

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



La Calidad de las Empresas del Subsector de Juguerías

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR:

Lizbeth Analí Durand Mendoza

Carlos Edinson Inga Victorio

Henry Severo Meza Huamán

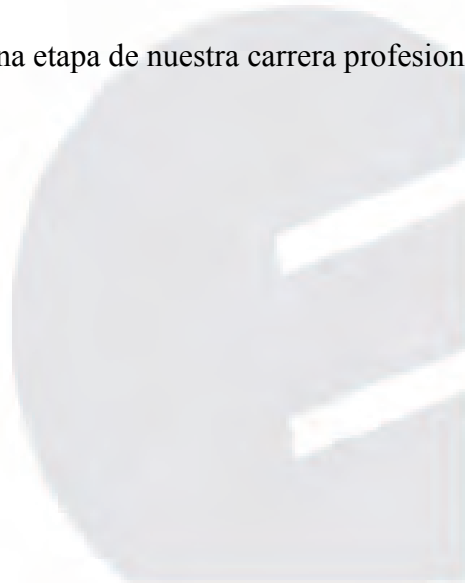
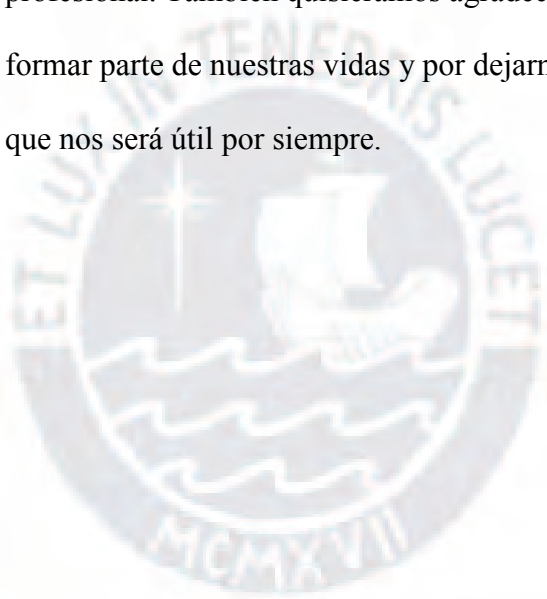
Neida Yaqueling Palacios Olivera

Asesor: José Antonio Espinoza Ballena

Santiago de Surco, Junio 2018

Agradecimientos

A Dios por brindarnos la oportunidad de realizar este trabajo, a nuestro asesor de tesis Jose Antonio Espinoza, a las personas que han colaborado con el trabajo de investigación, por darnos su tiempo y facilitarnos la información de sus empresas. A nuestras familias por su apoyo y comprensión. A nuestros profesores y autoridades de CENTRUM Católica por los conocimientos que nos brindaron, quienes, al entregar lo mejor de sí han hecho posible que podamos aprender permanentemente, fortaleciendo e impulsando nuestro crecimiento profesional. También quisiéramos agradecer a la Pontificia Universidad Católica del Perú por formar parte de nuestras vidas y por dejarnos vivir una etapa de nuestra carrera profesional que nos será útil por siempre.



Dedicatorias

A Dios por darnos la vida; a mi esposa Aracely y pequeña Julieta por su apoyo incondicional y por ser mi motivo de vida y esfuerzo constante, a mis padres por su espíritu de lucha.

Carlos Inga

Este trabajo va dedicado a mi esposa Magali y a mis dos hijos, Amarilis y Alonso.

Henry Meza

En primer lugar a Dios por permitir que hoy cierre una etapa en mi desarrollo como profesional, a mis padres por sus enseñanzas y lucha constante para brindarme el mejor regalo que es la educación y ahora ser un apoyo incondicional, a mi esposo e hijo por ser mi motivo de vida y esfuerzo constante.

Lizbeth Durand

A mi familia y a mis padres que son el motor y motivo de mi vida, a mi hermano Sandro por su gran apoyo, a George por ser mi aliado de hoy y siempre que me enseñan cada día a ser mejor persona y un mejor profesional.

Neida Palacios

Resumen Ejecutivo

El propósito de la presente investigación es identificar el nivel de cumplimiento de los nueve factores de éxito con relación del TQM (Total Quality Management) en la gestión de calidad del sub sector de juguerías en Lima Metropolitana. Para ello se han propuesto dos preguntas de investigación que buscan conocer cuál es el nivel de cumplimiento global de los factores de éxito de la calidad (TQM) del subsector de juguería, en función de las empresas más representativas que operan principalmente en Lima Metropolitana; y cuál es el nivel de cumplimiento específico de cada factor de calidad (TQM).

Para la realización de este estudio cualitativo se adaptó el modelo de los nueve factores de éxito de la calidad (TQM) propuesto por Benzaquen (2013). El instrumento intenta estimar el nivel de calidad en las siguientes dimensiones: (a) alta gerencia, (b) planeamiento de la calidad, (c) auditoría y evaluación de la calidad, (d) diseño del producto, (f) gestión de la calidad del proveedor, (g) control y mejoramiento del proceso, (h) educación y entrenamiento, (i) círculos de la calidad, y (j) enfoque hacia la satisfacción del cliente; analizando y describiendo cada uno de ellos.

Para el levantamiento de datos se hicieron entrevistas semiestructuradas a Gerentes y Jefes de tienda de las empresas más representativas de Lima Metropolitana. Los resultados mostraron que el nivel de cumplimiento global, en una escala likert de 1 a 5, es de 3.9 que representa a “Cumple Casi Siempre”. Para los resultados específicos, el factor con mayor valor es planeamiento de la calidad con un resultado de 4.5 que representa “Cumple Siempre” y el factor con el menor valor es enfoque a la satisfacción del cliente con un resultado de 2.7 que representa a “Cumple Muchas Veces”.

Abstract

The purpose of the present investigation is to identify the compliance levels of the nine success factors linked to TQM (Total Quality Management) in the quality management of the Juice Bar subsector in Metropolitan Lima, moreover, it has been proposed two inquiry questions that tend to know which is the grade of global compliance in quality success factors (TQM) coming from juice bar subsector in function of the most representative enterprises operating in metropolitan Lima, and which is the level compliance of each quality factor (TQM) coming from juice bar subsector in function of the most representative enterprises operating in metropolitan Lima; and what is the level of specific compliance of each quality factor (TQM).

To execute this investigation, it was adapted the nine quality factors of success propounded by Benzaquen (2013). The instrument attempts to estimate the quality into the following dimensions: (a) senior management, (b) quality approach, (c) quality audit and evaluation, (d) product design, (e) supplier quality management, (f) control and improvement of the process, (g) education and training, (h) quality circles, (i) focus towards customer satisfaction; analyzing and describing each one of them.

To appraise the data semi-structured interviews were carried managers and chief's store of the most representative enterprises in metropolitan Lima. The results showed that the level of global compliance, on a likert scale of 1 to 5, is 4.5 that represents "Always Compliant". For the specific results, the factor with the highest value is quality planning with a result of 4.5 that represents "Always Compliant" and the factor with the lowest value is the approach to customer satisfaction with a result of 2.7 that represents "Compliant Many Times".

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	vii
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Definición del Problema	2
1.3 Propósito de la Investigación	2
1.3.1 Objetivos de la investigación.....	2
1.3.2 Pregunta de la investigación	3
1.3.3 Hipótesis de la investigación	3
1.4 Importancia de la Investigación	3
1.5 Naturaleza de la Investigación	4
1.6 Marco Conceptual	4
1.7 Supuestos	8
1.8 Limitaciones.....	8
1.9 Delimitaciones.....	8
1.10Resumen	9
Capítulo II: Revisión de la Literatura de Calidad.....	10
2.1 Mapa de la Literatura	10
2.2 La Calidad en el Perú	10
2.2.1 Historia.....	14
2.2.2 Antecedentes	15
2.3 Calidad	15

2.3.1	Sistemas integrados de gestión de calidad	16
2.3.2	Normas internacionales para los alimentos.....	18
2.3.3	Programas y legislación mundial de seguridad alimentaria.....	18
2.3.4	Calidad en los servicios de atención al cliente.....	19
2.4	Los Factores de Éxitos en las Juguerías	20
2.5	Análisis del Sub Sector Juguería.....	21
2.5.1	Administración y gerencia (A).....	22
2.5.2	Marketing y ventas (M)	23
2.5.3	Operaciones y logística (O)	25
2.5.4	Finanzas y contabilidad (F).....	28
2.5.1	Recursos humanos (R)	29
2.5.2	Sistemas de información y comunicación (I).....	31
2.5.3	Tecnología, investigación y desarrollo (T)	32
2.6	Resumen	34
2.7	Conclusiones	35
Capítulo III: Metodología de la Investigación.....		37
3.1	Diseño de la Investigación	38
3.2	Preguntas de la Investigación.....	47
3.3	Población	48
3.4	Consentimiento Informado.....	48
3.5	Confidencialidad	49
3.6	Procedimientos de Recolección de Datos	49
3.7	Localización Geográfica	49
3.8	Instrumento	50

3.9 Recolección de Datos	51
3.10 Análisis e Interpretación de Datos	51
3.11 Validez y Confiabilidad	52
3.12 Resumen del Capítulo	53
Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados.....	54
4.1 Perfil de las Empresas Informantes.....	57
4.2 Factor 1 Calidad en las Juguerías Según la Alta Gerencia.....	61
4.3 Factor 2 Planeamiento de la Calidad en las Juguerías	64
4.4 Factor 3 Auditoría y Evaluación de la Calidad en las Juguerías.....	66
4.5 Factor 4 Diseño del Producto en las Juguerías.....	68
4.6 Factor 5 Gestión de la Calidad de los Proveedores.....	72
4.7 Factor 6 Control y Mejoramiento de los Procesos	75
4.8 Factor 7 Educación y Entrenamiento	78
4.9 Factor 8 Círculos de Calidad.....	80
4.10 Factor 9 Enfoque Hacia la Satisfacción del Cliente.....	84
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	88
5.1 Conclusiones	88
5.2 Contribuciones Teóricas y Prácticas	92
5.3 Recomendaciones.....	93
Referencias.....	95
Apéndice A: Cadena de Evidencia	102
Apéndice B: Lista de Preguntas de la Entrevista.....	106

Apéndice C: Carta Modelo de Presentación111

Apéndice D: Transcripción de Entrevista112

Apéndice E: Valorización del Respuestas.....134



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Evolución de la Norma ISO 9001</i>	14
Tabla 2 <i>Lista de Empresas y sus Locales 2018</i>	37
Tabla 3 <i>Factores y Sub Factoress</i>	56
Tabla 4 <i>Distribución de Frecuencias de os Factores TQM, según el Valorización de Respuestas de la Entrevista</i>	59



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo de nueve factores del TQM en la empresa.	7
<i>Figura 2.</i> Mapa de la literatura	12
<i>Figura 3.</i> Créditos a la pequeña y microempresa, Nov- 15- Nov- 17.	30
<i>Figura 4.</i> Comparativo de resultados por empresa.	59
<i>Figura 5.</i> Calidad en las jugueterías según la alta gerencia.....	62
<i>Figura 6.</i> Sub factores del factor 1.	63
<i>Figura 7.</i> Planeamiento de la calidad en las jugueterías.....	65
<i>Figura 8.</i> Sub factores del factor 2.	66
<i>Figura 9.</i> Auditoría y evaluación de la calidad en las jugueterías.....	67
<i>Figura 10.</i> Sub factores del factor 3.	68
<i>Figura 11.</i> Diseño del producto en las jugueterías	71
<i>Figura 12.</i> Sub factores del factor 4.	72
<i>Figura 13.</i> Gestión de la calidad de los proveedores.....	74
<i>Figura 14.</i> Sub factores del factor 5.	75
<i>Figura 15.</i> Control y mejoramiento de los procesos.....	77
<i>Figura 16.</i> Sub factores del factor 6.	78
<i>Figura 17.</i> Educación y entrenamiento.....	79
<i>Figura 18.</i> Sub factores del factor 7.	80
<i>Figura 19.</i> Círculos de Calidad.....	82
<i>Figura 20.</i> Sub factores del factor 8	84
<i>Figura 21.</i> Enfoque hacia la satisfacción del cliente	85
<i>Figura 22.</i> Sub factores del factor 9	87

Capítulo I: Introducción

En este capítulo se presenta el contexto en el que se define la investigación; se mencionan los antecedentes previos; se plantea el problema de investigación; se establecen los objetivos, las hipótesis y las preguntas de investigación; se justifica la importancia de la investigación; se describe la naturaleza de la investigación; así como también sus limitaciones y delimitaciones.

En el contexto actual, el Perú, con una economía globalizada y un entorno tan cambiante económicamente, ha experimentado un crecimiento que lo ha obligado a tener un rol más protagónico en el ámbito económico mundial. Junto con los beneficios de este crecimiento económico han llegado también distintas responsabilidades y exigencias de un mercado globalizado en donde las personas están más informadas y buscan optar por las tendencias mundiales en la alimentación y cuidado de la salud. Por ello buscan productos y servicios que cubran adecuadamente sus exigencias, lo que ha generado que las empresas del rubro alimentación pongan mayor interés en mejorar sus productos. Es así como las empresas han adoptado, durante la última década, una postura más interesada en la mejora de procesos, la revisión de calidad en los mismos, las certificaciones internacionales y otras opciones que puedan hacerlas más competitivas, creando inclusive una especie de competencia en el sector.

1.1 Antecedentes

Según Andina (2010), el ex Presidente del Subcomité de Gastronomía de la Cámara de Comercio de Lima comentó que en un comienzo las juguerías al paso sólo se veían en los mercados de barrio. Sin embargo, en los últimos años estas tiendas se han incrementado considerablemente en otros mercados más selectivos, como los centros comerciales.

Afortunadamente el público peruano está cuidando mucho mejor su alimentación, y es más cuidadoso con lo que consume, y esto es lo que explica el auge que tienen las juguerías en los últimos años.

Como lo establece la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (2016) en sus Normas Internacionales de los Alimentos, se puede definir como jugo de fruta al líquido obtenido de la parte comestible de las frutas frescas de madurez apropiada o de frutas congeladas. La preparación del jugo puede obtenerse mediante procedimientos de extracción mecánica, exprimido o batido, en los que se le agrega agua o leche. En el Perú, se agrega otros ingredientes según los gustos de los clientes.

1.2 Definición del Problema

Después de las primeras investigaciones sobre las oportunidades como negocio en el sector juguerías, éstas han tenido un fuerte crecimiento conjuntamente con los centros comerciales o retail, según la Asociación de Centros Comerciales del Perú (ACCEP, 2014) el número de centros de centros comerciales se ha duplicado; las empresas recientemente formadas y con poca experiencia en el sector de juguería; por ello, se presenta una oportunidad para evaluar que la calidad del servicio y la gestión administrativa sea evaluada. En ese sentido, no existe en la actualidad un estudio que muestre un diagnóstico de la situación de los estándares de calidad en el sector para determinar acciones correctivas utilizando herramientas que les aseguren una mejora de en los estándares mínimos de calidad. Por lo tanto, en esta investigación pretende proponer un modelo y utilizarlo en las empresas más representativas no se ha encontrado estudios ni marco referencial. En este estudio se utilizará la herramienta del Total Quality Management (TQM).

1.3 Propósito de la Investigación

1.3.1 Objetivos de la investigación

La presente investigación tiene como objetivo identificar el nivel de cumplimiento de acuerdo a nueve factores de éxito del TQM aplicadas en la gestión de calidad del subsector de juguería en Lima Metropolitana, con ello determinar cuáles de ellos son los que le permiten

mejor desempeño y cuáles de ellos son los que requieren ser potenciados por tener menor desempeño.

1.3.2 Pregunta de la investigación

Para lograr los objetivos planteados, se formularon las siguientes preguntas de investigación; (a) ¿Cuál es el nivel de calidad de las cuatro empresas más representativas según un enfoque del TQM?; (b) ¿Cuál son los niveles de calidad específicos para los nueve factores de calidad del TQM en las cuatro empresas más representativa?

1.3.3 Hipótesis de la investigación

El estudio es descriptivo, por ello no hay hipótesis.

1.4 Importancia de la Investigación

Actualmente, se observan marcas en el sub sector de juguerías como Frutix, Disfruta, la Gran Fruta y Fritland, los cuales ofrecen sus servicios, principalmente, en centros comerciales y algunas de ellas en zonas comerciales o centros financieros. Según el presidente de la del subcomité de gastronomía de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), Stakeeff (2009) las juguerías al paso están aumentando a nivel nacional por el creciente interés de los peruanos de llevar una vida más sana.

Se entiende que las personas, llevadas por el interés de tener una vida sana, vienen optando por hacer ejercicios con mayor frecuencia y tener una alimentación balanceada. Ello está impulsando que más emprendimientos se desarrollen para instalar juguerías en más centros comerciales, creando empresas nuevas con personal que requiere de nuevos conocimientos para tratar los productos y las materias primas según las normas sanitarias y sistemas de calidad HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) mediante esta norma se garantiza la higiene de los alimentos.

Por lo antes descrito, se ha considerado relevante hacer un estudio sobre el cumplimiento de niveles de calidad TQM en una muestra de juguerías de Lima

Metropolitana que asegure a los empresarios la entrega de un producto de calidad, igualmente la implementación de acciones correctivas con el fin de asegurar a los clientes que están consumiendo y adquiriendo productos tal como se ofrecen satisfaciendo sus necesidades y expectativas.

1.5 Naturaleza de la Investigación

La presente investigación tiene carácter cualitativo y mide la calidad en el subsector de jugueterías de Lima Metropolitana con un instrumento basado en los nueve factores determinado por Benzaquen (2013) del TQM. Es un estudio estructurado porque a todos los entrevistados se les formuló la misma pregunta y en el mismo orden, cabe indicar que no se les informó con anterioridad del detalle de las preguntas de la entrevista a realizar para que no cambien la realidad. Además, es de tipo transeccional o transversal, dado que se realizará en un momento único para cada empresa, durante el mes de febrero del 2018. Se busca caracterizar el nivel de cada factor de calidad de las jugueterías.

1.6 Marco Conceptual

Según la American Society for Quality and Control (2002), la definición de calidad es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad de satisfacer las necesidades establecidas o implícitas. Además, según la Norma Internacional ISO9000, se define la calidad como la totalidad de las características de una entidad (producto, proceso, organismo, sistema o persona) que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas.

La Gestión de Calidad Total (TQM) es una filosofía o estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de una empresa u organización que involucra desde el proveedor hasta el cliente. La TQM ha sido ampliamente utilizada en fabricación, educación, gobierno e industrias de servicio. La gestión de la calidad involucra todos los niveles de la organización y, sobre todo, que la alta administración tiene que estar

comprometido con este proceso el mismo que guiara a toda la organización a la excelencia en la calidad (Heiser & Render, 2004). Según Carro & Gonzales (2012), el TQM se focaliza en las necesidades del cliente y en la mejora continua de los procesos. Cada proceso sea operacional, administrativo o interdepartamental es continuamente definido y mejorado.

La Gestión de la Calidad Total está compuesta por tres conceptos: (a) “gestión”, es decir, los procesos en cuyo proceso hay etapas como planificar, organizar, controlar, liderar, etc.; (b) “total”, es decir, que incluye a toda las áreas y personas de la organización; y (c) “calidad”, referida a las características esperadas para la satisfacción de los clientes, de los beneficios que puede obtener la organización en términos económicos y del personal que labora en ella. El concepto de la calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas.

Según Ishikawa (1972), la definición de la Calidad Total esta basada en la filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad. Lo primordial de este concepto es la distinción de los clientes internos que son los departamentos de la empresa que solicitan un producto o servicio a otro departamento de la misma empresa, y los clientes externos, que son las personas o entidades que pagan por adquirir un producto o servicio a la empresa.

Como se mencionó, la responsabilidad recae en la alta dirección o dirección de la calidad, quienes tienen importante participación en todo el proceso, puesto que mientras mejor estén organizados y compenetrados todos los miembros de la organización, mejor será el trabajo que realicen y mejores resultados se obtendrán en la búsqueda de sus metas planteadas. La experiencia ha demostrado que tras implantar un sistema de calidad se consiguen resultados tales como: aumento en la satisfacción del cliente, incremento de la productividad laboral, mayores resultados en términos de utilidades para las empresas,

reducción de costos y mejor calidad en los productos elaborados.

El modelo Benzaquen (2013) nos define nueve factores críticos de éxito, permiten identificar necesidades de información de la alta dirección en determinadas áreas y su aplicación se da en todos los niveles de la gestión empresarial. Es una técnica que permite asignar recursos en áreas claves. Un factor crítico de éxito es algo que debe ocurrir o no para alcanzar un objetivo en la organización (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2007).

Según Cuatrecasas (2005), los servicios tienen sus propios criterios de evaluación donde cuentan los requisitos o expectativas que utiliza el cliente para juzgar el servicio y son: (a) elementos intangibles tales como apariencia del personal, del local y del equipamiento; (b) fiabilidad, la habilidad para realizar el servicio ofrecido de manera fiable y adecuada; (c) capacidad de respuesta, disposición para ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido, (d) profesionalidad, capacidad y conocimiento del personal; (e) cortesía, atención, consideración, respeto y amabilidad del personal; (f) credibilidad, veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee; (g) seguridad inexistencia de riesgo, peligros o dudas; (h) accesibilidad, ser accesible y facilidad para hacer contacto; (i) comunicación, mantener informado al cliente y tener un lenguaje que puede entender el cliente; (j) comprensión del cliente, esfuerzos realizados por conocer al cliente y sus necesidades.

