

LOS SISTEMAS DE GESTION DE LA CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

RESUMEN

En la actualidad la competitividad de cualquier tipo de organización está relacionada de manera importante con la calidad, ya sea de los productos o los servicios que se ofrecen al cliente o consumidor final. En esta investigación se evaluará el impacto de los modelos, herramientas, técnicas de los sistemas de gestión de la calidad en la competitividad de las empresas.

La presente investigación incluye la revisión de diferentes conceptos sobre los enfoques, modelos de los sistemas de gestión, se toman las diferentes opiniones de expertos en la materia, en el uso de herramientas para incrementar la competitividad.

Los resultados de esta investigación mostrarán como la implementación de los sistemas de calidad determinan el efecto sobre la capacidad competitiva de las empresas investigadas.

PALABRAS CLAVES: Certificaciones de Calidad, Competitividad, Sector económico, ISO 9001, proceso, organización, cultura organizacional.

ABSTRACT

Currently the competitiveness of any organization is significantly related to quality, whether of products or services that the customer or end consumer is offered. In this research the impact of the models, tools, techniques, systems of quality management in the competitiveness of companies assessed.

This research includes reviewing different concepts on approaches, models of management systems take different views of experts in the field, in the use of tools to increase competitiveness.

The results of this research show as the implementation of quality systems determine the effect on the competitiveness of the companies investigated.

KEYWORDS: Quality Certification, Competitiveness, Economic sector, ISO 9001, process, organization, organizational culture.

Glosario

Calidad: La totalidad de las características de una entidad que le otorgan su aptitud para satisfacer necesidades establecidas e implícitas.

Cliente: Persona natural y/o jurídica con la que se establece un contrato de servicios con respecto al portafolio de productos

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Estrategia: Habilidad para dirigir un asunto. Acción que se desarrolla para llegar a un objetivo o meta.

Organización: Una compañía, corporación firma, empresa o institución, o parte de las mismas, constituida como sociedad o no pública o privada, que tiene sus propias funciones y su propia administración.

SGC: Sistema de Gestión de Calidad.

JUSTIFICACIÓN

Desde finales del siglo XX surgió con gran fuerza en el ámbito empresarial un nuevo movimiento que tiene como centro el concepto de la Calidad y todo lo relacionado con su gestión. Al principio era un movimiento que estaba focalizado en las empresas del ámbito industrial, pero posteriormente, conforme avanzaron los años este movimiento fue tomando fuerza y popularidad, por ende, se difundió a otros sectores económicos como los servicios financieros, la educación, servicios entre otros.

El propósito de esta propuesta de investigación es considerar el impacto que representan los sistemas de calidad en la competitividad de las organizaciones teniendo en cuenta aspectos como: la estructura organizativa, los procesos que la organización realiza, las responsabilidades, los procedimientos, los métodos utilizados para encontrar las desviaciones producidas, como son corregidas las fallas, los proceso de mejora, la reducción de los costos y cultura organizacional.

En estos momentos, en que se está en un periodo de apertura a los mercados internacionales, en los que se ha logrado concretar oportunidades de negocios, se ha creado un desafío tanto para las empresas nacionales como locales, ya que entrarán en competencia con grandes empresas de las economías más competitivas del mundo. Por esta razón, las organizaciones deben empezar a contemplar la posibilidad de implementar los sistemas de Gestión de Calidad, buscando la satisfacción del cliente que es uno de los principales objetivos de este sistema. Con esta implementación se logra que la calidad o servicio del producto tengan la garantía, que el producto o servicio cumpla con los requerimientos necesarios. Claro está que para maximizar la calidad, productividad y la competitividad requiere del esfuerzo y la integración de todos los procesos que constituyen la gestión de una empresa en la dimensión social, económica y ambiental es decir gestión de triple resultado.

Los diferentes modelos de gestión, herramientas de calidad existentes tales como los círculos de calidad, Sistemas de Aseguramiento de la Calidad, Gestión de la Calidad Total, normas ISO 9001, modelo EFQM, AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos), Benchmarking, Seis Sigma, entre otros, ayudan a las organizaciones a que logren las ventajas competitivas buscando la satisfacción de las necesidades y expectativas que tienen los clientes o consumidores, asentando en el desarrollo tanto personal como profesional de los empleados, aporta la información necesaria que permita la toma de decisiones que lleven al éxito a la empresa. De igual forma, la Gestión de la calidad trae un cambio cultural, como de paradigma.

