistema de gestión de la calidad en la Universidad de Ciencias Médicas*. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1025-02552018000600843](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552018000600843)

Flores, C; Romero, V; Sanabria, P. (2014). *El concepto de calidad en las organizaciones: una aproximación desde la complejidad Universidad & Empresa*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187241606007.pdf>

Garcia, M. (2016). *Influencia de la gestión de la calidad en los resultados de innovación a través de la gestión del conocimiento. Un estudio de casos*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v26n61/v26n61a04.pdf>

Hernández, A; (2010). *Gestión de la calidad y gestión del conocimiento*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2230/223018305004.pdf>

Icontec. (2015). *Norma técnica Colombiana ISO 9001: 2015*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normograma/NORMA%20ISO%209001%202015.pdf>

Lizarzaburu; E. (2015). *La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015*. Recuperado de <dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.02>

**Javorcik, B; Sawada N. (2018). *The ISO 9000 certification: Little pain, big gain?*. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2018.03.005>**

**Johri, S; Kumar, D. (2021). *Evaluation of effect of ISO 9001:2008 standard implementation on TQM Parameters in manufacturing & production processes***

*performance in small Enterprises.* Recuperado de <https://doi-org.proxy.bidig.areandina.edu.co/10.1016/j.matpr.2020.12.696>

Kamal, R; Shapiro, L. (2022). *Implementation of Electronic Health Records During Global Outreach: A Necessary Next Step in Measuring and Improving Quality of Care.* Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jhsa.2021.09.016>

Lee, S; Shuterland, I; Sim, Y. (2021). *Impacts of quality certification on online reviews and pricing strategies in the hospitality industry.* Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102776>

Singh, J. (2022). *Development and Implementation of Autonomous Quality Management System (AQMS) in an Automotive Manufacturing using Quality 4.0 Concept—A Case Study.* Recuperado de <https://doi-org.proxy.bidig.areandina.edu.co/10.1016/j.cie.2022.108121>

Smith, E. (2016). *El impacto de la estrategia de calidad en el desempeño de la organización.* Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151352655002>

Pride, J. (2012). *Implementation of Quality Management System ISO 9001 in the World and its Strategic Necessity.* Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1133>

Mendes, P; Murta, E; Nuñez, L; Ribau, M (2016). *Performance indicators matrix as a methodology for energy management in municipal water services.* Recuperado de <https://doi-org.proxy.bidig.areandina.edu.co/10.1016/j.jclepro.2016.03.016>

Valenzuela; F. (2016). *Los costos de la mala calidad como quinto elemento del costo: aproximación teórica en la gestión de la competitividad en medio de la convergencia contable.* Recuperado de <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1622>