La diferencia entre la calidad en la producción de bienes y servicio se da por: (a) intangibilidad de los servicios, basado en la prestación del servicio y la experiencia haciendo que las especificaciones del cliente sea muy diverso y complejo; (b) heterogeneidad de los servicios, requieren de la participación de la persona, por lo que la prestación puede variar de un día a otro debido a la variabilidad de los factores intrínsecos humanos de los usuarios, de los trabajadores y de los proveedores; y (c) inseparabilidad de la elaboración y el consumo, la calidad de los servicios se califica durante la prestación, los usuarios no solo evalúan el servicio por el resultado final, sino por el proceso de elaboración y recepción del mismo, la

experiencia en su conjunto es evaluada. El conjunto de estos tres factores hace que el usuario o cliente evalúe el servicio de una manera diferente a los productos, haciendo que para la empresa suministradora sea más difícil comprender los criterios de evaluación que utiliza los usuarios.

Según Benzaquen (2013) en su investigación desarrolla una herramienta de medición de calidad que combina elementos claves identificados por autores como Deming (1986), Juran y Gryna (1988), Crosby (1979), Sila y Ebrahimpour (2002), Li, Alistair y Harrison (2003). Estos factores fueron agrupados en áreas y desarrollados por preguntas a modo de cuestionario, lo que permite identificar y evaluar el grado de los indicadores TQM que tiene una organización gracias a las repuestas dadas a las preguntas. Para determinar los factores y las preguntas, se realizó un focus group con diversos expertos en temas de gestión de calidad, donde se determinó la relación que hay entre los distintos factores de los cuatro principales bloques de una organización (ver Figura 1).

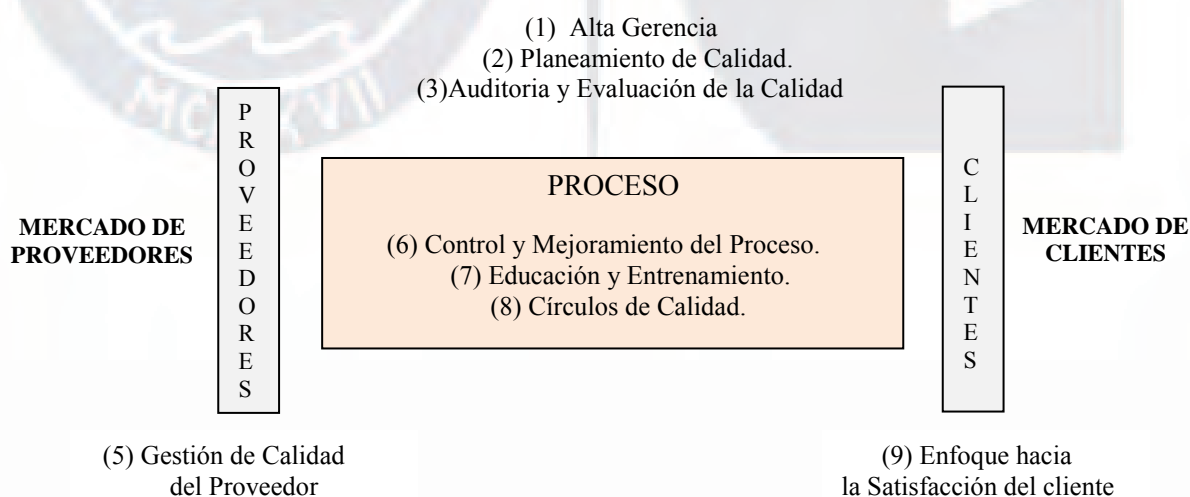


Figura 1. Modelo de nueve factores del TQM en la empresa.

Tomado de “Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano,” por Benzaquen, 2013 (file:///D:/Mis%20Descargas/441-1146-1 SM%20benzaquen%202013.pdf).

Según Benzaquen (2013), la Administración de la Calidad está conformado por nueve factores (Y) es una función que depende de nueve factores (X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7, X8,

X9). Esto es, $Y=f(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8, X_9)$. Esta también puede ser representada por $Y = f(X_i)$ donde $i = 1,2,\dots,9$ y donde cada uno de los nueve factores dependen, a su vez, de preguntas específicas que, dependiendo de cada factor, pueden incluir entre dos y cinco preguntas específicas. Cada factor $X_i = f'(x_{ij})$, donde $i = 1,2,\dots,9$; $j = 1,2,\dots,k$; $k = 2,3,4,5$, para la construcción de los resultados, considera un promedio simple para el modelo matemático: $x_{ij} = \sum x'_{ij} / m$ (4), donde x_{ij} representa el promedio de la puntuación obtenida para cada pregunta. En la presente investigación se tomó estos factores y se adaptó las preguntas para una investigación cualitativa.

1.7 Supuestos

La presente investigación tiene los siguientes supuestos: (a) las juguерías que pertenecen a cadenas de marca tendrían mejor calidad, (b) las juguерías independientes tienen bajo nivel de calidad por no tener alcance a la normatividad o exigencias de calidad, (c) el entrevistado respondió la entrevista con objetividad, (d) el sector presenta deficiencias en la gestión de calidad.

1.8 Limitaciones

La presente investigación tiene las siguientes limitaciones: (a) el conocimiento de los factores de calidad TQM, (b) la subjetividad y veracidad de los entrevistados sobre el nivel alcanzado en los factores de calidad, (c) la información o el conocimiento que no concuerde con la calidad de la encuesta TQM, (d) no se tiene una muestra representativa, ya que se encuestó a un total de cuatro empresas de cinco que eran el total de empresas calificaron para la presente investigación.

1.9 Delimitaciones

La presente investigación tiene las siguientes limitaciones: (a) los locales de juguería están ubicadas en Lima Metropolitana, (b) el año de la investigación es el 2018, (c) las cinco juguерías más importantes fueron consideradas en función a su tamaño y presencia.

1.10 Resumen

Luego de plantear el problema de investigación y considerando los beneficios para las juguerías, la presente investigación tiene como objetivo general medir los factores de éxito de la calidad (TQM) del subsector de juguería en Lima Metropolitana. La naturaleza de la investigación es de carácter cualitativo, estudio no experimental, diseño transversal y alcance descriptivo. Las limitaciones son, principalmente, la falta de experiencia y conocimiento de los factores de calidad TQM, de la subjetividad y veracidad de los entrevistados sobre el nivel alcanzado en los factores de calidad y de la información o conocimiento que no concuerde con la calidad de la encuesta TQM. Finalmente, se delimitó la investigación en los distritos de Lima Metropolitana en todos los sectores socioeconómicos y principalmente a las juguerías ubicados en los centros comerciales, en el año 2018.

Capítulo II: Revisión de la Literatura de Calidad

2.1 Mapa de la Literatura

La presente investigación se sustenta en una definición de calidad (concepto) de nueve autores, el desarrollo de los sistemas de gestión de calidad se ha construido en base al aporte de cinco autores, en cuanto a las normas de calidad basado en alimentos se toma como referencia a dos normas internacionales y en lo que respecta seguridad alimentaria es desarrollado en base de dos programas y legislación internacional.

El sub sector de juguería es analizado en base a los nueve factores de éxito desarrollado por dos autores, y el análisis de este sector se realiza con el aporte cuatro fuentes de información y la calidad de los servicios de atención al cliente por dos fuentes de información y tres herramientas. En la Figura 2 se muestran los autores que respaldan la presente investigación.

2.2 La Calidad en el Perú

En el Perú, en los años ochenta, se comenzó a considerar la calidad como una herramienta de gestión de suma importancia. Así, en 1989 se crea el Comité de Gestión de la Calidad (CGC), que en la actualidad incorpora a 21 organizaciones gremiales y educativas, y desde 1991 se organiza la Semana de la Calidad cuyo objetivo es el de promover el desarrollo de la calidad en las empresas peruanas (Centro de Desarrollo Industrial, 2017).

Durante los años noventa se buscó implementar medidas que insertarían al Perú dentro del comercio internacional; sobre esta base, se optó por brindar la libre circulación a los bienes nacionales e importados. Lamentablemente, debido a que no se establecieron ni los niveles mínimos de calidad, ni el cumplimiento de estándares para determinados productos; el Perú se vio enfrentado al problema de la informalidad y, con ello, la propagación de productos de baja calidad en los mercados del país (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI], 2006).

Zeballos (2002) manifestó que, aunque la primera certificación en gestión de calidad se otorgó en el Perú en 1994, aún no se había logrado un adecuado involucramiento de la alta gerencia en las empresas peruanas. Es a partir de la incorporación de importantes capítulos a la norma ISO 9000:2000, los cuales tenían como propósito incorporar e involucrar a la alta dirección en el sistema de gestión de calidad y a su vez lograr transmitir los beneficios que otorga la implementación de este sistema de gestión, que se logra un mayor involucramiento en la empresa. A fines de los años noventa, las grandes empresas fueron las pioneras en temas de certificación ISO 9001; según un balance realizado hasta el 2000, 141 empresas en el Perú habían obtenido una certificación ISO 9001.

Además, un pequeño grupo ya incursionaba en temas de ISO 14000. Posteriormente, esta corriente logró posicionarse en las medianas empresas hasta que, a mediados del 2002, las pequeñas empresas también apostaban por la certificación ISO; en un inicio, algunas de ellas forzadas por temas de relaciones comerciales, pero posteriormente todas las que apostaron por ello gozan de notables ventajas, tales como: reducción de costos, mejora del clima laboral, incremento de la productividad, disminución de las mermas e incremento de las ventas, entre otras (Alvarado, 2002). Según The ISO Survey of Certifications 2010, para el 2008, el Perú contaba con 688 certificaciones internacionales a la calidad. La Semana de la Calidad del 2008 estuvo enmarcada por el Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico; por ello, ese año se le denominó “La Calidad en Asia y Pacífico”, donde uno de los principales invitados fue la Asociación para becas técnicas en el extranjero (AOTS) de Japón, la cual ha logrado entrenar a más de 8000 becarios latinoamericanos en temas referentes a la gestión de calidad, de los cuales 1065 son peruanos. Con el transcurso del tiempo, se sumaron cada vez más empresas a la corriente ISO; es así que para el 2009 se contaba con 811 certificaciones ISO 9001 en el Perú y en diciembre del 2010 se tenía 1117, con un aumento del 38% (Organización Internacional de Normalización, 2010).

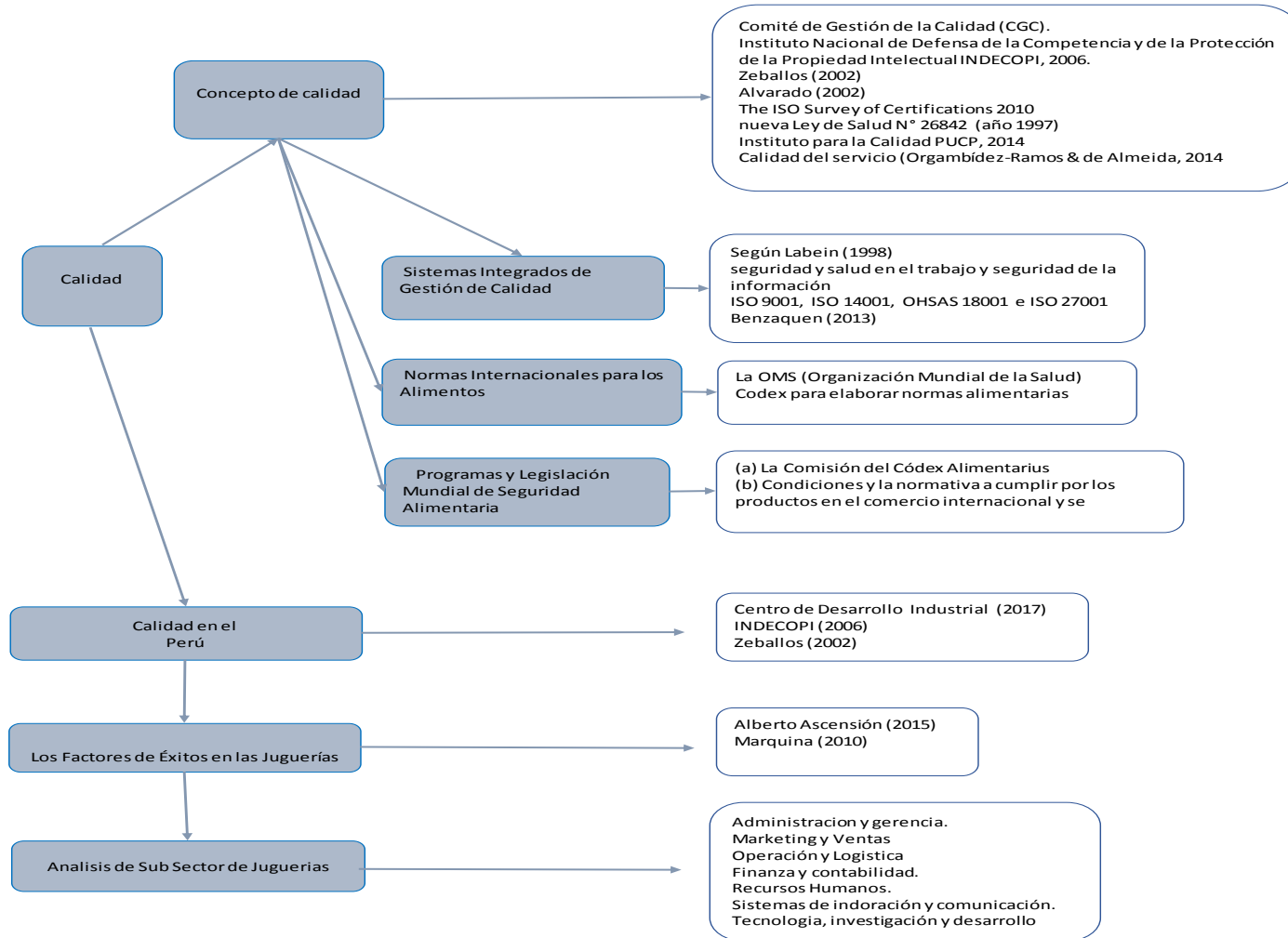


Figura 2. Mapa de la literatura

La Calidad de alimentos en Perú al igual que muchos países de América y del mundo reconoció en su momento la necesidad de controlar la producción de alimentos en todas sus etapas, hasta el consumo. El primer paso que dieron nuestras autoridades sanitarias fue la aprobación y publicación del Código Sanitario de Alimentos el año 1963, documento que fue una adopción del Código Latinoamericano de Alimentos publicado en 1960 como resultado del trabajo de una comisión reunida en Buenos Aires bajo la presidencia del Dr. Carlos Grau, delegado de Argentina con representantes de los países de América Latina, entre ellos el Dr. Carlos Collazos Chiriboga por parte del Perú.

En el Código peruano, como era de esperarse, el Sector Salud asume el rol del control sanitario de los alimentos en general y delega en los sectores de agricultura y pesca la producción primaria y la captura y extracción o recolección respectivamente, y en los Gobiernos locales, la comercialización, elaboración y expendio de los alimentos en general.

Al aprobarse el Código Sanitario de Salud Decreto Ley 17505 (1969), se incorpora en este el Código Sanitario de Alimento con la denominación de Reglamento Sanitario de Alimentos, y, como tal, permanece hasta el año 1998, en que como parte de la nueva Ley 26842 (1997) de Salud surge el Reglamento de Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas aprobado por DS N° 007-98-SA. En este nuevo instrumento legal se encarga directamente a los sectores la responsabilidad de la vigilancia; así, al sector Agricultura, la vigilancia sanitaria de los productos del agro y proponer los Códigos de Buenas Prácticas agrícolas, pecuarias, avícolas, el reglamento de la producción lechera y la vigilancia de la prohibición del riego de hortalizas y frutos de tallo corto de consumo crudo con aguas servidas o contaminadas por estas; al sector Pesca, la vigilancia de los productos hidrobiológicos, especialmente la prohibición de la captura, extracción o recolección de productos en zonas cercanas a los emisores de aguas servidas, dentro de un radio de dos millas marinas del punto de descarga del colector, entre otras responsabilidades.

2.2.1 Historia

En 1987, la International Organization for Standardization [ISO] dio a conocer las primeras normas internacionales sobre el aseguramiento de calidad (ver Tabla 1). Estas son conocidas como las Normas ISO 9000. La ISO ofrece una certificación de calidad para aquellas empresas que logran cumplir con las normas que esta institución ha reglamentado. Aunque esa certificación no garantiza la implementación al 100%, los procesos de calidad sí otorgan a las empresas una ventaja competitiva frente a sus competidores y clientes como una mejor imagen o percepción hacia el mercado (Instituto para la Calidad PUCP, 2014).

Las empresas en el Perú, tanto privadas como públicas, han comenzado a implementar sistemas de gestión de calidad con la finalidad de mejorar y hacerse más competitivas, debido a que la calidad dejó de ser una opción, efectivamente durante los últimos 15 años, es necesario implementar los sistemas en mención, por temas como crecimiento y expansión de las empresas peruanas y, fundamentalmente, por el fenómeno de la globalización. En el Perú, se tiene como referencia que la primera certificación ISO 14000 fue en el año 1998 y la primera certificación ISO 9002 se realizó en el año 2000, fechas en las cuales incluso las certificadoras tenían que venir al Perú desde Europa o Estados Unidos para lograr el objetivo final (ver Tabla 1).

Tabla 1

Evolución de la Norma ISO 9001

Año de Publicación	Descripción/Cambios
1987	Se publicó la primera serie de normas ISO 9000 la cual proveyó de una base y un modelo para el aseguramiento y control de la calidad basada en el cumplimiento de los requisitos del producto.
1994	Se publicó la primera revisión de la norma, sin mayores cambios en ninguno de sus variantes ni sus requisitos.
2000	La publicación de la actualización de la norma, que se denominó ISO 9001:2000, trajo una serie de cambios significativos. El modelo de la normativa pasó de un enfoque en los requisitos del producto a un enfoque en los procesos. Se introdujeron los ocho principios de la gestión de la calidad, la mejora continua, y se incrementó la compatibilidad con otras normas de sistemas de gestión (ISO 140001, OHSAS).
2008	Actualmente se encuentra en vigencia. En esta revisión se clarificó alguno de los requisitos con el fin de hacer más amigable la implementación.
2015	Para este año se espera la publicación de la nueva norma ISO 9001:2015. Esta norma va a presentar cambios tan significativos y estructurales como los que se presentaron en la actualización realizada en el año 2000: cambios en el formato estándar, mejor redacción para volver el lenguaje de la normativa más general y entendible a empresas de servicios, explicitando el enfoque a procesos y desaparece el término Acción Preventiva.

Nota. Adaptado de "Normas 9000," por www.normas9000.com, 2017 (http://www.normas9000.com/Company_Blog/historia-iso-9001.aspx).

2.2.2 Antecedentes

Diferentes modelos de calidad y gestión incluyen las percepciones de los clientes, así como las de los gerentes y empleados que se encuentran en contacto con los clientes. La calidad del servicio no puede ser entendida sin considerar el papel clave jugado por estos últimos. En este sentido, las compañías deben asegurar la gestión adecuada de sus recursos humanos para garantizar la excelencia del servicio frente a los consumidores. El modo en que los empleados de contacto reaccionan frente a las prácticas organizacionales (empowerment organizacional) y al clima organizacional es importante para el desarrollo y comprensión de la calidad del servicio (Orgambidez-Ramos & de Almeida, 2014). Diversos estudios muestran que la percepción de un servicio de baja calidad por parte del cliente es una de las principales razones para que se produzca el cambio a otra empresa de la competencia (Moliner, Carrasco, Martínez-Tur & Marzo, 2004).

Según Orgambidez-Ramos & de Almeida (2014), el estudio de los factores relacionados con la calidad del servicio ha adquirido especial importancia como un elemento de competitividad clave; sobre todo, el papel desempeñado por el empleado de contactos, quien está frente a los consumidores. Los empleados de contacto son la imagen de la empresa, definen el producto y lo promueven directamente hacia el consumidor. En consecuencia, varios autores han propuesto que la existencia de climas y prácticas en las empresas centradas en la calidad pueden afectar positivamente las actitudes y los conocimientos del personal de contacto y, por esta vía, la calidad de servicio percibido por los clientes.

2.3 Calidad

La calidad es una herramienta que requiere todo tipo de recurso; sus propiedades deben ser comparadas con la finalidad de satisfacer las necesidades implícitas o explícitas. La percepción final de la calidad en el producto o servicio es identificada por el cliente; se puede

decir que es una percepción mental del consumidor que asume aceptación o rechazo. Hay definiciones de organizaciones conocidas como definición de normas: (a) Según la International Organization for Standardization (ISO 9000) (web); Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso), (b) Según la Real Academia de la Lengua Española (web); Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie, y (c) Según Crosby (1979), la calidad es cumplimiento de requisitos y está más estrechamente asociado con la idea de cero defectos.

Las Normas ISO 9000 fijan requisitos mínimos que deben cumplir los sistemas de calidad en una empresa u organización; dentro de estos requisitos hay una gama de posibilidades que permite a cada empresa definir su propio sistema de gestión de calidad. Las normas ISO relacionadas con la calidad son las siguientes: (a) ISO 9000, Sistema de gestión de calidad relaciona los fundamentos y vocabulario, donde se definen los términos relacionados con la calidad y establece lineamientos generales para los Sistemas de Gestión de la Calidad; (b) ISO 9001, Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos, establece los requisitos mínimos que debe cumplir un Sistema de Gestión de la Calidad, (c) ISO 9004, Sistemas de Gestión de la Calidad –Directrices para la Mejora del desempeño.