De acuerdo a lo anterior, se justifican en el estudio cómo los modelos de Gestión de Calidad ayuda a las organizaciones a mejorar la gestión administrativa y por consiguiente lograr la excelencia empresarial y la competitividad tomando como referente las ventajas competitivas y comparativas de cada organización las cuales son factores de éxito en un mundo globalizado.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al revisar los conceptos expuestos sobre la importancia de los Sistema de Gestión de Calidad se explican los problemas típicos como son los relacionados con la cultura organizacional, el bajo nivel o enfoque que se tiene hacia el mejoramiento, la buena o mala planeación estratégica, las tomas de decisiones etc., en las cuales se evidencia la ausencia de certificaciones o implementación de los Sistema de Gestión de Calidad como un factor importante de competitividad para las organizaciones.

Otro problema que se presenta es que no se tiene una aceptación o consenso entre los diferentes autores y expertos sobre sus contenidos teóricos de los SGC. Por esta razón, se dificulta la selección de la mejor metodología acorde para la implementación de una Certificación del SGC

teniendo en cuenta varios aspectos de la empresa; por lo que se deben identificar las metodologías más apropiadas. En el ámbito local las empresas ya sean productoras de servicios o productos, se están certificando en SGC, ya que consideran que les proporcionará elementos y herramientas eficaces para lograr una alta competitividad y lograr conquistar nuevos mercados, en donde sus productos y servicios se tornan en una excelente ventaja competitiva.

Estas certificaciones en algunos casos traen resultados de operatividad, eficiencia, competitividad muy bajos a los esperados, quizás por la falta de una planeación estratégica y una verdadera cultura organizacional ajustado a los intereses de la empresa; esto explicaría lo mencionado anteriormente sobre la práctica común de tomar decisiones sin considerar factores estratégicos y cualitativos dentro del desarrollo de SGC.

Por ello, es necesario desarrollar un estudio de los SGC y evaluar sus efectos en la competitividad dentro de los diferentes sectores de la economía, con una revisión de acuerdo a los avances y a los nuevos conceptos de los SGC.

MARCO TEÒRICO Y ANTECEDENTES

Actualmente el término calidad está representado en el día a día de las organizaciones sin importar el tamaño o tipo. Se habla de la calidad de los productos o servicios, la calidad de las empresas, la calidad de la educación, hasta de la misma calidad de vida. Por ende, lo que se pretende transmitir con el concepto parece claro, aunque en algunas ocasiones presenta tergiversación y hasta confusión.

Por esta razón, en primer lugar, habría que dejar claro qué se quiere decir con calidad, ¿calidad de qué?, ya que no es lo mismo cuando se trata de determinar o referenciar la calidad de un producto o de un servicio, o de la calidad de los procesos productivos de una organización. Como se pudo apreciar, este concepto se presta para confusiones ya que no se logra delimitar el sujeto u objeto de estudio.

Los diferentes autores del concepto de calidad en lo referente a los productos, recalcan las diferentes dimensiones en que se puede catalogar la calidad como por ejemplo la fiabilidad, la durabilidad, la versatilidad, el diseño, la imagen, etc. y la importancia de la apreciación subjetiva de los clientes o consumidores al momento de evaluarlos. Insisten, en aseverar que comúnmente se afirma que un producto o servicio tiene o es de mayor calidad que otro si presenta una cantidad de atributos o de cualidades superiores.

Por lo tanto, resulta pertinente, conocer las definiciones de calidad de productos y servicios explicadas por expertos del ámbito de la calidad. Se podrían referenciar conceptos como el expuesto por Juran (1974) la calidad de productos y servicios “adecuación al uso previsto”, Crosby (1979) es la “conformidad con los requerimientos o especificaciones establecidos por el cliente”, por ultimo Feigenbaum (1961) es “satisfacción del cliente”.

Desde un punto de vista general, se concibe como calidad el grado de perfección de un objeto. Pero esta definición es muy abstracta, ya que ese grado de perfección viene determinado por comparación con otros objetos, o con un conjunto de cualidades y características que deseamos que el objeto posea. La palabra “Calidad” ha dado lugar a una larga serie de definiciones, muy diversas y significativas Ivancevich, Lorenzi, y Skinner, algunas de las cuales reproducimos a continuación:

- Calidad significa conformidad con los requisitos (Philip B. Crosby).
- Calidad es la medida en que un producto específico se ajusta a un diseño o especificación (Harold L. Gilmore).
- Calidad es aptitud para el uso (J. M. Juran).

- Calidad es satisfacer las expectativas del cliente. El proceso de mejora de la calidad es un conjunto de principios, políticas, estructuras de apoyo y practicas destinadas a mejorar continuamente la eficiencia y la eficacia de nuestro estilo de vida (A.T.T.).
- Calidad es el grado de excelencia a un precio aceptable y el control de la variabilidad a un costo aceptable (Robert A. Broh).
- Calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente. Estas condiciones son: a) el uso actual, y b) el precio de venta del producto. (Armand V. Feigenbaum).

EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD

En los inicios la calidad giraba en torno a dos conceptos:

- ✓ La inspección del producto por los consumidores.
- ✓ El concepto de Artesanía (ya que el comprador confiaba en las habilidades del artesano, a través de su fama y reputación).

Cuando el comercio comienza ha tener una expansión por encima de los límites locales o comerciales, surten nuevos conceptos y herramientas, como:

- ✓ Especificaciones por muestras.
- ✓ Garantías de la calidad en los contratos de ventas

Otro cambio que se da es la conformación de gremios por parte de las organizaciones artesanales.

Logrando establecer criterios estrictos para la elaboración de los productos a través de:

- ✓ Especificaciones para los materiales de entrada, procesos, y artículos terminados.
- ✓ Auditorias de comportamiento de los miembros del gremio.
- ✓ Controles de exportación.

Con la Revolución Industrial se produce una transformación en los gremios que con lleva a su desaparición, pasando los artesanos a ser operarios de las nuevas fabricas, por lo tanto aplican nuevos métodos, tales como:

- ✓ Especificaciones escritas para los materiales, procesos, artículos terminados, y ensayos.
- ✓ Mediciones, junto con la utilización de los correspondientes instrumentos de medida y laboratorios de ensayos.
- ✓ Formas de normalización (aunque de forma incipiente y rudimentaria).

Ya en el siglo XX el comercio presenta un gran crecimiento tanto en volumen, complejidad, en los productos y servicios. Por esta razón, las exigencias en calidad son cada vez más impecables y rigurosas, llevando a la búsqueda de nuevos métodos, procedimientos que permitan controlar todos los factores de producción y de gestión de la calidad como la Ingeniería de Calidad, Ingeniería de Fiabilidad, los diferentes modelos de Sistemas de gestión de calidad. Para ilustrar didácticamente esta referencia se presenta a continuación un cuadro comparativo de los diferentes modelos de gestión de calidad, teniendo en cuenta el propósito, la definición de la calidad, contenido, énfasis y contribución de diferentes autores como Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Taguchi, Garvin, Ishikawa.

Como también una síntesis de las principales diferencias de los enfoques Aseguramiento de la calidad y Gestión de la calidad total.

Comparación de los modelos de los expertos en SGC

Autor	Deming	Juran	Crosby	Feigenbaum	Taguchi	Ishikawa	Garvin
Propósito	Optimización del sistema	La planificación, control y mejora del sistema	El logro de cero defectos	Alcanzar una ventaja competitiva	El diseño de productos robustos	Revision y mejora continua de las normas de calidad	Alcanzar una ventaja competitiva
Definición de calidad	Adecuación al objetivo	Adecuación del uso	Conformidad con las necesidades	Satisfacción del cliente a los mas bajos costos	Ninguna en especifica	Ninguna en especifica	Ninguna especifica
Contenido	Variación del conocimiento y de la psicología	Planificación y mejora de la calidad de forma conjunta y estructurada	Cuadros y redes de evaluación antes de comenzar procesos continuos de mejora (prevención)	Tecnología de la ingeniería de la calidad y del control del proceso	La función de perdida de calidad	Analisis de los procesos y equipos interfuncionales	Analisis de las dimensiones de la calidad
Énfasis	Mejorar procesos y reducir la variación en la producción	Trabajo en equipo y la participación. círculos de calidad	El papel de la alta dirección y la calidad como mejora continua	Integrar los esfuerzos de las distintas funciones	Reducir la variabilidad alrededor de un valor objetivo	Formación de los trabajadores	Incidir en aquellas dimensiones de la calidad que hacen al producto competitivo
Contribución	Estilo de gestión de cooperación positiva	Trilogías de los procesos en la gestión de la calidad	El cambio en la cultura empresarial	Estructura operativa integrada(sistema de calidad)	Eficacia de la calidad de diseño	Círculos de calidad	Concepción estrategia de la calidad