La puesta en práctica de la Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad, ISO9001 lleva a la mejora continua de los sistemas de gestión de calidad (SGC) y, por ende, de los procesos que de estos derivan, mejorando el desarrollo de las operaciones y satisfaciendo las necesidades de los clientes o usuarios finales, aumentando la rentabilidad de las organizaciones.

2.3.1 Sistemas integrados de gestión de calidad

Según Labein (1998), un sistema integrado de gestión comprende el conjunto de la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las prácticas, los procedimientos,

los procesos y los recursos necesarios para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día la política de la empresa. La implementación de estrategias competitivas a través de sistemas de gestión de la calidad basados en la satisfacción del cliente, la mejora continua y la organización por procesos resulta insuficiente para las empresas. La integración de sistemas más común es la de los relativos a calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo y seguridad de la información según ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e ISO 27001 respectivamente.

La calidad basada en la satisfacción del cliente, la mejora continua y la organización por procesos resulta insuficiente para las empresas. En los últimos años, muchas organizaciones han decidido implantar, además, sistemas de gestión medioambiental y de seguridad laboral para mejorar sus resultados empresariales. Esta integración permite disponer de distintas sinergias que favorecen la reducción de costes, optimización de recursos, mejora de la percepción de imagen y simplificación de documentación. Dentro de este grupo distintos y afamados restaurantes tienen la certificación, como Astrid & Gastón, Segundo Muelle, Brujas de Cachiche, La Mar, Las Canastas, Pardo's Chicken y Pescado Capitales, entre otras.

Las empresas peruanas con certificación ISO 9001 tienen un mejor desempeño en los nueve factores (Alta Dirección, Planeamiento de la calidad, Auditoría y evaluación de la calidad, Diseño del Producto, Gestión de la calidad del proveedor, Control y Mejoramiento del proceso, Educación y Entrenamiento, Círculos de calidad, Enfoque hacia la satisfacción del cliente) analizados comparado con aquellas no certificadas. Así, se observa que en el grupo de las empresas con ISO 9001 los promedios son siempre superiores en los nueve factores estudiados, lo que indica que la certificación aporta positivamente a la empresa. Por ello, es importante que las empresas den mayor énfasis a la certificación ISO 9001, ya que genera mejores resultados Benzaquen (2013).

2.3.2 Normas internacionales para los alimentos

Los alimentos presentan en su mayoría microorganismos que pueden estar presentes en el interior y/o exterior de las estructuras del alimento; ellos pueden provocar enfermedades de tipo transmisibles con origen animal y/o vegetales. La OMS (Organización Mundial de la Salud) brinda asesoramiento científico independiente de índole internacional acerca de los peligros microbiológicos y químicos. Ese asesoramiento sirve de base al Codex para elaborar normas alimentarias internacionales. En relación con la salud pública, dichas normas y procedimientos contienen principios comunes, en particular, por lo que respecta a las responsabilidades de los fabricantes y de las autoridades competente.

La Comisión del Codex Alimentarius es un órgano intergubernamental conjunto de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y la OMS, integrada por 185 Estados Miembros y una organización Miembro (la UE). El Codex lleva en funcionamiento desde 1963 con la finalidad de crear normas alimentarias internacionales normalizadas, destinadas a proteger la salud de los consumidores y asegurar la aplicación de prácticas comerciales justas. La Comisión del Codex Alimentarius (CCA) fue creada en 1963, durante la Conferencia Mundial de la Salud, organizada por la FAO y por la OMS. Desde entonces, su objetivo ha sido desarrollar un programa conjunto FAO/OMS relacionado con las normas alimentarias.

2.3.3 Programas y legislación mundial de seguridad alimentaria

La legislación alimentaria comprende un conjunto de normas reglas jurídicas que regulan la industria alimentaria y que tiene dos fines principales: (a) Proteger la salud del consumidor estableciendo obligaciones legales en relación con las correctas prácticas de higiene y seguridad en la industria alimentaria, y (b) proteger al consumidor de fraudes y adulteraciones en la calidad de los productos alimenticios.

La legislación alimentaria tiene distintas fuentes con distintos ámbitos de aplicación:

A nivel mundial, hay dos fuentes fundamentales de derecho alimentario: (a) La Comisión del Códex Alimentarius, y (b) los acuerdos mundiales de comercio que establecen las condiciones y la normativa a cumplir por los productos en el comercio internacional y se respaldan en las directrices del Códex Alimentarius. Estas normas se centran en regular, tanto la seguridad de los productos como en proteger aquellos productos alimentarios propios de una zona o país de la competencia.

Existen múltiples normas y se van generando continuamente otros nuevos reglamentos. A nivel europeo se establece la mayor parte de la legislación alimentaria de aplicación a las industrias españolas, que es común al conjunto de países de la unión europea. La normativa europea hace hincapié tanto en la seguridad de los productos alimentarios como en la adecuada información a los consumidores. La seguridad alimentaria se dedica a gestionar los posibles agentes dañinos de los alimentos a diferencia de la gestión de la calidad. No se refiere a la satisfacción de los clientes o sus requisitos en relación con los alimentos, sino únicamente a gestionar la existencia y control de peligros asociados al producto destinados para el consumo humano. Dada la diversidad de los productos alimentarios, los distintos subsectores en los que se divide el sector alimentario y las diferencias en tamaño entre las organizaciones, las medidas para la gestión de la seguridad alimentaria se basan en principios generales y comunes de prevención. Se trata de los principios del Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico impulsados por la OMS y la FAO, comunes a todo el mundo y obligatorios para todas las organizaciones europeas y españolas.

2.3.4 Calidad en los servicios de atención al cliente

El servicio se brinda en los centros de atención a usuarios través de la herramienta del Cliente Incógnito; ésta última permite observar y evaluar cada detalle sobre la atención que prestan los empleados de una organización a sus clientes. Entre los resultados se encontró que

la percepción de la calidad en el servicio debe estar respaldada por una estructura y gestión organizacional, de tal forma que se cree una filosofía de servicio que busque superar las expectativas de los clientes. La percepción de un buen servicio está ligada a elementos tangibles, al cumplimiento de promesa, la actitud de servicio, la competencia del personal y la empatía.

2.4 Los Factores de Éxitos en las Juguerías

Es importante tener información adecuada para darse una idea de las características que debe tener una juguería para considerarse exitosa, pero en la actualidad no existe mucha información sobre factores de éxito en juguerías. Sin embargo, en el Perú en los últimos años la actividad en el sector alimentos ha evolucionado buscando estándares de calidad y presentación, valiéndose de diferentes reconocimientos, como los obtenidos en el año 2006 en la Cuarta Cumbre Internacional de Gastronomía, donde declararon a Lima como capital gastronómica de América Latina. Pero si se piensa en servicio y atención, lo más probable es que todos recuerden alguna mala experiencia o una falla recurrente que no se puede dejar pasar. Como negocios gastronómicos, hace falta darle una revisión al tipo de servicio que se ofrece y a cómo mejorarlo.

Ascensión (2015) indicó que es imperativo que los propietarios de restaurantes inviertan en capacitar a su personal, a fin de que puedan brindar un excelente servicio al cliente externo. Por ejemplo, Marquina (2010), indicó que los factores de éxito que un restaurante del tipo Bambos tiene son los siguientes: adaptarse a los hábitos de consumo de los segmentos de ingresos menores (NSE C), que valoran la calidad del producto pero tienen una alta sensibilidad al precio. Esta cadena de comida rápida tuvo que mantener sus atributos de calidad y peruanidad para poder desarrollarse en el interior del país.

Otro factor importante fue la intensa actividad realizada para lograr la fidelización de los clientes. Para ello, desarrolló programas que buscaban premiar la lealtad de su público

con ventajas y servicios que les permitan percibir las diferencias con sus competidores. Estas promociones la posicionaron como una de las marcas con mayor índice de fidelidad.

Asimismo, Marquina (2010) indicó que el 23.2% de los clientes de Bombos era *heavy user*, y estos a su vez representaban el 49.9% del total del número de visitas que recibían sus locales.

El producto principal son los jugos naturales preparados directamente en el momento de servirlos y personalizados según los distintos gustos y necesidades de los clientes. En este negocio el consumidor es el protagonista absoluto, ya que puede crear el jugo que más le guste. Además, tendrá la opción de consumir otros productos sanos como sándwiches integrales, bocadillos y ensaladas.

Los factores económicos y las condiciones del macroentorno económico juegan un papel fundamental, ya que determinan la prosperidad y bienestar general de la economía y esto a su vez afecta la capacidad de la compañía para obtener una adecuada tasa de rendimiento. Algunos de los indicadores macroeconómicos más sobresalientes en el contexto actual son: (a) Crisis financiera mundial, (b) elevado nivel de inflación, (c) altas tasas de interés, (d) cepo al dólar, (e) trabas a las importaciones, y (f) quita de subsidios a los servicios.

2.5 Análisis del Sub Sector Juguería

La palabra Juguería (derivado de jugo de frutas), se documenta en el oficial Diccionario de americanismos, como término usado en el Perú, Ecuador y México, con la siguiente definición: “Establecimiento donde se venden zumos de fruta”. En la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (2010), las juguerías son parte de las actividades de servicio de comidas y bebidas, donde se encuentran en la división 56, Clase CIIU: 5630 actividades de servicio de bebidas. El boom de estos establecimientos se refleja en el aumento de marcas y la diversidad de su oferta. Actualmente, se observan marcas muy activas en el rubro de juguerías ofreciendo productos y conceptos interesantes tales como:

Frutix, La Gran Fruta y Fruitland, son algunas de las más destacadas.

El presente análisis permitirá conocer la situación actual de una muestra los locales de juguerías de la ciudad de Lima Metropolitana, basando el análisis en las siete áreas funcionales, las cuales son: (a) Administración y Gerencia (A); (b) Marketing y ventas (M); (c) Operaciones y Logística (O); (d) Finanzas y Contabilidad (F); (e) Recursos humanos (H); (f) Sistemas de información y comunicaciones (I); y (g) Tecnología, investigación y desarrollo (T) (D'Alessio, 2013).

2.5.1 Administración y gerencia (A)

La Administración y la Gerencia son las áreas encargadas dentro de la organización de la toma de decisiones de gran envergadura, con el fin de cumplir con los objetivos o metas propuestas para la empresa. D'Alessio (2013) indicó que:

La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización. El permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para aumentar las posibilidades de competir con éxito. (p. 173)

La estructura organizacional en las juguerías es muy genérica, un gerente general en muchas ocasiones es el dueño del negocio, debajo de un administrador responsable del buen funcionamiento de los establecimientos. De la afluencia de público dependerá la cantidad de personal que se contrate para el servicio operativo.

Las juguerías se presentan como una alternativa ágil, divertida y sobre todo saludable, donde se ofrece productos naturales sin mayor compuesto de algún procesado o conservante. La función de todo Administrador en los locales es la de velar por el cumplimiento de los requisitos físicos, tecnológicos y sanitarios exigidos por los decretos supremos 005-2014-VIVIENDA y 025-2004-MINCETUR y las resoluciones ministeriales 363-2005/MINSA y 591-2008/MINSA.

2.5.2 Marketing y ventas (M)

Promoción. Actualmente, se observan marcas muy activas en el rubro de juguerías, ofreciendo productos y conceptos interesantes tales como: Frutix, La Gran Fruta, Fruitland y Disfruta. El crecimiento ofrece espacio para la aparición de muchas más alternativas, creando nuevos conceptos de juguerías. La promoción de nuevos estilos de alimentación basada en lo natural, orgánico y saludable ha permitido que esta nueva opción de alimentación calce dentro de las preferencias del público y logre su notable atención.

Plaza. Definir la ubicación estratégica es de suma importancia para conseguir mayor cantidad de consumidores, es importante ubicar el local en el lugar correcto, de preferencia en una zona céntrica, rodeada de oficinas, negocio y centros de estudios. La ciudad de Lima, con actualmente más de 9 millones de habitantes, concentra los distritos con mayor cantidad de población, es la Capital y centro financiero del país, en donde se concentra el mayor número de comercio; por todo ello, es una plaza muy atractiva para el desarrollo de este tipo de negocio.

Precio. Según Arellano (2014), la fijación de precio se maneja en las empresas como una ecuación sencilla, donde el precio es el resultados de los costos más la utilidad, pero es importante mencionar que esta definición no consideró el elemento esencial que es el valor que tiene para el público el bien; por ejemplo, si el público cree que el valor del producto es menor que el precio no lo adquirirán. De otro lado, si el valor del producto es superior al precio se suscitarán dos opciones: (a) será adquirido, o (b) no lo adquirirán, porque pensarán que no es bueno dado que es muy barato, por lo que solo será adquirido el producto cuando el valor sea igual al precio del producto. En Lima, el precio promedio de los jugos en las juguerías oscilan entre un rango desde los 10.5 a 15.90 soles, precios similares que ofrecen las más importantes juguerías de Lima, la diferencia se presenta en el tipo de combinación que ofrecen, además de los surtidos combos que forman parte de su cartilla de productos.

Producto. Los productos que ofrecen las juguerías son jugos 100% naturales, elaborados con frutas seleccionadas y con diversos tipos de combinaciones según preferencia del cliente, sus combinaciones son lo que hace distintivo a estos nuevos formatos, donde en algunos casos el cliente forma parte del proceso productivo, eligiendo la combinaciones según su preferencia, sin dejar de lado los jugos tradicionales que tienen ya un sitio ganado dentro de los gustos y preferencias de los clientes. A continuación se definirán términos necesarios para la investigación presente:

- **Jugos:** Los jugos son los productos con mayor valor distintivo para el consumidor y los de mayor preferencia, ya que, siguiendo la línea del rubro del negocio, una juguería, debe ser especialista en jugos. Estos formatos de juguerías se caracterizan por hacer jugos con las más exquisitas combinaciones de frutas naturales. Además, ofrecen a sus clientes una amplia variedad de combinaciones, contando en la actualidad con más de 130 variedades de jugos en promedio, lo cual varía según marca de juguería.
- **Sánguches:** Los sáneguches son los segundos productos más preferidos por los clientes. En la cartilla de productos de las juguerías, no solo se muestra los sáneguches tradicionales, sino que incluye también nuevas formas de presentación en el cual se añade productos orgánicos muy de moda en estas épocas. Estos productos también se caracterizan por su exquisito sabor, además de ser productos de alta calidad, según la percepción de los clientes.
- **Ensaladas de frutas:** Este producto se puede considerar en el tercer lugar de preferencia de los clientes. Se crea una percepción de alta calidad, con insumos de primer nivel en su elaboración y añadidos que complementan su valor nutricional, que son muy atractivos para el público consumidor.
- **Trayectoria:** En Lima Metropolitana han existido formatos tradicionales de

juguerías, cuya presencia data de casi cuatro décadas de operaciones, pero es partir del 2006 donde empiezan a proliferar nuevos formatos de locales, ambientes con mobiliarios modernos, distintas opciones de jugos de pura fruta en diferentes combinaciones, donde se hace posible la inclusión de una nueva alternativa de elección para el consumidor.

Con esta filosofía nació en el 2006 La Gran Fruta, una creativa propuesta que cuenta ya con más de nueve tiendas, algunas franquiciadas. Recuerda Malena Martínez, gerente general de la Gran Fruta y cuya entrevista fue publicada en el diario Gestión (“Juguería en Lima, un moda fresca y saludable,” 2012) que "recién empezaba la idea de hacer juguerías en el Perú" y decidieron presentarse con "una propuesta de comida saludable cuyo distintivo es el de preparar los jugos al momento, con fruta comprada el mismo día en el mercado para que no pierda propiedades, y poder acompañar la oferta con una variedad de sándwiches de carne” (publicación web).

2.5.3 Operaciones y logística (O)

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017), las actividades de servicio de bebidas mostraron un leve incremento de 0,02%, por los rubros de cafeterías, bar restaurantes, pubs y discotecas, favorecidos por su participación en ferias gastronómicas, afianzamiento de franquicias, promociones, desfiles, fiestas temáticas, apertura de locales y remodelación de ambientes. Asimismo, contribuyeron a este incremento eventos tales como: Lima Beer Week, Oktoberfest, Día de la Canción Criolla, Halloween y los partidos de fútbol en las eliminatorias al mundial Rusia 2018.

Estos números hacen atractivo este sector que en el pasado se encontraba mayormente en mercados y juguerías de barrio. Actualmente, se encuentran presentes en la mayoría de centros comerciales. Las primeras que surgieron y fueron de gran alcance son La Gran Fruta y Disfruta. Estas juguerías se dirigen al sector A y B de la población, que están en busca de

locales que ofrezcan un nuevo concepto de atención, además de productos variados y que tengan una presentación singular. Para medir el tamaño de las empresas se analizó la cantidad de trabajadores, encontrando que las juguerías pueden ser micro empresas, es decir, negocios con un máximo de 10 trabajadores o pequeñas empresas con 100 trabajadores. Una juguería puede contar con al menos dos personas, una que se encargue de la caja y otra de la preparación de los jugos, como lo hacen las juguerías con locales pequeños.

Canales de distribución. En cuanto a los canales de distribución de las juguerías, estos llegan a los consumidores finales sea que se apersonan al local para adquirir el producto o lo solicitan por delivery (vía teléfono o por web). Las ubicaciones de estas grandes juguerías son: los centros comerciales, los supermercados y locales propios. Esta cadena de distribución inicia desde el agricultor a nivel nacional, dado que la fruta con la que se elabora el producto final viene de distintas partes de país y ahí se debe la variedad en los sabores que ofrece cada negocio. El responsable del abastecimiento, que en muchas ocasiones es el dueño o gerente del negocio, directamente negocia con los productores de frutas con el fin de obtener precios a escala, evitando así costos de intermediación.

Normativa Nacional. Con el fin de regular la actividad de servicios, en el Perú se han promulgados distintos Decretos Supremos, Resoluciones Ministeriales y Ordenanzas Municipales en pro de brindar un servicio de calidad para el consumidor final, no solo en lo que concierne a los productos, sino también a los establecimientos, la seguridad interna, la capacidad máxima, los permisos municipales, etc. A continuación, se detallan los requisitos que todo establecimiento debe cumplir:

- Decreto Supremo No 005-2014-VIVIENDA, que modifica el Reglamento Nacional de Edificaciones, publicado el 09 de mayo del 2014 en el diario oficial el Peruano, el cual establece los criterios, medidas, áreas y requisitos mínimos para el diseño arquitectónico que deberán cumplir los establecimientos comerciales y

edificaciones en general.

- Decreto Supremo No 031-2010-SA. Reglamento de la Calidad del Agua para Consumo Humano (Ministerio de Salud, 2011), a través de sus 10 títulos, 81 artículos, 12 disposiciones complementarias, transitorias y finales y 5 anexos, no solo establece límites máximos permisibles, en lo que a parámetros microbiológicos, parasitológicos, organolépticos, químicos orgánicos e inorgánicos y parámetros radiactivos se refiere; sino también le asigna nuevas y mayores responsabilidades a los Gobiernos Regionales, respecto a la Vigilancia de la Calidad del Agua para Consumo humano; además de fortalecer a DIGESA, en el posicionamiento como Autoridad Sanitaria frente a estos temas.
- Decreto Supremo N° 007-98-SA. Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas (Contraloría General de la República, 1998), reglamento emitido en 1998, donde se indica que es necesario normar las condiciones, los requisitos y los procedimientos higiénico-sanitarios a los que debe sujetarse la producción, el transporte, la fabricación, el almacenamiento, el fraccionamiento, la elaboración y el expendio de alimentos y bebidas de consumo humano, así como los relativos al registro sanitario, la certificación sanitaria de productos alimenticios con fines de exportación y la vigilancia sanitaria de alimentos y bebidas.
- Resolución Ministerial No 363-2005/MINSA. Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines: mediante esta norma la Autoridad Sanitaria Municipal realiza la función de vigilancia, control y fiscalización de los restaurantes y servicios afines. Su objetivo es asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano. Asimismo, establece los requisitos sanitarios que deben cumplir los responsables

que laboran en los restaurantes y servicios afines.

- Resolución Ministerial No 591-2008/MINSA, La presente norma sanitaria se establece para garantizar la seguridad sanitaria de los alimentos y bebidas destinados al consumo humano, donde es una actualización de la Resolución Ministerial N° 615-2003-SA/DM que aprobó los criterios microbiológicos de calidad sanitaria.
- Ordenanzas Municipales: constituyen los reglamentos emitidos por las municipalidades con el fin de regular las actividades comerciales que se desarrolla bajo su jurisdicción; estas ordenanzas están subordinadas a los Decretos Supremos o Resoluciones Ministeriales citados anteriormente.

2.5.4 Finanzas y contabilidad (F)

Según Banco Central de la Reserva (BCR, 2017), las proyecciones para los próximos años muestran índices de crecimiento a pesar que la actividad económica se ha venido desacelerando desde el último trimestre del 2016 debido a factores tales como la moderación de la demanda interna, básicamente por la contracción de la inversión privada y pública, tras el impacto de las medidas de consolidación fiscal; los casos de corrupción asociados a empresas constructoras y la presencia del fenómeno del niño costero, sobre todo entre febrero y abril de 2017.