Fuente Adaptada de Padrón (1996)

Principales diferencias entre enfoque de AC y GCT

	Aseguramiento de la calidad	Gestión de la calidad total
Concepto de calidad	Conformidad con unas especificaciones (un problema a resolver)	Satisfacer expectativa / valor. Búsqueda de la excelencia(una oportunidad para competir)
Filosofía de la gestión	Producir bienes y servicios con el nivel de calidad adecuado (enfoque estático)	Mejorar continuamente la calidad en todos los aspectos de la organización (enfoque dinámico)
Impacto sobre la competitividad de la empresa	Poca atención la entorno y a los cambios necesarios en la empresa para la mejora de su competitividad (enfoque interno)	Atención prioritaria al entorno y la calidad como oportunidad para conseguir mejorar la competitividad(enfoque interno y externo)
Objetivos	Prevenir errores; hacer las cosas bien a la primera; minimizar costos de no calidad(Eficiencia)	Hacer las cosas correctas, satisfacer al cliente externo e interno; maximizar el valor para el usuario(eficacia)
Alcance o globalidad del enfoque	Todas las unidades de trabajo relacionadas con el proceso productivo	Toda la organización con la dirección general encabezando la globalidad del enfoque
Recursos humanos formación	Formación de las personas que desarrollan tareas que influyen en la calidad del producto o servicio, para que sean capaces de cumplir especificaciones	Se considera que el desarrollo de las personas es fuente de ventaja competitiva. Se fomenta la participación, el compromiso, la mejora continua y la cooperación
Asignación de responsabilidades	El departamento de calidad se encarga de diseñar los programas de normalización, su implantación y el control de su cumplimiento.	El departamento de calidad diseña objetivos de calidad, establece el programa de actuación , plan de formación, máximo responsable del sistema, se fomenta el autocontrol

Fuente: Moreno, Peris y Gonzales (2000)

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Identificar como los sistemas de Gestión de Calidad influyen en la competitividad de las organizaciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el concepto y evolución de Calidad, que permita la sistematización de los diversos enfoques y su contribución a la Competitividad de las Empresas.
- Determinar si en la práctica empresarial los modelos de Gestión de Calidad son una vía de desarrollo de las empresas para la competitividad.
- Profundizar en el estudio de la Gestión de la Calidad, para establecer la relación con aspectos de la Dirección Estratégica, cultura organizacional, que permita la obtención de la Competitividad.

DISEÑO METODOLÓGICO

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación a utilizar en la investigación (anteproyecto de investigación) es del tipo aplicada, porque se utilizara conocimientos ya existentes con la finalidad de analizar el problema.

Diseño metodológico

Para la realización del presente anteproyecto, se tomará como base unas series de teorías y métodos que permita realizar un análisis lo más exacto de la investigación y poder lograr las conclusiones de acuerdo a los objetivos planteados.

La primera etapa o preliminar del proceso de investigación es de tipo exploratoria. Según Sampieri (1991) “En la investigación exploratoria, la información se recolecta de fuentes primarias y secundarias con el fin de suministrar información sobre el problema e identificar cursos de acción”.

Posteriormente se elaborara una investigación descriptiva, la cual busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

La etapa final del anteproyecto consiste en la validación de los sistemas de gestión de calidad, como aporte de competitividad en las empresas de la ciudad de Neiva.

Método de investigación

Para la realización de la presente investigación, se conjugan varios métodos los cuales se describen a continuación:

Método deductivo, puesto que la investigación está basada en los Modelos de Gestión de Calidad y Gestión por Procesos, universales, mediante el cual se busca la solución del problema.

Método Descriptivo - Explicativo: Permite lograr una mejor comprensión de la realidad en la organización donde se pretende realizar la prueba piloto.

Método Analítico: Permite precisar las posibles causas y soluciones de la problemática planteada.