Los indicadores recientes del consumo privado mostraron una recuperación respecto al primer trimestre del año 2017. De un lado, el ingreso real se estabilizó en julio, luego de caer durante el primer semestre del 2017 y algunos indicadores de empleo, como la PEA adecuadamente empleada, mejoraron respecto a los primeros meses de 2017. Por otro lado, el crédito a las familias mantuvo un mayor crecimiento respecto al primer trimestre y la confianza del consumidor continuó en el tramo optimista, superando los niveles observados

en los meses post-Niño y en línea con el crecimiento estable de las importaciones de bienes de consumo en el segundo trimestre.

Es importante mencionar que el crédito al sector privado creció 5.3% interanual en julio, tasa ligeramente menor a la observada al cierre de 2016, que fue de 5.6%. Esta evolución del crédito responde a la moderación de la demanda interna del sector privado, reflejada en la desaceleración del crédito a medianas empresas y del crédito de consumo vía tarjetas de crédito.

Según la Asociación de Bancos del Perú [ASBANC] (2017), los créditos a la micro y pequeña empresa sumaron, a noviembre de 2017, S/ 18,097 millones, monto mayor en 4.04% con relación al mismo mes del 2016; asimismo, los créditos mype han mostrado una aceleración en su ritmo de avance en los últimos años. Este escenario podría consolidarse en los próximos años siempre que el ambiente político favorezca e impulse a ello. El despegue de estos créditos estaría mostrando que el dinamismo que viene presentando el crédito mayorista se viene trasladando también a las unidades empresariales de menor tamaño (ver Figura 3).

2.5.1 Recursos humanos (R)

Según lo indica D'Alessio (2013), el recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, moviliza los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI* (2014), el Perú es altamente informal, cuyas cifras representan el 20% del PBI peruano, y abarca al 75% de la Población Económicamente Activa. Según Arellano Marketing (2014), sobre la base de cifras del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), en el sector turismo y

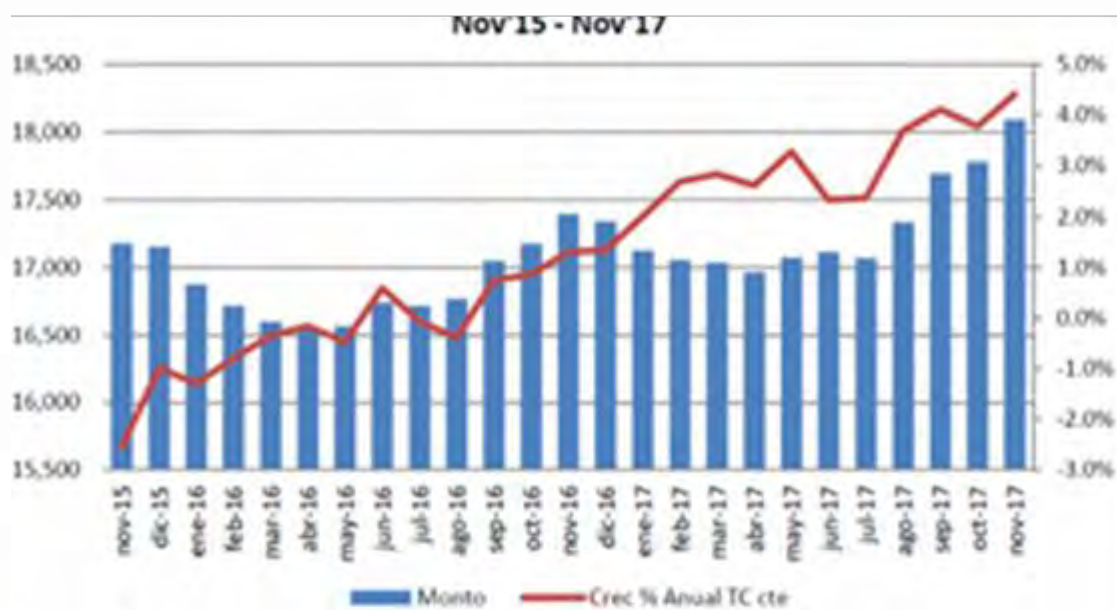


Figura 3. Créditos a la pequeña y microempresa, Nov- 15- Nov- 17.

Tomado de Gestión “Asbanc: Créditos mype crecen 4.04% a noviembre 2017”

(<https://gestion.pe/economia/mercados/asbanc-creditos-mype-crecen-4-04-noviembre-2017-223417?href=tepuedeinteresar>).

gastronomía, de acuerdo a las estimaciones, el panorama es aún peor, pues el 79% de los trabajadores son informales. Asimismo, el 62% del personal de los restaurantes sólo tiene quinto de secundaria, mientras que un 28% tiene estudios técnicos y sólo el 10% posee estudios universitarios. Adicionalmente, se reporta que S/ 850 es el sueldo promedio en la actividad de restaurantes en Lima, cifra que disminuye en el promedio nacional a S/ 740.

Según estadísticas del Ministerio de Educación (2015), hay en el Perú 138 institutos tecnológicos superiores y 418 centros de educación técnica productiva que brindan formación en hotelería, cocina, pastelería y afines. Sin embargo, poco es lo que se sabe sobre la calidad de la educación brindada en estos lugares. Lo que sí resulta a todas luces notorio es la ausencia de un adecuado conocimiento, sistematización y evaluación de la oferta técnica educativa productiva y sus resultados.

De acuerdo a lo indicado en la Resolución Ministerial No 363-2005/MINSA y su reglamento, se establece entre otros temas, los requisitos sanitarios que deben cumplir las

personas que laboran en los establecimientos de servicios como son las juguerías. El organigrama en las juguerías es bastante plano, conformado por un administrador, un cajero, dos mozos, dos cocineros para la preparación de jugos y complementos, dependiendo de la ubicación y demanda del local. Según las bolsas de trabajo como Bumerán, Computrabajo y Aptitus, los sueldos para el personal administrativo oscilan entre los S/ 3000 a 3500 y en el caso del personal operario los sueldos varían entre los S/ 850 y 1200. Los requisitos para la contratación del personal son las siguientes: (a) Experiencia del personal en posiciones similares, (b) disposición para que labore en horarios flexibles, (c) actitud positiva, (d) iniciativa y (e) orientación al servicio al cliente.

2.5.2 Sistemas de información y comunicación (I)

El INEI (2009), en su informe respecto a la tecnología de Información y Comunicaciones en las empresas 2006 - 2007, menciona su rápido desarrollo e incremento en el uso por parte de las empresas, administraciones públicas y hogares del internet, generando un importante impacto económico y social. D'Alessio (2013) señaló que los sistemas de información y comunicaciones se usan en apoyo al proceso de la toma de decisiones gerenciales, el cumplimiento de las metas del marketing, al soporte del trabajo en equipo, y también al registro y control organizacional, entre otros.

La disponibilidad de infraestructura TIC varía considerablemente según la actividad económica que desarrolla la empresa, ya que las características particulares de cada una de ellas marcan en mayor o menor medida los requerimientos de comunicación, tratamiento de la información y usos de las herramientas TIC para la mejor gestión de la empresa. Es así, que se pueden apreciar comportamientos y variaciones interesantes en el uso de las herramientas TIC por actividad económica. La actividad de juguería que se encuentra dentro de sector restaurantes, tiene un nivel de penetración de computadoras e Internet que desciende muy por debajo del resto de actividades.

2.5.3 Tecnología, investigación y desarrollo (T)

En los últimos años, ha surgido una ola de cambios respecto a los gustos y preferencias de las personas; ahora se difunde mucho el comer sano, hacer mucho deporte, y consumir alimentos orgánicos, libres de cualquier sustancia química que forme parte de su composición, es por ello que las juguerías se han convertido en opciones para los consumidores que buscan de comer sano. Pese al notable crecimiento de la demanda en este sector, se observa que la innovación tecnológica es limitada, dada la escasa inversión por parte del sector público, privado y sector académico; ello añadido a la alta informalidad en lo que respecta a estándares en temas de gestión, calidad en el servicio y certificación sanitaria.

Según gerente general de la Asociación Peruana de Gastronomía [Apega] (2017), la inversión en el rubro de gastronomía en el Perú es de apenas el 0.15% del PBI, cuando en América Latina alcanza en promedio 0.70%. La Sociedad Peruana de Gastronomía con el apoyo del Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad [Innóvate Perú] del Ministerio de la Producción, vienen implementando desde el año 2016 y comienzos del 2017 un proyecto en donde se propuso, en base a estudios, encuestas y encuentros de intercambio, detectar los principales cuellos de botella del sector y proponer los pasos a dar para resolverlos desde una perspectiva innovadora, partiendo de la concepción que la innovación tecnológica se basa en plantear nuevos modelos de negocio, de desarrollo de nuevos productos, de introducción de nuevas técnicas, procesos y equipos, y de nuevas formas de articulación comercial. Promover la innovación tecnológica, a través de las franquicias en el Perú.

Según lo publicado en la página web de la empresa NAI Perú (2016), NAI Perú estuvo presente en la Suscripción del Convenio de Alianza Público-Privada para el Impulso del Plan de Promoción de Franquicias Peruanas. En la firma del convenio, se consolidó la alianza estratégica entre PROMPERU, la Cámara de Comercio de Lima y la Cámara Peruana

de Franquicias, con el compromiso de impulsar la expansión de franquicias en más de un 30% durante los próximos tres años. Entre los puntos más destacados, el plan comprende la implementación de programas de capacitación en todo el país, la elaboración y publicación del Catálogo Oficial de Franquicias Peruanas, la participación en ferias especializadas y la captación de potenciales inversionistas, cabe resaltar que el rubro gastronómico tiene una participación del 67% del total de franquicias peruanas ver figura 4. Representantes del restaurante Segundo Muelle y Juguería Disfruta, ambas empresas reconocidas compartieron sus experiencias, anécdotas, futuros proyectos y explicaron cómo el modelo de franquicias les ha permitido posicionar no sólo su marca sino también los productos peruanos en el mercado internacional.

Otro déficit con el que tienen que lidiar las empresas del sector gastronómico (juguerías), es con el reducido apoyo técnico con el que cuentan en el campo de la innovación. Hay unas pocas instituciones que brindan asesoría en el rubro; por ejemplo, La Universidad San Ignacio de Loyola, El Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor de la PUCP, empresas como Alicorp, entre otros.

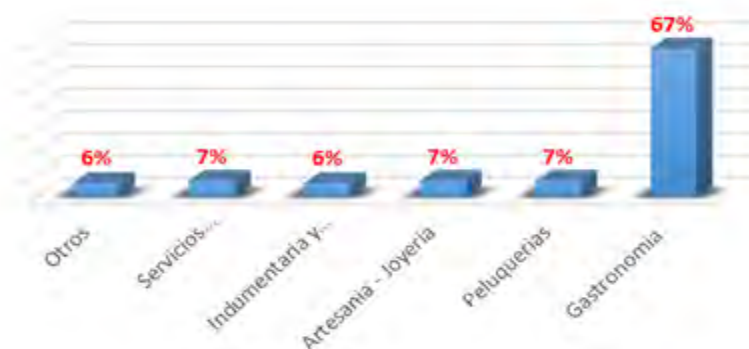


Figura 4. Participación de Franquicias Nacionales.

Tomado de “El Boom Gastronómico Peruano 2013,” por APEGA, 2013 (http://apega.pe/descargas/contenido/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf).

Según APEGA, solo un porcentaje reducido de los restaurantes en el país cumple con los estándares establecidos por la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA). En el

2014, DIGESA realizó 1,283 inspecciones a igual número de establecimientos de comida, detectando infracciones sanitarias en casi el 50% de ellos.

A pesar de lo difícil que puede ser innovar nuevas formas de negocio en un país rico en variedad, las juguerías son el resultado de ello, empresas como la Gran Fruta son ejemplos claros de emprendimientos gastronómicos. Hoy muchos emprendedores motivados por el crecimiento del sector y por desarrollar nuevos productos, ofrecen servicios orientados en la satisfacción del cliente, buscando a través de ello su diferenciación.

2.6 Resumen

Por calidad del servicio debe entenderse aquel juicio global sobre la superioridad o excelencia de un servicio, lo cual a su vez representa un concepto bastante abstracto, abordado por múltiples autores a lo largo del tiempo. El objetivo de este estudio es evaluar la percepción de calidad en el servicio de las juguerías hacia sus clientes y la calidad del producto. La metodología se basa en un modelo cuantitativo multidimensional conocido como Dineserv, desarrollado por Stevens, Knutson y Patton (1995), derivado de la metodología Servqual de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988). Los resultados permitieron concluir que la calidad del servicio agrega valor al restaurante y constituye un constructo multidimensional y sistémico.

El paso del tiempo y diversos factores, tales como el desarrollo de la tecnología, el acceso a la información, el descubrimiento de nuevos alimentos y/o recetas, así como las cambiantes necesidades del cliente, han influido en el desarrollo y evolución de la industria del servicio de los alimentos. Por esta razón, la tendencia de los alimentos y frutos frescos han tenido que ajustarse a las demandas y los requerimientos del consumidor ya que se ha convertido en una estrategia que permite satisfacer al cliente.

Contar con su lealtad y facilitar el proceso de fidelización, a la par de la atracción de nuevos comensales y solicitudes de alimentos rápidos y sanos; para ello, se identifica que la

calidad del servicio depende esencialmente de dos aspectos: el tipo de industria y el contexto cultural. Respecto al tipo de industria, Bolton y Drew (1994), y Heung, Wong y Qu (2000) explican que cada industria posee sus particularidades, puesto que las características respectivas de un servicio, así como las expectativas de los clientes, cambian de una industria a otra. Además, aunque en cada industria se pretende partir de una serie de dimensiones o variables comunes que conforman la calidad en el servicio, se llegan a requerir dimensiones adicionales particulares en cada caso. Lima Metropolitana es un lugar muy atractivo para este tipo de negocios, dado que concentra la mayor parte de la población, así como la de mayor poder adquisitivo y de consumo. La organización que presentan las juguerías es bastante plana, la cantidad de personal varía de acuerdo al nivel de ventas del establecimiento. La recuperación de la economía podría consolidarse a futuro, en un escenario en el que se empieza a ver en los últimos meses un crecimiento en las actividades económicas de los sectores comercio y servicios, en los que operan muchas de las mypes del país.

2.7 Conclusiones

En la actualidad no existe investigación de calidad en el subsector juguerías, dentro del sector si hay investigación en el subsector de restaurantes, dado la importancia de que las empresas del subsector se consoliden y puedan ir avanzando en su crecimiento vía franquicias y en el territorio nacional o extranjero, la presente investigación pretende ayudarlos en ese propósito.

La calidad es una herramienta que requiere todo tipo de recurso; sus propiedades deben ser comparadas con la finalidad de satisfacer las necesidades implícitas o explícitas. La percepción final de la calidad en el producto o servicio es identificada por el cliente; Se puede decir que es una percepción mental del consumidor que asume aceptación o rechazo.

En la actualidad atender el tema de servicio al cliente es una práctica que se ha vuelto inevitable, permanente y necesaria. Según Peppers y Martha Rogers, expertos en marketing

directo los clientes desean exactamente lo que desean, en el momento, en el lugar y la forma como lo desean. Una organización que aspire dar a sus clientes exactamente lo que éstos desean debe conocer e indagar su mercado. “En el mundo entero, numerosas organizaciones se están dando cuenta que su éxito depende en gran medida del grado hasta el cual pueden satisfacer a sus clientes, ya sean éstos el público, otras empresas o incluso otras partes de su propia compañía” (Pérez, 2002, p. 2)

Las juguerías no brindan las condiciones óptimas en términos de formalidad y estabilidad para sus colaboradores, Según el INEI (2012) en el año 2007 el 79.9% de los colaboradores trabaja de manera informal y para el año 2012 era de 74.3%. Existe una gran proyección de crecimiento para este tipo de negocio, ya sea través del ingreso de nuevos formatos de negocios o franquicias. Se requiere intervención del Estado en el desarrollo de centros de estudios que fomenten el emprendimiento en las personas, con el fin de impulsar crecimiento económico a través del PBI y PEA del país. Tomar de modelo países como Brasil, Estados Unidos, Francia, etc. Los cambios en los estilos de alimentación de las personas han propiciado el crecimiento del sector juguerías como una alternativa de alimentación rápida y sobre todo saludable.

Capítulo III: Metodología de la Investigación

La presente investigación es de carácter descriptivo. Se emplea el enfoque cualitativo para describir el nivel de calidad en las cadenas de juguerías de Lima, que como mínimo tengan dos locales, cuya ubicación en su mayoría este en el malls, al hacer un recopilación de información del número de tiendas que tiene cada una de las marcas, según cuadro adjunto descartamos a la Juguería Fruitland y Frutamani.

Tabla 2

Lista de Empresas y sus Locales 2018

Juguería	Nº de Tiendas
Disfruta	11
Frutix	13
Mi Fruta	5
Hijos de Fruta	4
Frutamania	2
La Gran Fruta	5
Fruitland	1

Se ha realizado la encuesta de calidad bajo los nueve aspectos que Benzaquen (2013) ha desarrollado: Alta Gerencia, Planeamiento de Calidad, Auditoría y Evaluación de Calidad, Diseño de Producto, Gestión de la Calidad de los Proveedores, Control y Mejoramiento del Proceso, Educación y Entrenamiento, Círculos de Calidad y Enfoque a la Satisfacción del Cliente. La estrategia cualitativa empleada para la recolección de los datos es la entrevista estructurada haciendo preguntas abiertas de libre respuesta, dichas entrevistas fueron realizados por los integrantes del equipo de investigación a los representantes hasta el nivel de gerente en las empresas del sector Juguería.

Las empresas de Juguerías que han visto crecer sus operaciones en un mercado que básicamente está concentrado por negocio pequeños sin una marca definida y de reconocimiento entre los consumidores. Las empresa que han incursionado a tener más de un local en la actualidad son Disfruta, Frutix, Mi Fruta, La Gran Fruta e Hijos de la Fruta; dichas

empresas han extendido sus operaciones de la mano de los *Mall* a nivel nacional. Esta expansión se ha dado también bajo el modelo de franquicia debido a que cada uno de los locales tiene similares operaciones, donde los locales son de atención puntos de venta y es desde la matriz donde se van tomando las decisiones sobre temas de calidad. Por ello, se ha optado por entrevistar a una persona del nivel de la gerencia o dueño de las mencionadas empresas; en este caso, la totalidad de las empresas con las características elegidas fueron incorporadas para la investigación.

La recolección de datos se realizó en diferentes fechas una a la vez en sesiones que en todos los casos ha tenido lugar en las mismas instalaciones de la empresa; esta recolección de datos se dio mediante entrevistas en profundidad y análisis de literatura sobre calidad. En las entrevistas se formuló las preguntas abiertas que el entrevistado las desconocía hasta dicho momento; además, fueron conducidas por medio de dos personas, un entrevistador y un guía que corroboró el cumplimiento del total de las preguntas; esta fueron grabadas y posteriormente transcritas. Se invitó a las empresas mediante carta y luego se gestionó con los representantes o gerentes la realización de la entrevista. Las empresas participantes en este estudio accedieron voluntariamente y autorizaron los procedimientos de recolección de datos mediante un consentimiento informado.

El proceso de análisis consistió en un proceso iterativo y recurrente como soporte para el análisis de las respuestas a las preguntas formuladas en las entrevistas, lo que permitió una reagrupación eficaz, y una optimización de la relación de los conceptos vertidos en cada una de las preguntas.

3.1 Diseño de la Investigación

El enfoque cualitativo ha sido utilizado en el presente estudio por las siguientes razones: (a) permite comprender las motivaciones y experiencias a través de las entrevistas, reconstruyendo eventos en los que no se ha participado (Rubin & Rubin, 2005); (b) permite

interpretar los datos con el propósito de descubrir conceptos o estereotipos, los cuales pueden tratarse de las experiencias de la gente, los comportamientos, sentimientos y emociones (Strauss & Corbin, 2002); (c) permite al entrevistador mantener el contacto con la realidad y tener una proximidad con cada entrevistado (Ruiz, 2003); considera múltiples recursos como evidencia de la investigación (Yin, 2011);

Según Stake (2007) el diseño de la investigación requiere de una organización de conceptos e ideas que permitan comprender lo que se necesita. De acuerdo con Naghi (2005), el diseño de una investigación permite evaluar las alternativas antes de realizar un proyecto; da flexibilidad, crea seguridad y permite al investigador presagiar circunstancias inesperadas. En ese sentido, el diseño y los procedimientos del presente estudio tienen un alcance descriptivo, busca detallar los niveles cumplimiento de la calidad en las empresas en el sub sector de las jugueterías en los nueve factores desarrollados por Benzaquen (2013), quien ha desarrollado una investigación identificando que son nueve los factores de la calidad en toda empresa; en dicha investigación determinó un total de 32 preguntas, las mismas que tenían respuestas cerradas en cinco niveles siendo esta una investigación cuantitativa.

Esta investigación pretende medir o recoger información, de manera conjunta o independiente, sobre los propósitos de la investigación: la calidad en las empresas de juguetería en los siguientes factores (a) calidad en las jugueterías según la alta gerencia, (b) planeamiento de la calidad en las jugueterías, (c) auditoría y evaluación de la calidad en las jugueterías, (d) diseño del producto en las jugueterías, (e) gestión de la calidad de los proveedores, (f) control y mejoramiento de los procesos, (g) educación y entrenamiento, (h) círculos de calidad, (i) Enfoque Hacia la Satisfacción del Cliente, cuyos sustento bibliográfico a continuación.