Método Comparativo: Permite establecer semejanzas y diferencias de las metodologías utilizadas para el Mejoramiento Continuo de la Calidad y los procesos.

Método Inductivo - Deductivo: Permite determinar la particularidad de la problemática a través del razonamiento mental; así mismo de analizar la particularidad, a todos los problemas que se presentaron en el estudio.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para esta investigación se utilizaran las siguientes técnicas:

La Encuesta. Técnica que permitirá elaborar en función del problema planteado, la hipótesis y las variables identificadas, la información necesaria para validar el presente trabajo de investigación

Observación. Observaremos en la realidad práctica que hechos científicos son relevantes para esta investigación.

Búsqueda en Internet. A través de este servicio permitió recopilar información de las teorías existentes relacionadas al tema de investigación y afianzar los resultados obtenidos.

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA DE EMPRESAS

Para poder llevar a cabo la investigación es necesario determinar la muestra de empresas entre el conjunto de la población objeto de análisis.

Se tendrá que tener en cuenta unos criterios para determinar la muestra, como también una serie de datos descriptivos que aportan conocimiento sobre el perfil de las empresas para la investigación.

Entre los diferentes criterios cuantitativos que se pueden considerar para clasificar las empresas según el tamaño, sector

RESULTADOS ESPERADOS

Esta propuesta de investigación ha partido de la premisa que considera la calidad como una importante fuente de ventaja competitiva para cualquier tipo de organización, considerando como un objetivo la determinación de la existencia, relación de los sistemas de gestión de calidad y el

desempeño organizativo de las organizaciones, que para la investigación sería sinónimo de competitividad.

Se pretende destacar que, independiente del enfoque del sistema de calidad que se adopte o se implemente, es motivado por diversas razones, como son:

- Motivos externos o de mercado: viene dado como un requisito solicitado por los clientes, la presión que se puede presentar por parte de la competencia, requisito por parte del gobierno, requisito para el desarrollar nuevos productos o ingresar a nuevos mercados ya sea a nivel nacional como internacional.
- Los motivos internos de competitividad: esta se da como base para la mejora de las infraestructuras, como una meta establecida por parte de la dirección, para mejorar la calidad del producto servicio ofrecido, como estrategia para promocionar la imagen corporativa y su cultura organizacional;
- Motivos de eficiencia interna: Buscar mejorar la satisfacción de los empleados, calidad de vida, lograr incrementar la cuota de mercado y reducir los costos.

Establecer que cada día los sistemas de calidad con sus herramientas sin importar el sector de la organización son empleados y relacionados como una mejora en la actividad empresarial tomando como pirámide principal su cultura organizacional y propuesta de valor.

BIBLIOGRAFÍA.

Ansoff, H.I. (1965): Corporate strategy. McGraw Hill, Nueva York.

Arteaga, E. (1998): “Los recursos humanos en el Modelo Europeo para PYME”. Alta Dirección, 197, 49-53.

Baena, R. (1998): “ISO 9000: un buen comienzo hacia la calidad total”. Alta Dirección, 197, 33-40.