Factor 1 Calidad en las Jugueterías Según la Alta Gerencia. Según Benzaquen (2013), en una organización es fundamental que la Alta Gerencia tenga un compromiso con

el buen funcionamiento y la adecuada implementación de la gestión de calidad. La alta gerencia debe comprometerse a llevar a cabo la implementación de la calidad en la empresa luego involucrar a toda la organización para alcanzar sus objetivos en el plazo determinado,

Factor 2 Planeamiento de la Calidad en las Juguerías. Según Cuatrecasas (2005), la relación calidad/costo, fruto de mejoras en la gestión, depende del momento en que introduces la calidad. Introducir la calidad en el diseño del producto-proceso Literatura es 10 veces más que cuando lo introduces en ya en el proceso establecido y es 100 veces más si lo introducimos en la misma planificación basado en los requerimientos de diseño del cliente Así pues, dependiendo del momento en que se introduce la calidad en la gestión el resultado de puede ser mejor (mejor calidad) con un costo inferior, y ello se da en mayor grado. Ello ha dado a tres enfoques de la gestión de calidad, (a) calidad del pasado, que corresponde a la inspección del producto una vez elaborado, esta calidad es de alto costo porque no hay forma de reprocesar el producto ya elaborado; (b) calidad del presente, esta calidad se actúa sobre el proceso, es decir, mientras se está elaborando el producto, aquí se puede llevar estadísticas para su control; y (c) calidad del futuro, corresponde a la etapa más avanzada porque es desde el diseño en que se introduce la calidad.

Factor 3 Auditoría y Evaluación de la Calidad en las Juguerías. Según Cuatrecasas (2005), la ejecución de los procesos debe llevarse a cabo de forma que sea garantizada la calidad, pero de manera que no se vea afectada la competitividad. Ello supone que los productos ofrecidos no solo tenga garantizado el nivel de calidad, sino que el costo resultante y el tiempo de entrega no se vean incrementados para alcanzar dicho nivel; calidad, costo tiempo, son los pilares de la competitividad, y para que ello pueda ser así, el sistema productivo debe obtener producto con el “adecuado nivel de calidad a la primera”. Ello supone que los procesos deban ejecutarse, gestionarse y controlarse para que de ellos se obtenga un producto correcto, cualquier error en la elaboración de jugos puede significar

volver a preparar el jugo o eliminar la fruta; ello aumentará el costo para la compañía y la demora en la entrega de los jugos a los clientes. Para asegurar la calidad es necesario inspeccionar el trabajo de cada una de las etapas del proceso; estas inspecciones deben ser programadas e inopinadas, también se puede hacer automatizaciones en algunas tareas. Lo importante es que al detectar la falla debe identificarse el origen de la falla y hacerse las correcciones para las siguientes tareas.

Factor 4 Diseño del Producto en las Juguerías. Según Cuatrecasas (2010), para llevar a cabo la planificación del producto y su diseño, deberá partirse, por un lado, del conocimiento del cliente y del mercado, recogiendo las características y requerimientos de la demanda; y, por otro lado, se recogerán las alternativas de diseño que permitirán satisfacer su demanda, siempre teniendo en cuenta la estrategia de la empresa y sus propios recursos.

En esta etapa de la planificación es que se debe llevar a cabo el despliegue funcional de la calidad (QFD) con el que se planifica el diseño en base a los requerimientos de los consumidores y se seleccionan las alternativas de diseño más adecuadas y, si a esto se le agrega el análisis de fallas, se tendrán las herramientas para asegurar la calidad a un mínimo costo.

Factor 5 Gestión de la calidad de los Proveedores. Según Escudero (2014), el análisis y evaluación de ofertas indican el proveedor o los proveedores que más se ajustan a las condiciones, pero a veces este estudio no es suficiente para tomar una decisión y solicitar un pedido. Una decisión precipitada siempre es desaconsejable salvo para cubrir necesidades urgentes, cuya situación no se repetirá, al menos en las mismas circunstancias. El proceso de selección permite hacer preselección de los proveedores que transmitan una imagen de una empresa garante, con solidez financiera y productos de calidad; asimismo, es importante constatar que lo manifestado en la oferta o en el ofrecimiento sea cierto; para ello, es primordial que el encargado de las compras se acerque al proveedor para que se pueda

asegurar la calidad y si estas son ciertas o no. Cuando se pretende establecer relaciones a largo plazo se debe comprobar que: (a) el proveedor tenga la capacidad para atender los pedidos, también se debe de comprobar que las instalaciones, el nivel técnico y los controles de calidad aseguren el suministro de las productos que se ajusten a las necesidades de la empresa; y (b) la organización y la situación financiera del proveedor garanticen la continuidad de la empresa y el suministro de productos no sufran interrupciones.

Según Escudero (2014), cuando llega un producto, antes de proceder con la descarga, se debe comprobar que el pedido se ajuste a lo solicitado; durante la descarga se comprueba que no haya daños en el embalaje y la propia mercadería, luego se hace el conteo de la cantidad de producto recibido; el registro y recepción se debe hacer luego de haber confirmado que haya equivocaciones, falta de artículos o roturas. Para ello, debe hacerse una inspección cuantitativa y cualitativa de los productos recibidos que consiste en: (a) contar los producto descargados y examinar si existen daños externos, y (b) hacer un recuento físico de los artículos recibidos con lo indicado en la guía y con la solicitud de pedido, el examen consiste en verificar cantidad, modelo o tipo, tamaños, colores, u otros.

Factor 6 Control y Mejoramiento de los Procesos. Pensar en la calidad conlleva tener en consideración varios aspectos que concuerdan con lo afirmado por los especialistas, aunque sus diferentes puntos de vista coinciden en dos aspectos: que el producto sea un bien y un servicio debe satisfacer los requerimientos del cliente y que la elaboración de un producto se realiza a través de un proceso; evaluar solo su calidad es un error, no debe olvidarse que procesos malos pueden entregar productos malos o buenos, pero procesos buenos siempre darán productos buenos (Benzaquen, 2013).

Antes de contextualizar un procedimiento, se debe identificar el proceso. Muchos autores abordan diferentes definiciones de proceso; pero bajo el esquema de un sistema empresarial. Según Duisberg (1995) el proceso como una serie de actividades, acciones o

tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso.

En un ambiente de calidad, la identificación y resolución de problemas debe ser la práctica habitual en el trabajo diario, que puede estar escrito en la descripción del puesto de trabajo. En el caso de las organizaciones de calidad, la identificación de los problemas se realizaba mediante las actividades tradicionales de control como la planificación y las auditorías de control del desempeño, las relaciones con los clientes, los programas de involucración de los empleados, etc. Por tanto, la identificación de problemas es una parte de la dirección de la calidad y de la práctica de la administración en general, una actividad que debe ser administrada como la planificación, la evaluación del desempeño y otras actividades organizativas (Smith, 1996).

En este sentido, los empleados pueden intervenir en estas actividades si tienen los conocimientos y las técnicas adecuadas. Así, se requiere una formación específica, la cual debe estar centrada, por un lado, en temas generales de calidad y, por otro, debe abarcar las principales herramientas de trabajo en equipo y la metodología de grupo para la resolución de problemas. Existen para ello técnicas sencillas y avanzadas, fundamentadas en unas herramientas específicas que facilitan el trabajo de los participantes, con la finalidad de desarrollar actividades de análisis, diagnóstico, definición de líneas de actuación, implantación y ajuste (Andersen, 1995b). Entre las diversas técnicas de mejora de la calidad, las herramientas estadísticas básicas son las más sencillas y utilizadas por los operarios. Con estas actividades los individuos y la organización pueden aprender, lo que lleva posteriormente a mejorar. De esta manera, la mejora de la calidad va a depender, en gran medida, de las personas implicadas en dichas actividades.

Factor 7 Educación y Entrenamiento. Distinguimos entre educación para la calidad y entrenamiento para la calidad. A través de la educación, aprendemos la 'filosofía' de la calidad; a través del entrenamiento, aprendemos sus herramientas. Para que el aprendizaje sea efectivo se requiere motivación, y ésta depende de muchos factores, como el liderazgo y el sistema de recompensas de la organización. El aprendizaje es a veces solitario, pero más frecuentemente se realiza en equipo, a través de la cooperación, en un marco que llamamos cultura organizacional. La cultura organizacional también afecta a las actitudes hacia la educación y el entrenamiento para la calidad. Sólo tienen éxito duradero cuando se los considera como partes de un sistema que incluye a otros componentes (Yacuzzi, 2006)

Un sistema de gestión de la calidad que no es conocido por todos y cada uno de los integrantes de una organización no posee de sentido alguno, porque se trata que todo lo escrito en la documentación del sistema sea lo que realmente se ejecute en cada proceso o actividad de la empresa. Es por esto que dar a conocer el sistema de calidad en todos los niveles sea algo imprescindible

La calidad no puede alcanzarse sin un aprendizaje constante por parte de cada uno en una organización. Y de que las necesidades de aprendizaje sean parte de la cultura organizacional. No solo deberían estar los miembros del equipo aprendiendo de los demás en la organización, sino que ellos deberían ser también incentivados -- y apadrinados -- a tomar cursos, a participar en talleres y entrenamientos patrocinados por la organización, a visitar otras organizaciones, etc., a aprender de forma continua más sobre sus trabajos, y a obtener nuevas ideas y perspectivas de ello. Parte del proceso para conseguir y mantener el desempeño de calidad para la organización es mantener, mediante la educación constante, la calidad de las habilidades de cada miembro del equipo al hacer su trabajo (Ministerio de Salud en Gestión de la Capacitación en las Organizaciones, 1998).

Factor 8 Círculos de Calidad. Un grupo de personas y/o trabajadores se reúnen para buscar soluciones a problemas detectados en sus respectivas áreas de desempeño laboral, estos quipos, originalmente llamados “Círculos de control de calidad”, fueron mencionados por Kaoru Ishikawa quien fue uno del primero en utilizarla. Según Cuatrecasas (2010), la calidad puede definirse como un conjunto de características que posee un producto o servicio, así como la capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario. La correcta gestión de todos los aspectos relacionados con la calidad supone la planificación, diseño y desarrollo de producto y procesos.

Factor 9 Enfoque Hacia la Satisfacción del Cliente. Según Romero (2017) actualmente en las empresas se hace difícil hablar del enfoque al servicio del cliente en la mayoría de los casos por ejemplo se crean áreas llamadas servicio al cliente donde tendrían un objetivo de satisfacer las necesidades y satisfacción del cliente, entonces bajo las normas ISO 9001 se expone la creación de un modelo de sistemas de gestión de la calidad de esta manera encontrar algunas directrices para mejorar el desempeño del servicio del cliente.

La calidad percibida del servicio desde la perspectiva del cliente externo, es elemental para comprender las necesidades de cliente por ello el objetivo principal de este investigación fue el desarrollo de análisis que venimos haciendo para alcanzar la medición en las cadenas de jugueterías que tenemos en lima metropolitana. En una publicación reciente (Gonzales, 2015) describe la reciente publicación del 23 de septiembre de 2015, la International Organization for Standardization [ISO] ha publicado la quinta versión de la norma ISO 9001, cuyo origen se remonta al año 1987, para convertirse en un estándar internacional de referencia para los Sistemas de Gestión de la Calidad [SGC].

La implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional ISO 9001:2015 incluye varios beneficios potenciales para una organización. Entre éstos se pueden mencionar que permiten alcanzar la capacidad para proporcionar

servicios y productos de calidad que satisfagan la necesidad del cliente, aportar mayor liderazgo, ayudar a proporcionar riesgos de oportunidades, fomentar un lenguaje simplificado y estructurado, otro de los beneficios importantes son que contribuye a la cadena de suministro de forma eficaz, así como también permite desarrollar conocimiento de las organizaciones. Las versiones anteriores de la ISO tenían muchos requisitos y procedimientos, actualmente el foco está cambiando dado que se está tomando énfasis hacia al rendimiento de las organizaciones sobre los procesos, el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA). EL ciclo (PHVA) permite a las organizaciones asegurarse que los procesos de la organización se gestionen correctamente así como los recursos sean los adecuados para la atención del cliente. A continuación detallamos los sub factores de cada factor.

Para la presente investigación se ha tomado como base la encuesta desarrollada por Benzaquen (2013) y se ha reformulado las preguntas y se han incorporado otras adaptadas al sector siendo las respuestas de tipo abierta. **En el apéndice A** se muestra la cadena de evidencias con el sustento bibliográfico de la modificación o incorporación de las preguntas de la entrevista así como al sub factor al que pertenece cada pregunta. Como consecuencia de dicho trabajo se tiene un total de 46 preguntas distribuidas en 36 sub factores, la lista de las preguntas en el apéndice B. en la siguiente sección se muestra el detalle de cada sub factor.

En el factor 1, calidad en las jugueterías según la alta gerencia, comprende los sub factores: (a) la calidad en su compañía, (b) difusión de las políticas de calidad, (c) participación de los trabajadores, (c) reuniones por la calidad y (d) proporciona recursos. En el factor 2, planeamiento de la calidad en las jugueterías, comprende los sub factores; (a) Metas y políticas, (b) planeamiento de compras, (c) políticas de registro y reporte de fallas. En el factor 3, auditoría y evaluación de la calidad en las jugueterías, cuyos sub factores son; (a) auditoría y otros controles, (b) cronograma de auditorías, (c) alcance de las auditorías.

En el factor 4, diseño del producto en las juguerías, incluye los siguientes sub factores; (a) manuales de elaboración, (b) mecanismos de verificación, (c) recopilación de gustos de los clientes y (d) mejoras implementadas. En el factor 5, gestión de la calidad de los proveedores, comprende los sub factores; (a) relación contractual, (b) criterios de selección de proveedores, (c) verificación de calidad de los proveedores, (d) políticas de reemplazo de proveedores, (e) proceso de verificación en la recepción, (f) devolución de productos a los proveedores.

En el factor 6, control y mejoramiento de los procesos, se incluye los sub factores; (a) normas o manuales de calidad, (b) procesos descritos en manuales, (c) plan de reemplazo o mantenimiento de equipos, (d) uso de herramientas de gestión, (e) verificación en locales, (f) plan en caso de devolución de productos. En el factor 7, Educación y entrenamiento, comprende los sub factores; (a) involucramiento del personal, (b) planes de capacitación, (c) control de la capacitación, En el factor 8, círculos de calidad, comprende los sub factores; (a) concordancia con la calidad, (b) participación del personal y (c) ahorros obtenidos. En el factor 9, enfoque hacia la satisfacción del Cliente, abarca los sub factores; (a) realización de encuestas de satisfacción, (b) frecuencia de elaboración, (c) uso de información de la encuesta.

Para la presente investigación se ha tomado como base la encuesta desarrollada por Benzaquen (2013) y se ha reformulado las preguntas y se han incorporado otras adaptadas al sector siendo las respuestas de tipo abierta, se tiene un total de 46 preguntas distribuidas en 36 sub factores, la lista de las preguntas en el apéndice A.

3.2 Preguntas de la Investigación

Las preguntas de la investigación son (a) ¿Cuál es el nivel de calidad de las cuatro empresas más representativas según un enfoque del TQM?; (b) ¿Cuál son los niveles de calidad de los nueve factores de calidad del TQM en las cuatro empresas más representativa?

3.3 Población

Según la estructura de la Producción Nacional del Perú las empresas del rubro Juguería están ubicados en el sub sector de Bebidas dentro del sector de Alojamiento y Restaurantes, este sector representa el 2.86% del producción nacional (INEI, 2016). La Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines – AHORA PERU busca agremiar a a las empresas del rubro restaurantes, pero no expresamente a las Juguerías, en la Sociedad Nacional de Industrias; tampoco hay una comité de juguerías, en tal sentido, se ha realizado la indagación recorriendo todos los Mall de Lima identificando a las marcas de juguerías: Disfruta, Frutix, Mi Fruta, Hijos de Fruta, Frutamania, La Gran Fruta, Fruitland, descartando para la investigación de Frutamania y Fruitland por tener menos de dos puntos de venta.

3.4 Consentimiento Informado

Para darle consistencia y veracidad a la entrevistas se ha elaborado una carta dirigida a la gerencia general de cada una de las empresas firmada por Daniel Guevara Sanchez, Director de la oficina de Integración Tesis de CENTRUM, cuyo modelo se adjuntó en el apéndice B. De acuerdo con Marshall y Rossman (2011), el desarrollo de una investigación cualitativa que respeta los principios éticos debe manifestar la confiabilidad del estudio, así como el adecuado uso de la información que los entrevistados proveen. En este sentido, los integrantes del grupo de investigación emplearon procedimientos metodológicos, equipos de grabación y documentación que garantizan la protección de la información proporcionada por los representantes de las empresas participantes en la presente investigación.

El consentimiento informado es parte de esta documentación y explica de manera clara el propósito y los parámetros de la investigación, el procedimiento de la entrevista, la libertad de los participantes para no contestar a cualquier pregunta o para interrumpir su participación sin perjuicio alguno, además del compromiso de proteger su identidad y la confidencialidad de la información suministrada (Marshall & Rossman, 2011).

Antes de iniciar las entrevistas y en señal de conformidad, los participantes consignaron que las entrevistas serían grabadas y luego transcritas de manera anónima en la investigación. Las transcripciones de las entrevistas, que se muestra en el apéndice C, se encuentran sin mencionar el nombre del entrevistado, así como la empresa a la que pertenece.

3.5 Confidencialidad

Con el objetivo de proteger la identidad y privacidad de la información de las empresas participantes del estudio, los nombres de las empresas y del entrevistado han sido reemplazados por seudónimos, los cuales han sido utilizados para grabar los archivos. Asimismo, todas las respuestas han sido transcritas de forma confidencial, y ninguna información ha sido o será publicada con datos que puedan ser identificable.

3.6 Procedimientos de Recolección de Datos

En esta investigación se han seguido los tres principios que Yin (2003) señaló para la recolección de datos en las investigaciones cualitativas y en especial en el estudio de casos: (a) utilizar múltiples fuentes de información, (b) crear una base de datos, y (c) mantener una cadena de evidencia a lo largo de todo el proceso de análisis, que permita identificar claramente la relación entre las preguntas del estudio, la información recopilada y las conclusiones. De acuerdo a lo indicado por Yin (2003), los investigadores han realizado lo siguiente: (a) fuentes de evidencia, (b) protocolo del caso, (c) caso piloto, y (d) esquema de las entrevistas.

3.7 Localización Geográfica

Las empresas de juguerías contactadas tienen operaciones a nivel nacional en los Mall y en el caso de Lima algunas de ellas tienen tiendas o puntos de venta puerta a la calle, el contacto y las coordinaciones se dio en la ciudad de Lima por cuando es en dicha ciudad donde las empresas tienen sus Gerencias Generales.

3.8 Instrumento

Las empresas fueron contactadas para obtener una agenda, la cual consistía en tener el nombre del gerente de la empresa, su dirección teléfono y correo electrónico; luego, se envió la carta de manera física y en forma paralela se envió un correo con los cargos de la recepción solicitándole el recibimiento. Una vez establecido el contacto con la gerencia o su asistente, el investigador se presentó como estudiante de CENTRUM Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú, y explicó brevemente el propósito del estudio y los temas que se querían profundizar, en un caso se solicitaron más detalles sobre la entrevista para poder absolver sus dudas. Cuando la persona mostraba interés en participar, el investigador describía el objetivo del estudio con mayor profundidad, explicaba la necesidad de realizar la entrevista presencial, coordinaba según su disponibilidad, estableciendo la fecha y el lugar para la entrevista. Durante este primer contacto telefónico, se formularon las preguntas de validación sobre el nivel o cargo que tenía la persona que atendería y continuar, así, con el proceso de estudio.

Marshall y Rossman (2011) señalaron que la falta de confianza y un lugar adecuado puede ser una de las limitaciones de la entrevista, por lo que se buscó generar un ambiente tranquilo que permitiera alcanzar los objetivos del estudio a través de una conversación inicial distendida y coloquial para generar confianza. Luego, el investigador explicaba los objetivos generales del estudio, el contenido del consentimiento para la grabación de la entrevista, el tratamiento de confidencialidad sobre la información y el procedimiento de la entrevista.

Según indicaron Eisenhardt y Graebner (2007), las entrevistas pueden incluir una gran variedad de fuentes de datos, incluyendo entrevistas y observaciones. Por tal motivo, además de desarrollar en el estudio entrevistas como fuente primaria de información, también se utilizó la observación. Para cada entrevista, se fijó un equipo de dos investigadores; uno

principal, encargado del proceso de entrevista a el participante y otro de apoyo, cuya función era asegurar que se haya formulado todas las preguntas, las respuestas a la pregunta y obtener información a través de la observación. Al finalizar el proceso de entrevista, el equipo de investigadores realizaba una retroalimentación conjunta y de agradecimiento por el tiempo y la información brindada.

3.9 Recolección de Datos

Las entrevistas fueron grabadas en aplicaciones de grabación de voz en equipos celulares; a manera de seguridad, se ha realizado en dos celulares, después de cada caso, los audios de las entrevistas fueron escuchados y transcritos con la mayor precisión posible. Se incluyeron exclamaciones y risas (Rubin & Rubin, 2005). Durante la transcripción de cada caso, se ha seguido un formato uniforme de “entrevistado” y “entrevistador”, con el fin de utilizar la herramienta cualitativa. El trabajo de campo fue realizado por los cuatro integrantes de esta tesis en grupos de dos, el procedimiento fue el siguiente:

1. El grupo se identificó como estudiantes del programa MBA Gerencial de CENTRUM de la Pontificia Universidad Católica del Perú y solicitamos reunirnos con el dueño, gerente o representante de la empresa.
2. Se mencionó brevemente al entrevistado el propósito del estudio acerca de la calidad en los nueve factores en las Juguerías.
3. Se indicó al entrevistado que la entrevista seria grabada.
4. Se formuló cada pregunta.
5. Se agradeció al entrevistado por su tiempo e información.

3.10 Análisis e Interpretación de Datos

Según Ruiz (2003), el análisis de los datos tiene como finalidad realizar una reflexión sobre las interacciones sostenidas; así como elaborar (o comprobar) alguna generalización o teoría sobre los datos registrados durante las entrevistas. En términos de Marshall y Rossman

(2011), el análisis de datos de las entrevistas es el proceso de ordenar, estructurar e interpretar la información obtenida. En todos los factores de la calidad, se comparan los conceptos o se combinan los casos por separado, para formular las conclusiones (Rubin & Rubin, 2005).

El análisis de la información se inició luego de completar la transcripción de las cuatro entrevistas. El proceso de análisis ha consistido en un proceso iterativo y recurrente, considerando las cinco fases no lineales sugeridas por: (a) compilación de la data, (b) desfragmentación de la data, (c) reagrupación de la data, (d) interpretación de la data, y finalmente, (e) conclusión (es) (Yin, 2011). Los datos fueron contrastados con literatura sobre cada tema. Para la calificación de las respuestas obtenidas de las entrevistas desarrolladas, se decidió utilizar la metodología de evaluaciones sumarias, conocida como la escala de Likert (Hernandez, 2000), esta escala psicométrica es muy utilizada en cuestionarios, sirve para realizar mediciones y conocer sobre el grado de valoración de un servicio, producto o empresa. La escala de Likert utilizada es la de cinco (05) ítems, los ítems definidos deben siempre tener dos posturas extremas, así como un ítem intermedio que sirve de graduación a los extremos de las respuestas. Esta medición nos permitirá medir el nivel de cumplimiento de la calidad en los diferentes factores que se definen en los siguientes capítulos.

3.11 Validez y Confiabilidad

En esta investigación se está usando como base la investigación de Benzaquen (2013), donde los expertos en el tema de gestión de calidad validaron los factores y el procedimiento de las encuestas mediante un focus group en el 2005. Asimismo, la presente investigación es sometida a algún tipo de control para expresar el grado del cumplimiento de su objetivo. De acuerdo con Ruiz (2003), la triangulación corresponde a un control de calidad que el investigador utiliza para someter el resultado de su investigación, considerándose tres factores: (a) fortalecer la fiabilidad cuando hay conclusiones dudosas, (b) fortalecer la validez

y confirmar si las conclusiones son correctas o falsas, (c) contrastar las respuestas con la literatura sobre calidad.

3.12 Resumen del Capítulo

El enfoque de este estudio es descriptivo porque buscar determinar el cumplimiento del nivel de calidad en los nueve factores en el sub sector de jugueterías ubicados en los Mall con más de dos locales. Para la recolección de datos se ha determinado un total de 46 preguntas y que agrupados tenemos 36 sub factores. La recolección de datos se ha efectuado a través de la formulación de las preguntas durante las entrevistas, en la entrevista se formuló el propósito de la investigación y su consentimiento para la grabación de la entrevista; asimismo, la información recolectada se mantuvo en absoluta reserva y se utilizaron seudónimos para proteger la identidad de los entrevistados y de las empresas.

Las entrevistas grabadas fueron transcritas y fueron codificadas para su posterior análisis. Para el análisis e interpretación de datos, se utilizó metodologías de análisis de información cualitativa, lo cual permitió ordenar, estructurar e interpretar los datos, los mismo que fueron contrastados con la literatura sobre calidad para comparar los niveles de cumplimiento en las empresas. Finalmente, se utilizó la técnica de la triangulación para la validar los datos y asegurar su confiabilidad.

Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

El desarrollo de este capítulo consiste en presentar y discutir los resultados de cada uno de los nueve factores sobre el nivel de cumplimiento de la calidad TQM en las juguerías, luego de finalizar el trabajo de campo y de organizar los datos recolectados en las entrevistas y el análisis de la documentación generada por la transcripción de las respuestas, los hallazgos son contrastados con la literatura de calidad de los distintos autores sobre la calidad, se procede a presentar los resultados según los propósitos de la investigación.

La presentación de los resultados del estudio se desarrolla en las siguientes secciones por cada uno de los nueve factores de acuerdo con los propósitos específicos y las preguntas de la investigación. La información de carácter cualitativa se consolida, se describe y analiza en cada sección y a su vez se contrasta con la literatura sobre el tema, en algunos casos está acompañada por tablas y figuras, así como por citas textuales de los informantes.

El análisis de los nueve factores son: (a) Calidad en las juguerías según la alta gerencia, en la que se busca explicar la perspectiva y el compromiso de la alta gerencia por la calidad, la difusión de la misma entre sus trabajadores, los mecanismos e incentivos de la participación de los trabajadores y los comités de calidad, (b) planeamiento de la calidad en las juguerías, para entender los procesos de compras, de las operaciones y el reporte y gestión de fallas, (c) auditoría y evaluación de la calidad en las juguerías, para determinar su plan de calidad, medios de control, cronograma de auditorías o verificaciones y los temas o factores tomados en cuenta en los sistemas de calidad, (d) diseño del producto en las juguerías, donde se revisa el proceso de elaboración de los jugos, las cantidades preestablecidas, la madurez o el dulce de las frutas u otras características, sobre los mecanismos para obtener información sobre los gustos y preferencias de los clientes y el tratamiento de las mismas, (e) gestión de la calidad de los proveedores, donde se busca explorar los criterios que se utiliza para seleccionar a sus proveedores, la relación comercial, la auditoría sobre la calidad de los

productos de los proveedores y control de los productos recibidos, (f) control y mejoramiento de los procesos, busca determinar si existe normas de calidad, manuales, criterios sobre el equipamiento y mobiliario y herramientas de gestión de calidad, así como los mecanismos de verificación de las mismas, (g) educación y entrenamiento, para entender cómo involucran a los empleados en las actividades relacionadas a la calidad, sobre la capacitación y su control sobre el mismo, (h) círculos de calidad, sobre los beneficios de implementar los sistemas de calidad, (i) enfoque hacia la satisfacción del cliente, para determinar si tiene mecanismos para recoger información de los clientes y como los usa para mejorar la calidad.

Para la construcción de la escala de Likert se ha considerado lo siguiente: (a) descripción de la variable o factor a medir, para ello se ha considerado los nueve factores sobre el nivel de cumplimiento de la calidad TQM en las jugueterías, (b) se ha considerado una escala de cinco ítems relevantes para medir las variables, (c) cada investigador hizo una evaluación para valorizar cada respuesta y luego se consolidó en los casos que se tenía discrepancia se consensó asignando puntajes totales a cada sub factor de acuerdo al tipo de respuesta de cada pregunta o grupo de preguntas, en el apéndice D se muestra la valorización de las respuestas y sus sustentos, (d) luego se ha ponderado las valorizaciones para obtener el resultado de cada factor y (e) finalmente se ha analizado los resultados finales de cumplimiento por cada empresa y su comparación entre ellas.

Los puntajes asignados en la escala de los cinco ítems se detallan a continuación:

5: Cumple siempre, 4: Cumple casi siempre, 3: Cumple muchas veces, 2: Cumple pocas veces, 1: No cumple. El objetivo de esta escala es obtener los resultados de orden cualitativa transformándolo en datos numéricos para poder presentar los resultados, en la Tabla 3 se muestra los factores y los sub factores.

Tabla 3

Factores y Sub Factores

Factor / sub variable	EMPRESA				Sub Sector	Calificación
	A	B	C	D		
1 Calidad en las jugueterías según la alta gerencia	3.8	3.8	4.0	4.8	4.1	Cumple casi siempre
1.1 La calidad en su compañía	4.0	3.0	4.0	5.0	4.0	Cumple casi siempre
1.2 Difusión de las políticas de Calidad	4.0	4.0	5.0	5.0	4.5	Cumple siempre
1.3 Participación de los trabajadores	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	Cumple casi siempre
1.4 Reuniones por la calidad	4.0	4.0	4.0	5.0	4.3	Cumple casi siempre
1.4 Proporciona recursos	3.0	4.0	3.0	5.0	3.8	Cumple casi siempre
2 Planeamiento de la calidad en las jugueterías	4.3	4.0	4.7	5.0	4.5	Cumple siempre
2.1 Metas y políticas	5.0	4.0	4.0	5.0	4.5	Cumple siempre
2.2 Planeamiento de compras	5.0	4.0	5.0	5.0	4.8	Cumple siempre
2.3 Políticas de registro y reporte de fallas	3.0	4.0	5.0	5.0	4.3	Cumple casi siempre
3 Auditoría y evaluación de la calidad en las jugueterías	3.7	3.7	4.0	4.7	4.0	Cumple casi siempre
3.1 Auditoría y otros controles	3.0	4.0	5.0	5.0	4.3	Cumple casi siempre
3.2 Cronograma de auditorías	4.0	3.0	3.0	4.0	3.5	Cumple casi siempre
3.3 Alcance de las auditorías	4.0	4.0	4.0	5.0	4.3	Cumple casi siempre
4 Diseño del producto en las jugueterías	3.5	3.8	4.5	4.8	4.1	Cumple casi siempre
4.1 Manuales de elaboración	3.0	4.0	4.0	5.0	4.0	Cumple casi siempre
4.2 Mecanismos de verificación	4.0	5.0	5.0	5.0	4.8	Cumple siempre
4.3 Recopilación de gustos de los clientes	3.0	3.0	5.0	5.0	4.0	Cumple casi siempre
4.4 Mejoras implementadas	4.0	3.0	4.0	4.0	3.8	Cumple casi siempre
5 Gestión de la calidad de los proveedores	3.7	3.2	4.0	4.7	3.9	Cumple casi siempre
5.1 Relación contractual	3.0	3.0	4.0	4.0	3.5	Cumple casi siempre
5.2 Criterios de selección de proveedores	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	Cumple casi siempre
5.3 Verificación de calidad de los proveedores	3.0	4.0	3.0	5.0	3.8	Cumple casi siempre
5.4 Políticas de reemplazo de proveedores	4.0	3.0	5.0	5.0	4.3	Cumple casi siempre
5.5 Proceso de verificación en la recepción	4.0	2.0	4.0	5.0	3.8	Cumple casi siempre
5.6 Devolución de productos a los proveedores	4.0	3.0	4.0	5.0	4.0	Cumple casi siempre
6 Control y mejoramiento de los procesos	3.8	3.7	4.0	4.5	4.0	Cumple casi siempre
6.1 Normas o manuales de calidad	4.0	3.0	4.0	5.0	4.0	Cumple casi siempre
6.2 Procesos descritos en manuales	4.0	3.0	4.0	5.0	4.0	Cumple casi siempre
6.3 Plan de reemplazo o mantenimiento de equipos	5.0	4.0	4.0	5.0	4.5	Cumple siempre
6.4 Uso de herramientas de gestión	4.0	5.0	4.0	5.0	4.5	Cumple siempre
6.5 Verificación en locales	3.0	3.0	4.0	4.0	3.5	Cumple casi siempre
6.6 Plan en caso de devolución de producto	3.0	4.0	4.0	3.0	3.5	Cumple casi siempre
7 Educación y entrenamiento	3.0	3.7	4.0	3.3	3.5	Cumple casi siempre
7.1 Involucramiento del personal	3.0	4.0	5.0	3.0	3.8	Cumple casi siempre
7.2 Planes de capacitación	3.0	4.0	3.0	3.0	3.25	Cumple muchas veces
7.3 Control de la capacitación	3.0	3.0	4.0	4.0	3.5	Cumple casi siempre
8 Círculos de calidad	3.7	4.0	5.0	5.0	4.4	Cumple casi siempre
8.1 Concordancia con la calidad	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	Cumple siempre
8.2 Participación del personal	3.0	4.0	5.0	5.0	4.3	Cumple casi siempre
8.3 Ahorros obtenidos	3.0	3.0	5.0	5.0	4.0	Cumple casi siempre
9 Enfoque hacia la satisfacción del cliente	2.3	2.0	2.7	4.0	2.8	Cumple muchas veces
9.1 Realización de encuestas de satisfacción	2.0	2.0	2.0	4.0	2.5	Cumple muchas veces
9.2 Frecuencia de elaboración	2.0	2.0	2.0	3.0	2.3	Cumple pocas veces
9.3 Uso de información de la encuesta	3.0	2.0	4.0	5.0	3.5	Cumple casi siempre
Total	3.53	3.52	4.1	4.5	3.9	Cumple casi siempre

4.1 Perfil de las Empresas Informantes

Las empresas elegidas para el desarrollo de la encuesta fueron definidas por ser las más representativas del mercado en la actualidad, por ello se identificó a cinco empresas, pero lamentablemente a pesar de intentar un sin número de acercamientos, la quinta empresa elegida no dio respuesta a la solicitud, por lo que el desarrollo de las encuestas se basó en cuatro empresas, efectuando entrevistas de manera personal en algunos casos a los Gerentes/ dueños de la empresa y en otros casos a los jefes de tienda con la autorización previa del gerente/ dueño de la empresa.

Debido a razones de confidencialidad explicadas al momento de la entrevista, los nombres reales de las empresas y encuestados fueron sustituidos por seudónimos para identificar sus respuestas. Los seudónimos utilizados para identificar a las cuatro empresas son las primeras letras del abecedario: empresa A, B, C y D.

Los principales hallazgos que caracterizan el perfil que tienen las cuatro empresas en su origen, es que todas ellas han sido el resultado de emprendimientos, ya sea desde las aulas de sus centro de estudios, ideas que han nacido en el seno familiar o replicas que han podido capturar de otros países. Estas juguerías inician sus operaciones a partir de la segunda mitad de la década del 2000, aprovechando los cambios de estilo de vida de los consumidores, teniendo como objetivo brindar un servicio distinto al consumidor, bajo un esquema de productos saludables y naturales. Actualmente estas empresas han visto multiplicado su inversión dado su gran acogida en el mercado, contando con más de un local ya no solo en los distritos más representativos de la capital, sino, su expansión a trascendió a nivel nacional, inclusive bajo el esquema de las franquicias.

Sus locales manejan un formato muy similar en cuanto a su mobiliario, distribución de ambientes, colores en su decoración, presentación del producto, cartilla de productos, etc.

Por ello que quizá actualmente no se cuenta con una marca distintiva, que sea recordada por el cliente, dado que los nombres comerciales son muy parecidos actualmente.

Estas empresas cuentan con un sin número de combinaciones de jugo, lo cual las hace atractivas, es sus locales se ofrece otros productos que acompañan su producto principal convirtiéndolo en su complemento al momento de solicitar un pedido. Asimismo han visto necesario acompañar estas presentaciones con otros snacks del tipo: helados, churros, cremoladas, que tiene gran acogida por el público consumidor.

Su organización es muy similar, en todos los casos los dueños son los gerentes de la empresa, sus áreas de soporte son por lo general: (a) operaciones y (b) comercial, la primera encargada de la logística, almacenamiento, procesamiento y distribución de la fruta hacia los distintos locales, y (b) las tiendas, donde existe un encargado, jefe o administrador de tienda que tiene bajo su cargo al área operativa en la tienda, que en su mayoría está compuesta por jóvenes que son los que realizan la operativa diaria, es decir la elaboración del producto y son los de mayor rotación. De las cuatro entrevistadas, A, B y C han visto apropiado expandir su marca a través de la franquicia, solo D considera importante aún el cuidar la imagen de la marca y al corto plazo no tiene planes de expandirse a través de opción de la franquicia.

Es común que las cuatro empresas no tengan desarrollado un Sistema de Calidad actualmente, dado que aún se encuentran en un periodo de crecimiento, sin adoptar al interno, políticas escritas. El avance de estas empresas en su mayoría proviene de buenas prácticas y conocimientos del producto y mercado, solo la empresa D tiene a corto plazo lograr la certificación ISO 9001 alineando sus procesos a estándares de calidad mundial.

El análisis estadístico descriptivo aplicado a las respuestas de la entrevista del estudio, en ese caso, las 46 preguntas de la encuesta y 36 sub factores, muestra una distribución de frecuencias, que agrupadas por factores TQM, puede ser observada en la Tabla 4. El factor TQM que presenta el mejor resultado es el planeamiento de la calidad con un cumplimiento

de “Cumple Siempre” con un valor de 4.5 y el que presenta menor resultado es enfoque a la satisfacción del cliente con un cumplimiento de “Cumple Muchas Veces” con un valor de 2.8. En la Figura 4 se muestra el resultado por empresa en cada factor.

Tabla 4

Distribución de Frecuencias de los Factores TQM, según el Valorización de Respuestas de la Entrevista

Item	Factor		Escala
1	Calidad en las juguerias según la alta gerencia	4.1	Cumple casi siempre
2	Planeamiento de la calidad en las juguerias	4.5	Cumple siempre
3	Auditoria y evaluación de la calidad en las juguerias	4.0	Cumple casi siempre
4	Diseño del producto en las juguerias	4.1	Cumple casi siempre
5	Gestión de la calidad de los proveedores	3.8	Cumple casi siempre
6	Control y mejoramiento de los procesos	4.0	Cumple casi siempre
7	Educación y entrenamiento	3.5	Cumple muchas veces
8	Círculos de calidad	4.4	Cumple casi siempre
9	Enfoque hacia la satisfacción del cliente	2.8	Cumple muchas veces

A continuación se analizará en una sección a cada uno de los factores y sub factores evaluados en la entrevista, se desarrolla el resultado de cada factor y sub factor explorando las respuestas cuantificadas mostrando graficas de cada factor y de los sub factores, así mismo se explora las repuestas literal a cada pregunta formuladas en las entrevistas para dar validez y confiabilidad a la investigación.



Figura 4. Comparativo de resultados por empresa.

4.2 Factor 1 Calidad en las Juguerías Según la Alta Gerencia

A continuación se analiza el factor 1 correspondiente a la Calidad en las juguerías desde la óptica de la alta gerencia, el cual se ha dividido a su vez en cinco sub factores: (a) la calidad en su compañía, (b) difusión de políticas de calidad, y (c) participación de los trabajadores, (d) proporciona recursos, (e) reuniones por la calidad, cada uno desarrollado considerando los propósitos específicos y las preguntas de la investigación. La información de carácter cualitativa se describe y analiza el factor y sub factores, acompañada por tablas y figuras con sus respectivas ponderaciones, así como por citas textuales de las informantes.

En las empresas de juguerías existe un consenso en las cuatro empresas que los pilares de la calidad total son la calidad del producto, el servicio y la capacitación de los trabajadores, a esto hay que agregar que la empresa C ha mencionado que la limpieza también es fundamental dentro de la filosofía de la calidad. La manera que tienen para que sus colaboradores comprendan su filosofía de calidad comienza con la capacitación inicial y se van reforzando en el día a día mediante la supervisión y feedback de parte del jefe de tienda. Respecto a la participación de los trabajadores en los sistemas de calidad estos son escuchados en reuniones programadas donde los escuchan y sus sugerencias son analizadas e incorporadas, en cuanto al incentivo por esta participación la empresa C mencionó:

“...contamos con una tasita de propinas y compramos una pizza a algo más y lo compartimos entre todos” Esta misma empresa manifiesta que en caso se cumplan los objetivos de calidad y de ventas, les entregan un porcentaje de las ventas y las reparten entre los trabajadores.

La empresa D mencionó:

“...la calidad empieza primero en la parte gerencial ¿qué es lo que quieres ofrecer? ¡un buen producto! Para tener un buen producto nosotros que somos juguería, primero es la intención de tener un buen producto, en segundo lugar es la fruta, si tú

tienes una mala fruta de nada serviría que tengas una buena calidad en el servicio una buena presentación toda tu calidad no serviría”

Respecto a los recursos que entregan a sus trabajadores para mejorar la calidad recurren básicamente a las capacitaciones, en cuanto al compromiso de la gerencia sobre los temas de calidad todas mencionaron que se reúnen con cierta regularidad para tomar conocimiento de los problemas, analizarlos y solucionarlos, solo una de las empresas agregó que durante esta reunión se elige al mejor trabajador del mes en función de la calidad de atención. En este factor se observa que las cuatro empresas cumplen básicamente en el involucramiento de la alta gerencia respecto a la calidad del producto y del servicio, asignando recursos y comprometiendo a todos sus trabajadores desde su incorporación, con el fin de marcar la diferencia y ofrecer un producto-servicio de calidad, buscando su aceptación y posicionamiento en el mercado como una alternativa saludable. En la Figura 5 se muestra a la empresa D como la de mayor resultado, es decir mayor orientación de la alta gerencia hacia la calidad.