- Camisón, C. (1994): "Gestión de la calidad total y cambio cultural: un modelo de desarrollo organizativo". VIII Congreso Nacional y VI Congreso Hispanofrancés de AEDEM: "La reconstrucción de la empresa en el nuevo orden económico", Cáceres, pp. 560-576.
- Carballo, R. (1994): "Sobre la calidad y el proyecto de empresa: algunas reflexiones". *Capital Humano*, 63, enero, 12-20.
- Cassidy, M.P. (1996): "Streamlining TQM". *Proceedings of the First International Conference on ISO 9000 & Total Quality Management*. De Monfort University, Leicester, 315-320.
- Crosby, P.B. (1979): *Quality is free*. Ed. McGraw Hill, Nueva York.
- Crosby, P.B. (1984): *Quality without tears: The Art of Hassle-free Management*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Crosby, P.B. (1991): *La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad*. Ed. Continental, México.
- Cuervo, A. (1993): "El papel de la empresa en la competitividad". *Papeles de Economía Española*, 56, 363-378.
- De Fuentes, P. (1998): "Evolución del concepto de calidad: una revisión de las principales aportaciones hasta su situación en el entorno competitivo actual". *Alta Dirección*, 199, 204-211.
- Deming, E.W. (1982): *Quality, Productivity and Competitive Position*. Massachusetts Institute of Technology, Boston.
- Deming, W.E. (1989): *La calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- Feigenbaum, A.V. (1961): *Total Quality Control*. McGraw-Hill, New York.
- Fernández Sánchez, E. (1996): "Factores determinantes de la competitividad empresarial". *Esic Market*, Oct.Dic, 119-134.
- Fernández, E., J.M. Montes y C.J. Vázquez (1997): "La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: Síntesis y estructura conceptual". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6 (3), 11-32.
- Filippini, R. (1997): "Operations management research: some reflections on evolution, models and empirical studies in OM". *International Journal of Operations & Productions Management*, 17, 655-670.
- Fiol, C.M. (1991): "Managing culture as a competitive resource: An identity based-view of sustainable competitive advantage". *Journal of Management*, 17 (1), 191-211.
- Fuchsberg, G. (1993): "Baldrige award may be losing some luster". *Wall Street Journal*, 19 de Abril, pp. B1. Citado por Powell (1995).
- Garvin, D.A. (1983): "Quality on the line". *Harvard Business Review*, 61, 4.
- Garvin, D.A. (1984): "What Does "Product Quality" Really Mean?". *Sloan Management Review*, 26 (1), 25-43.
- Garvin, D.A. (1987): "Competing on the eight dimensions of quality". *Harvard Business Review*, 65, 101-109.
- Garvin, D.A. (1988): *Managing Quality: the Strategic and Competitive Edge*. New York: The Free Press, Macmillan.

- Hamel, G. y C.K. Prahalad (1994): "Competing for the Future". *Harvard Business Review*, 72 (4), 122-128.
- Hamel, G. y C.K. Prahalad (1995): *Compitiendo por el futuro*. Ed. Ariel, Barcelona.
- Sampieri, H.R.(1991). *Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw Hill.. P.63
- Ishikawa, K. (1986): *Guide to Quality Control*. Asian Productivity Organization, Tokyo.
- Itami, H. y T.W. Roehl (1987): *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press. Cambridge.
- Javidan, M. (1998): "Core Competence: What Does it Mean in Practice?". *Long Range Planning*, 31 (1), 60-71.
- Jeng, Y. (1998): "Performance evaluation of ISO 9000 registered companies in Taiwan". *The TQM Magazine*, 10 (2), 132-138.
- Juran, J.M. (1951): *Quality Control Handbook*. Ed. McGraw Hill, Nueva York.
- Juran, J.M. (1986): "The quality trilogy". *Quality Progress* 19 (8), 19-24.
- Juran, J.M. (1990): *Juran y la planificación para la calidad*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- Juran, J.M. (1993): "Why quality initiatives fail?". *Journal of Business Strategy*,
- Juran, J.M., F.M. Gryna y R.S. Bingham (1974): *Quality Control Handbook* (3rd ed.), McGraw Hill, New York.
- Juran, J.M., L.A. Seder y F.M. Gryna (1962): *Quality Control Handbook* (2nd ed.), McGraw Hill, New York.
- Padrón, V. (1996): "Análisis comparativo de los distintos enfoques en la gestión de la calidad". *Esic Market*, 548 (Julio-Sept), 147-158.
- Perez F, J A. *Gestión por Procesos*. Madrid. Editorial Esic. 2004.
- Perez U, R I. *La Calidad: Eje de la empresa japonesa*. Bogotá, Universidad Externado de Colombia 1990.
- Porter, L.J. y A.J. Parker (1993): "Total quality management – the critical success factors". *Total Quality Management*, 4 (1), 13-21.
- Porter, M. (1981): "The contributions of industrial organization to strategic management". *Academy of Management Review*, 6 (4), 609-620.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Fress Press, Nueva York.
- Porter, M.E. (1985): *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. The Free Prees, Nueva York.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- Schumpeter, J.A. (1934): *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Taguchi, G. (1979): *Introduction to Off-line Quality Control*, Japanese Standards Association, Tokyo.
- Tamimi, N. (1995): "An empirical investigation of critical TQM factors using exploratory factor analysis". *International Journal of Production Research*, 33 (11), 3041-51.
- Ventura, J. (1994): *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*. Ed. Civitas.

Ventura, J. (1996): Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar.
Universidad de Oviedo, Servicio de Publicaciones.