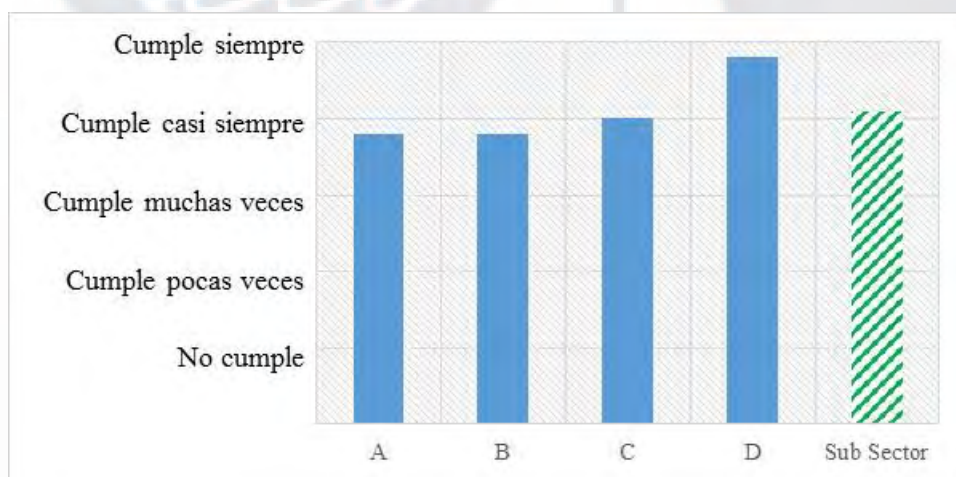


Figura 5. Calidad en las jugueterías según la alta gerencia

A partir de este análisis se tiene como resultado que para el factor “Alta Gerencia”, el sub factor con mayor valor fue “difusión de políticas de calidad” con un cumplimiento “Cumple Siempre” con un valor de 4.50, el sub factor con menor valor fue “proporciona

recursos” con una cumplimiento “Cumple Casi Siempre”, con un valor de 3.8. Para una mayor ilustración, en la Figura 7 se muestra los resultados de las cuatro empresas en función de los factores y sub factores definidos.

En este factor se observa que las cuatro empresas cumplen básicamente en el involucramiento de la alta gerencia respecto a la calidad del producto y del servicio, asignando recursos y comprometiendo a todos sus trabajadores desde su incorporación, con el fin de marcar la diferencia y ofrecer un producto-servicio de calidad, buscando su aceptación y posicionamiento en el mercado como una alternativa saludable, rápida e innovadora. Su potencial de crecimiento se viene fortaleciendo a lo largo de los años, dado que los hábitos de alimentación y modernismo vienen tomando fuerza en los estilos de vida de las personas, inclusive algunas han optado por las franquicias expandiendo sus horizontes fuera del país y con el objetivo de convertirse en marca Perú de su rubro. Las empresas son conscientes que la creatividad en conjunto con la innovación son los ingredientes que permitirán que su marca continúe vigente en el mercado, para ello saben que deben trabajar mucho en la posición de su marca ya que actualmente los clientes no las diferencian entre sí, solo saben que es un nuevo formato de juguería, mas no se identifican con alguna en especial.

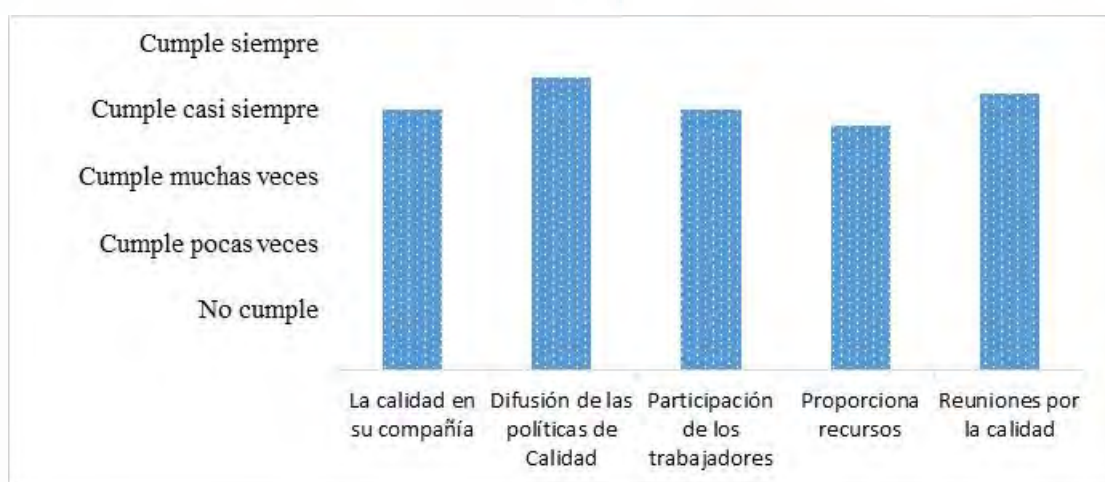


Figura 6. Sub factores del factor 1.

4.3 Factor 2 Planeamiento de la Calidad en las Juguerías

En esta sección se analiza el factor Planeamiento de la Calidad, el cual se ha dividido a su vez en tres sub factores: (a) cronograma de compras, (b) políticas de almacenamiento, y (c) registro y reporte de fallas, cada uno desarrollado considerando los propósitos específicos y las preguntas de la investigación. La información de carácter cualitativa se describe y analiza el factor y sub factores, acompañada por tablas y figuras con sus respectivas ponderaciones, así como por citas textuales de los informantes.

Respecto al planeamiento de la calidad en sus operaciones, las empresas comprendidas en las investigaciones mencionaron que tienen definido el plan de abastecimiento de fruta a las plantas y de allí a los puntos de venta, respecto a los demás productos tales como snack y otros insumos estas son enviados directamente a los puntos de ventas, este plan puede ser variado según la demanda o desviaciones que van presentando en su proceso productivo y del nivel de ventas que van teniendo sus tiendas, en este plan tienen incorporado la estacionalidad de la producción de las frutas.

En cuanto al almacenamiento de los productos también cuentan con equipamiento y políticas establecidas para el manejo de estos productos. En lo referente a la gestión de las fallas, en todo el proceso productivo todos tienen mecanismos para reportarlos y consolidarlas para su evaluación. La empresa D mencionó:

“...se tiene un propio sistema donde se registra fallas donde se adjunta las evidencias como fotos y/o videos y estas alertan hasta que se levanta dicha falla y con nombre del responsable, se tiene en centro de operación un sala de control donde se monitorea cada proceso de elaboración del producto como también las tiendas, se observa si los colaboradores cumplen con las normas y estándares y procedimientos.”

Respecto a este factor, las juguerías vienen aplicando la calidad del futuro, planificando sus procesos de abastecimiento y producción, aplicando la calidad durante y al

final de proceso de elaboración de los jugos. Los cuatro establecimientos son conscientes de la importancia de planificar, cada uno lo efectúa a la medida de sus operaciones, en algunos casos más sofisticados que otros, pero mantienen la misma línea al respecto. A continuación se presenta la Figura 7 donde se muestra que la empresa D ha obtenido el mayor puntaje dentro del rango de ponderación, por las consideraciones que viene teniendo al momento de su planeación y control.

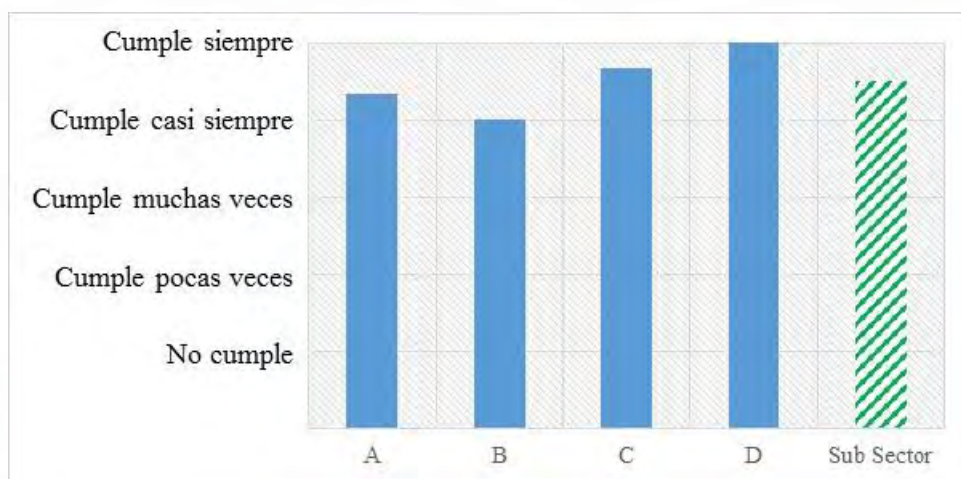


Figura 7. Planeamiento de la calidad en las juguerías.

A partir de este análisis se tiene como resultado que para el factor “Planeamiento de la Calidad”, el sub factor con mayor valor fue “cronograma de compras” con un cumplimiento “Cumple Siempre” con un valor de 4.8, el sub factor con menor valor fue “registro y reporte de fallas” correspondiéndole una calificación de “Cumple Casi Siempre” con un valor de 4.3. Para una mayor ilustración, en la Figura 8 se muestra los resultados de las cuatro empresas en función de los factores y sub factores definidos.

Las empresas entrevistadas tienen presente la importancia de la Planificación, algunas más sofisticadas que otras en la utilización de herramientas de gestión, pero todas tienen el objetivo de lograr ganancias en sus negocios. Actualmente todas manejan un cronograma de compras a distintos niveles, que les permite lograr al adecuado abastecimiento de su principal producto que es la fruta, una de ellas ha podido conseguir alianzas con productores

nacionales a través de convenios que brinda el estado, lo cual le permite mejorar sus precios.

A futuro es importante que el estado continúe con su labor de promotor de este tipo de alianzas estratégicas, que permitan obtener productos de calidad a precios competitivos, logrando la formalización en esta parte de la cadena de abastecimiento.



Figura 8. Sub factores del factor 2.

4.4 Factor 3 Auditoría y Evaluación de la Calidad en las Juguerías

A continuación se analiza el factor correspondiente a la Auditoría y Evaluación de Calidad en las juguerías, la cual se ha dividido a su vez en tres sub factores: (a) Auditoría y otros controles, (b) Cronograma de auditorías, y (c) Alcance de las auditorías, cada uno desarrollado considerando los propósitos específicos y las preguntas de la investigación. La información de carácter cualitativa se describe y analiza el factor y sub factores, acompañada por tablas y figuras con sus respectivas ponderaciones, así como por citas textuales de los informantes.

En cuanto al medio control, dos de las empresas entrevistadas efectúan auditorías con visitas programadas y no programas a las tiendas. También aplican la verificación vía cliente incógnito, controlando la calidad del producto y la atención al Cliente, estos resultados son plasmados en formatos y luego pasan a efectuarse las correcciones y feedback con el jefe de

tienda y el personal involucrado, una de ellas han contratado una empresa externa que incluso hace auditoría documentaria a las tiendas y la planta de producción; dos empresas hacen control internos básicamente de la calidad del producto.

En cuanto a la frecuencia, todos tienen un cronograma ya establecido, la empresa B mencionó: "...son sorpresiva y constantes, se audita, la limpieza, calidad del producto y la atención al Cliente". En cuanto al alcance de las auditorías todas han mencionado que se hacen a todos los locales de Lima y provincia sin distinción si es propia o franquicia. En cuanto a sus proveedores de snack y o insumos básicamente hacen auditorías al producto final y no intervienen en el proceso productivo de sus proveedores.

En el caso de las empresas del sector juguerías objeto de la investigación, la mitad de las empresas efectúan auditorías y evaluación de la calidad, las otras dos deberán de incorporar políticas de auditoría, definiendo variables que permitan controles adecuados en las distintas etapas de sus procesos, con el fin de retroalimentar o corregir desviaciones en caso se presenten. A modo de ponderación el resultado coloca a la empresa D en un nivel superior que el resto de empresas entrevistadas (ver Figura 9).

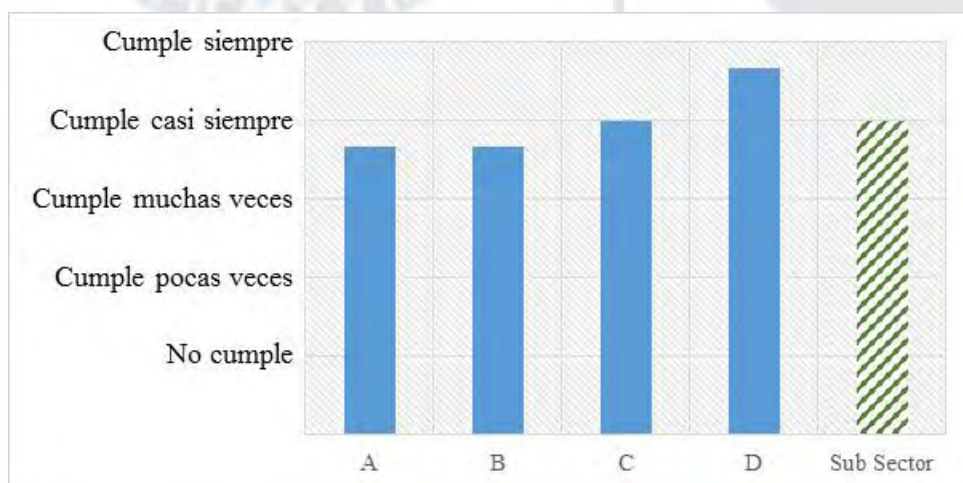


Figura 9. Auditoría y evaluación de la calidad en las juguerías

A partir de este análisis y según se describe en la Figura 10, se tiene como resultado que para el factor "Auditoría y Evaluación de la Calidad", se encuentra que dos sub factores

han obtenido el mayor valor “Auditorías y otros controles” y “Alcance de las auditorías” con un cumplimiento “Cumple Casi Siempre” y su valor es de 4.3, el sub factor con menor valor fue “cronograma de auditorías” con una valoración de “Cumple Casi Siempre” y su valor fue de 3.5. Para una mayor ilustración, a continuación se anexa el siguiente gráfico que muestra los resultados de las cuatro empresas en función de los factores y sub factores definidos.

Las empresas son conscientes de la importancia de las auditorías en sus operaciones diarias, cada una de ellas a niveles diferentes efectúan sus controles para poder establecer mejoras en sus operaciones. A excepción de la empresa D, el resto de empresa efectúa auditorías muy conservadoras que en muchos casos no les brindan el feedback necesario para poder tomar medidas correctivas o establecer cronogramas de cumplimiento. Es importante que las empresas tomen a futura conciencia de la importancia que conlleva la realización de controles y que esto sea visto como una herramienta de mejora mas no como un gasto corriente sin obtención de resultados.



Figura 10. Sub factores del factor 3.

4.5 Factor 4 Diseño del Producto en las Juguerías

En esta sección se analiza el factor correspondiente al Diseño del Producto, el cual se ha dividido a su vez en cuatro sub factores: (a) manuales de elaboración, (b) mecanismos de verificación, y (c) recopilación de gustos de los clientes, (d) mejoras

implementadas, cada uno desarrollado considerando los propósitos específicos y las preguntas de la investigación. La información de carácter cualitativa se describe y analiza el factor y sub factores, acompañada por tablas y figuras con sus respectivas ponderaciones, así como por citas textuales de las informantes.

Las empresas A, B, C y D concuerdan al mencionar que el proceso de elaboración del jugo ya viene definido desde el área de producción, donde la cantidad y peso ya se encuentra establecido y embolsado para su uso según pedido en tienda, esto con el fin de agilizar el proceso y entrega del producto y lograr indicadores de rentabilidad que otorguen un mejor margen de retorno.

El proceso puede ser visto de manera muy sencilla por el público consumidor pero por tratarse de un producto tan sensible y de poca vida útil como es la fruta, conlleva a realizar estudios principalmente de la madurez de la fruta que es el punto esencial para definir la calidad del producto, para ello utilizan pruebas con grados brix, muy común en el sector de alimentos para medir la cantidad aproximada de azúcares en zumos de fruta, obteniendo la cantidad propicia para cada gramo de fruta que se incluye en el embolsado del productos, asimismo antes de la entrega final del producto, realizan prueba de gusto para poder comprobar que el producto final cumpla con los estándares definidos, en caso no cumpla, se procede a realizar nuevamente la elaboración y lograr que al cliente se le entregue un producto totalmente óptimo y de buen sabor.

Para mejorar o ampliar las opciones de jugo que cada una de las empresas presenta en su cartilla, es muy común que efectúen degustaciones en sus locales y preguntas directas al consumidor, estas opciones les suministran información inmediata, por ello las cuatro optan por esta forma de feedback directo. Solo una de ellas utiliza las redes sociales y focus group como medio adicional para tener información sobre los gustos y preferencias del consumidor cuantificando las preferencias según el lugar, género, horario y edad.

Esta información de primera fuente les permite ampliar las opciones o combinaciones que ofrecen, lanzar nuevos productos según estaciones, mejorar la infraestructura de sus ambientes, descartar proveedores, mejoras en el tiempo de elaboración del producto, posicionarse como marca, con el fin de mejorar su desempeño y rentabilidad del negocio.

La empresa D, en comparación de las tres restantes, ha invertido en tecnología, con el fin de lograr optimizar su producto y establecer las medidas óptimas que debe tener cada ingrediente que forma parte de la elaboración de su producto final. De otro lado están viendo efectuar el proceso de implementación para ser homologados con sus proveedores recurrentes y a mediano plazo tienen como objetivo lograr la certificación de ISO 9001 y responsabilidad social, convirtiéndose así en la primera en su rubro de lograr este tipo de certificaciones.

Por ello las empresas de juguería dan mucho valor a la opinión del cliente, a raíz de ello han podido conocer lo que demandan, sus requerimientos de nuevos productos o combinaciones nuevas para obtener el éxito deseado, esta información en muchos de los casos lo han analizado en las reuniones semanales o mensuales que desarrollan, buscando las mejores prácticas para ser implementadas.

En este factor se puede concluir que la alta gerencia de las cuatro empresas entrevistadas considera como elemento de gran potencial las evaluaciones o análisis de información recogida de las experiencias del cliente. El valor agregado que le otorga es tan potente que a la fecha les ha servido para lograr en muchos de los casos la expansión de sus locales y mejora en sus ventas. Como se muestra en la Figura 11, la empresa D obtiene el mejor resultado, dado su avance en cuanto a disponer de inversiones para mejorar el diseño del producto y todo su mecanismo de control establecido.

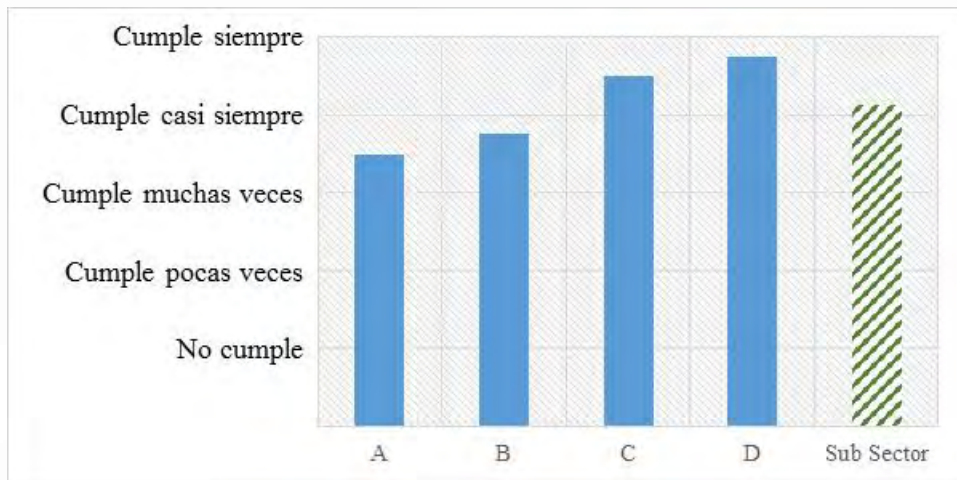


Figura 11. Diseño del producto en las jugueterías

A partir de este análisis y según se describe en la Figura 12, se tiene como resultado que para el factor “Diseño del producto”, los sub factores con mayor valor fue “mecanismos de verificación” con un resultado de cumplimiento “Cumple Siempre” con una valoración de 4.8, el sub factores con menor valor fue “mejoras implementadas” con un resultado de cumplimiento “Cumple Casi Siempre” y su valor resultante fue de 3.8. Para una mayor ilustración, a continuación se muestra los resultados de las cuatro empresas en función de los factores y sub factores definidos.

Actualmente las empresas entrevistadas saben de la importancia de definir un diseño del producto adecuado, cada de ellas con los recursos con los que cuentan han podido lograr que su producto sea aceptado por el público consumidor de este rubro. Se toma de ejemplo que la empresa D ha dado un paso adelante en comparación de las otras tres empresas, logrando encaminar sus objetivos hasta lograr certificaciones que les permitan ser competitiva no solo en el mercado nacional, sino extranjero, logrando con ello expandir su negocio con productos de calidad y precios competitivos. La empresa D es consiente y por ello viene invirtiendo en temas de gestión para la mejora de sus operaciones, lo cual debería ser tomado como modelo por el resto de empresas, de tal forma que les permitan trascender con el pasar de los años.

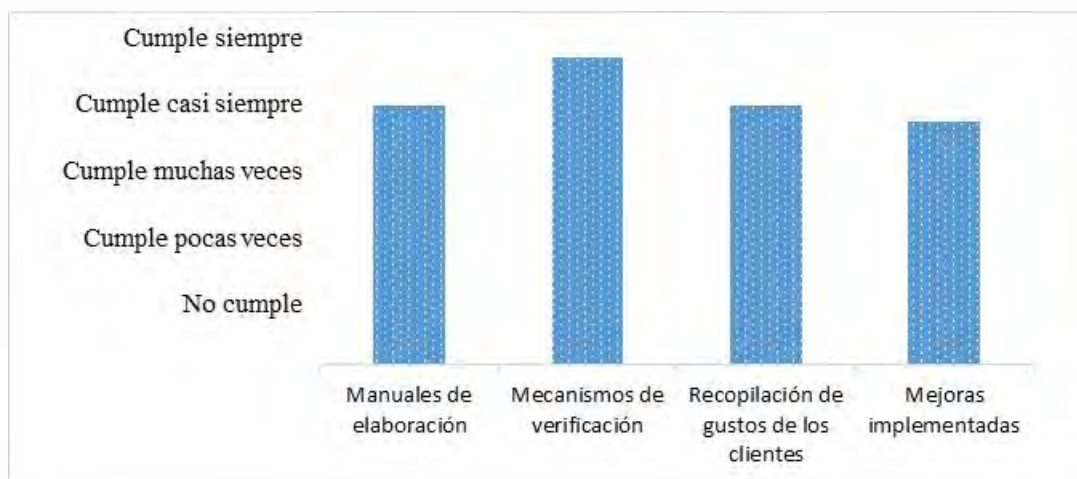


Figura 12. Sub factores del factor 4.

4.6 Factor 5 Gestión de la Calidad de los Proveedores

A continuación se analiza el factor correspondiente a la Gestión de la Calidad de los Proveedores, el cual se ha dividido a su vez en seis sub factores: (a) Criterios de selección de proveedores, (b) relación contractual, (c) verificación de calidad de los proveedores, (d) políticas de reemplazo de proveedores, (e) proceso de verificación en la recepción, y (f) devolución de productos a los proveedores, cada uno desarrollado considerando los propósitos específicos y las preguntas de la investigación. La información de carácter cualitativa se describe y analiza el factor y sub factores, acompañada por tablas y figuras con sus respectivas ponderaciones, así como por citas textuales de las informantes.

En cuanto a la calidad de los proveedores, la materia prima (la fruta) en su mayoría es abastecida desde el mercado de frutas, salvo una de ellas también le compra al programa sierra exportadora algunos productos, ninguna manifestó tener algún contrato o fidelidad con sus proveedores de frutas aun siendo este la materia prima más importante para la elaboración de jugos. Respecto a los insumos la empresa D manifestó:

“...Tienen que ser homologados y certificados por ejemplo nosotros utilizamos las bolsas de empaque al vacío por cada lote tienen que enviar notificación de laboratorio de ellos que cumpla con todos los reglamentos sanitarios, nosotros cuidamos mucho

este tema de la certificación y homologación por ejemplo también nuestros vasos no lo compramos del medio local si no los importamos que vienen con certificación por cada lote”.

Respecto a las auditorías la mayoría manifestó no hacer auditorías a sus proveedores, lo que si hacen es una inspección de los productos al momento de la recepción para determinar fallas procediendo a la devolución o cambio de proveedor. Cuando la falla es grave como por ejemplo: la empresa B mantenía un proveedor de snack que proveía churros, empanadas u otros, aconteció un problema con la elaboración del producto, por lo que decidieron cambiar de proveedor inmediatamente. La verificación que hacen al momento de la recepción es básicamente visual y por experiencia, no llenan un formato o guía de calidad de los mismos, salvo la empresa D “...sí existe un formato de control de entrada y salida donde se contempla el estado del producto mediante un sistema para tener la información oportuna”. En cuanto al tratamiento de las fallas detectadas en esta etapa del proceso todas manifestaron devolver o eliminar el producto inmediatamente detectado.

En este factor se observa que tres de las empresas entrevistadas compra y define sus proveedores en función de la intuición o la experiencia que tienen al momento de elegir la fruta en el mercado, aún no hay establecido alianzas estratégicas proveedor – cliente, logrando sinergias que otorguen beneficios futuros. En estas épocas la “intuición” es una herramienta muy potente, ya que define a que proveedor se compra según la mercadería ofrecida, haciendo muy sensible la fijación de precios, sobre todo en épocas estacionales, considerando agentes externos como el clima, como por ejemplo el Fenómeno de El Niño, entre otros. La forma de gestión utilizada actualmente para definir sus proveedores viene funcionando y dándoles resultado a corto tiempo, pero es importante formalizar este vínculo actual, en la Figura 13 se observa que la empresa D viene logrando un avance significativo al respecto, modelo a seguir en lo que refiere a las otras tres empresas entrevistadas.

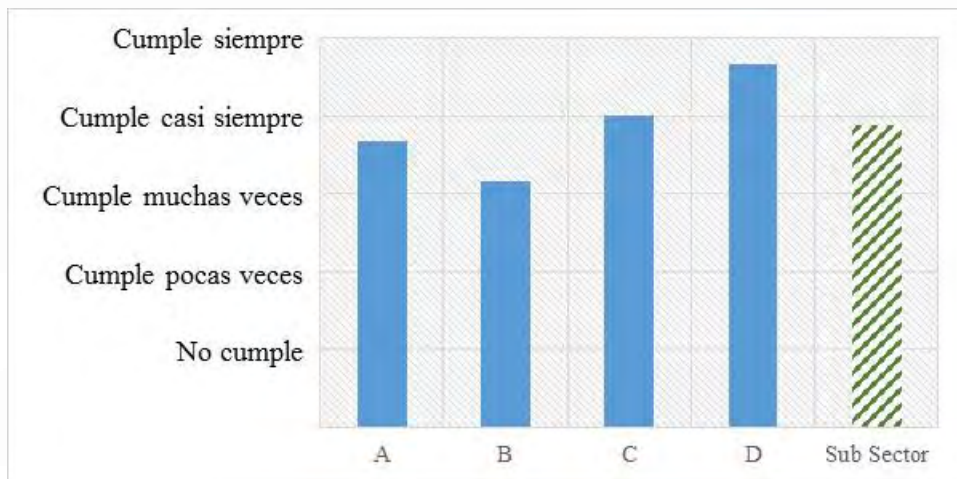


Figura 13. Gestión de la calidad de los proveedores.

A partir de este análisis y según se describe en la Figura 14, se tiene como resultado que para el factor “Gestión de la calidad de los proveedores”, el sub factor con mayor valor fue “Políticas de reemplazo de proveedores” con un resultado de cumplimiento “Cumple Casi Siempre” y un valor de 4.3, el sub factor con menor valor fue “relación contractual” con un resultado de cumplimiento “Cumple Casi Siempre” y su valor fue de 3.5. Para una mayor ilustración, a continuación se muestra los resultados de las cuatro empresas en función de los factores y sub factores definidos.

La forma de gestión utilizada actualmente para definir sus proveedores viene funcionando y dándoles resultado a corto tiempo, pero es importante que se trabaje con miras hacia el largo plazo, y ello significa la formalización del vínculo actual o el diseño de nuevos mecanismos que les permitan establecer alianzas estratégicas formales con los proveedores, la intuición puede a menor escala darle resultados tales como los que ahora vienen obteniendo, pero el objetivo es que estos negocios se mantengan vigentes a lo largo del tiempo y si siguen continuando con estas prácticas, la competencia, la modernidad y la globalización conllevaran a su estancamiento a este tipo de negocio. También es importante que el estado a través de sus distintos programas, busque reactivar la economía de este sector.



Figura 14. Sub factores del factor 5.

4.7 Factor 6 Control y Mejoramiento de los Procesos

La presentación de los resultados del estudio del factor Control y Mejoramiento del Proceso con sus respectivos sub factores estas son: (a) Normas o manuales de calidad, (b) Procesos descritos en manuales, (c) Plan de reemplazo o mantenimiento de equipos, (d) Uso de herramientas de gestión, (e) Verificación en locales, (f) Plan en caso de devolución de Jugos.

En la presente investigación las empresas tienen implementado procedimientos tantos en las tiendas como en sus centros de operación, en la elaboración, preparación y utilización de los insumos. En este caso las empresas entrevistadas sí cuentan con un manual de procedimientos para la elaboración de los productos. Se tienen un documento, bitácora o recetario que tiene un estándar de preparación de cada producto que ofrecen. La empresa D sostiene que el personal tiene que ser capacitado y haber aprobado cada procedimiento para empezar con la atención al cliente.

Las empresas cuentan con un plan de mantenimiento, considera una gestión de activos donde se tiene planificado el reemplazo y se cuenta con un manejo presupuestal en adquisición de equipo o componentes de ese modo reducir paradas y/o perdidas por falla o falta de equipos operativo. La empresa D tiene un plan de reemplazo y de mantenimiento de

acuerdo al área de proceso de acuerdo a la criticidad pero también en algunos casos el cambio es inmediato si estas atentan con la salud del consumidor.

La mayoría de las empresas en el sector juguería están en una etapa de formación en sus procesos, solo la empresa D cumple con las normas internas relacionadas a la calidad tanto para sus plantas o centros de operación y que están en proceso de implementación para poder certificar la ISO 9000. Las otras empresas cuentan con normas para atención al cliente.

De las entrevistas a las cuatro empresas, todas dicen conocer y aplicar de alguna forma las herramientas de gestión a sus procesos, la empresa D cuenta con las herramientas de gestión de calidad en un nivel gerencial hasta un nivel operacional donde el jefe de operaciones analiza su incidencia por cada tienda, por ejemplo, demoras, calidad de servicio, calidad productos, que estas son analizadas semanalmente y tomando las acciones correctivas de inmediato.

La empresa D tiene un programa de visitas de clientes incógnitos que permite medir y hacer seguimiento en el indicador de satisfacción al cliente para ver y analizar puntos débiles y fuertes, mientras que las otras tres empresas entrevistadas no cuentan con este tipo de programación, sin embargo planifican visitas a sus locales para supervisar mobiliario, limpieza, calidad de los jugos y de la atención al cliente.

Con respecto al plan en caso de devolución de jugos, las empresas entrevistadas en general mencionan que tienen registrado cada devolución y el motivo. Pero solo aceptan la devolución o cambio del producto siempre y cuando sean justificadas. Solo la empresa D manifestó que cuenta con procedimientos donde prima el cliente tiene la razón, es más la empresa pierde mucho por dar solución inmediata a los clientes en relación a sus quejas con el objetivo de cuantificar las quejas o devoluciones para así tomar acciones y mejorar el procedimiento en algunos procesos, toda queja tiene que registrarse y ser levantada inmediatamente sin perjudicar al consumidor. Como se muestra en la Figura 15, la empresa D

obtiene el mejor resultado en comparación del resto de encuestados, ello se debe a la inversión que han efectuado en la mejora de sus procesos.

La empresa D se proyecta a futuro en certificar la ISO 9001 en sus procesos actualmente están en proceso de implementación y control de documentos para la certificación además cuentan con un sistema de control de desvíos para una mejora continua, con respecto a las empresa A y B están aún no tienen definido su implementación para la certificación y la empresa C esta en evaluando la implementación.

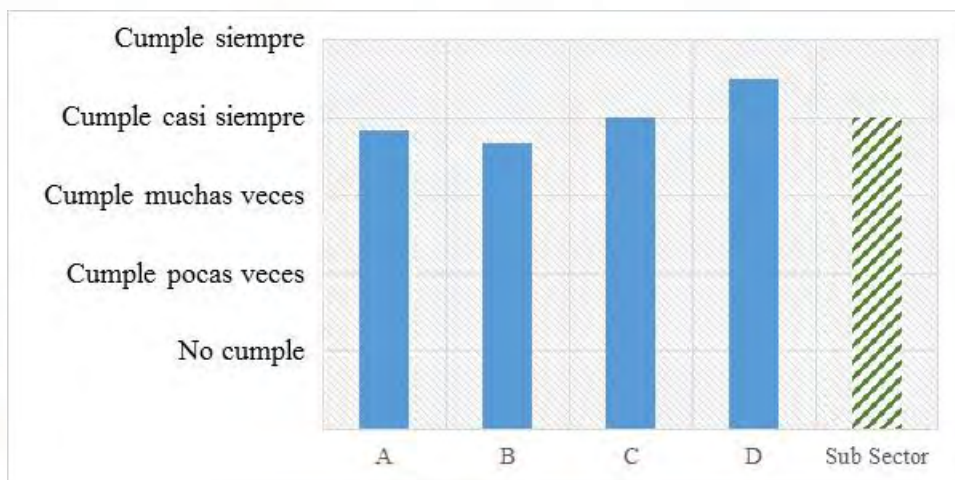


Figura 15. Control y mejoramiento de los procesos.

A partir de este análisis y según se describe en la Figura 16, se tiene como resultado que para el factor “Control y mejoramiento de los procesos”, los sub factores con mayor valor son “plan de reemplazo o mantenimiento de equipos” y “uso de herramientas de gestión” cuyo cumplimiento resultante es “Cumple Siempre” con un valor de 4.5, los sub factores con menor valor fueron “verificación de locales” y “plan en caso de devolución de activos” cuyo cumplimiento resultante es “Cumple Casi Siempre” con un valor de 3.5. Para una mayor ilustración, a continuación se muestra los resultados de las cuatro empresas en función de los factores y sub factores definidos.

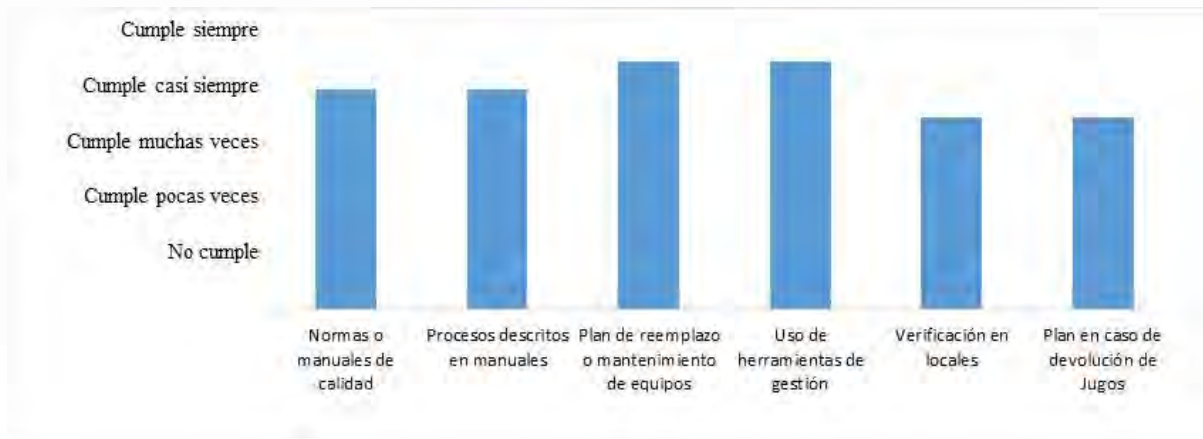


Figura 16. Sub factores del factor 6.

4.8 Factor 7 Educación y Entrenamiento

A continuación se presenta los resultados del estudio del factor Educación y Entrenamiento con sus respectivos sub factores estas son: (a) Involucramiento del personal, (b) Planes de capacitación, (c) Control de la capacitación.

Las cuatro empresas coinciden en capacitar en temas de atención al cliente a su personal, y manifiestan que es muy importante el involucramientos del personal en los procesos de calidad. La empresa D se orienta a efectuar capacitaciones a nivel de comportamientos, dado que para ellos es importante que el personal que representa a su organización deba desarrollar en su aspecto emocional, habilidades blandas y cualidades asimismo menciona que concientizando que todo producto que se elabora, se hace con amor siendo empáticos pensado en la otra persona que adquiere el producto, los administradores y los supervisores de operaciones tienen un programa de actividades para fortalecer en los temas de calidad. Para que el aprendizaje sea efectivo se requiere motivación y ésta depende de muchos factores, como el liderazgo y el sistema de recompensas de la organización.

Dentro de los planes de capacitación se observa que la empresa A y C no cuentan con un plan de capacitación, tampoco un sistema de desarrollo personal y no permiten hacer una línea de carrera dentro de la organización. Es recomendable generar un plan de

capacitación anual buscar la calidad de capacitación en función a las necesidades a través de sus competencias con una evaluación continua en las diferentes áreas con empresas externa.

Actualmente las empresas no cuentan con una medida de control ni gestión de la capacitación solo evidencias de registro de asistencia, por lo que se ve necesario contar con indicadores de la gestión de capacitación, con el fin de medir y controlar para mejoras futuras, por ejemplo se pueden implementar indicadores de deserción, aprobación, porcentaje de participantes con cambios de desempeño, cambios positivos en los resultados de trabajo, horas totales de capacitación, porcentaje de participación, capacitación per cápita, costo de la capacitación, entre otros. En la Figura 17, a modo de ponderación el resultado coloca a la empresa C en un nivel superior que el resto de empresas entrevistadas.

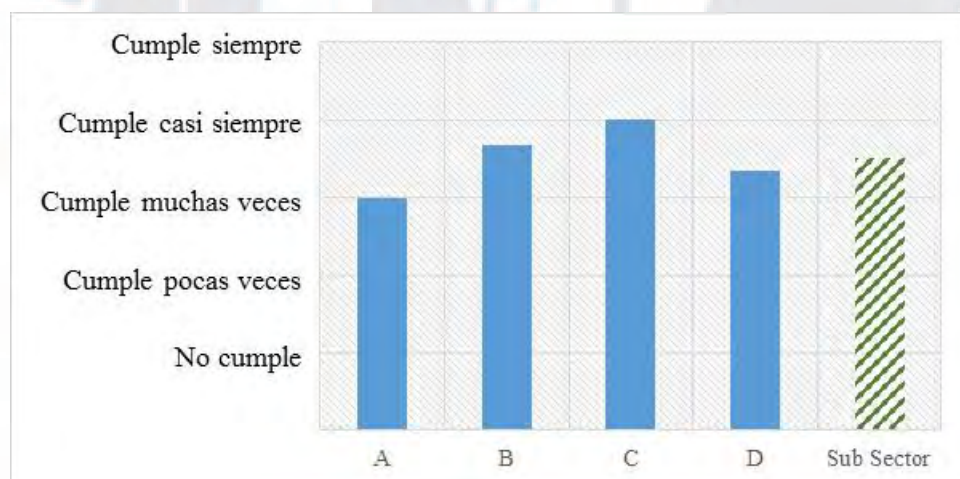


Figura 17. Educación y entrenamiento.

A partir de este análisis y según se describe en la Figura 18, se tiene como resultado que para el factor “Educación y entrenamiento”, “el sub factor con mayor valor es “involucramiento del personal” con un cumplimiento resultante es “Cumple Casi Siempre” y un valor de 3.8, el sub factor con menor valor fue “planes de capacitación” calificándose como “cumple Muchas veces” con un valor de 3.3. Para una mayor ilustración, a

continuación se muestra los resultados de las cuatro empresas en función de los factores y sub factores definidos.

Se sabe que en este sector existe una alta rotación de personal de barra y/o atención al público para ello la empresa D tiene como objetivo reducir el porcentaje de rotación de personal por ejemplo promoviendo ascenso de acuerdo al desempeño y competencias ya que la mayoría el personal de barra son estudiantes así mismo ofrecen horarios flexibles que les permita trabajar y estudiar todo esto con el fin de fortalecer y generar programas de capacitación a largo plazo en sus diferentes procesos..

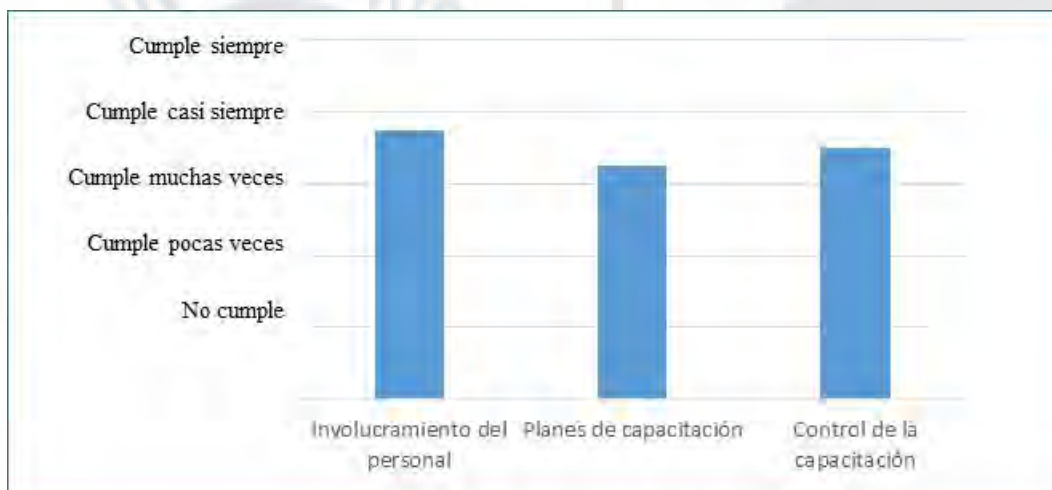


Figura 18. Sub factores del factor 7.

4.9 Factor 8 Círculos de Calidad

A continuación se muestra los resultados del factor Círculos de Calidad el cual se ha dividido a su vez en tres sub factores: (a) Ahorros obtenidos, (b) Concordancia con la calidad, (c) Participación del personal, cada uno desarrollado los propósitos específicos y las preguntas de investigación. La información de carácter cualitativa se describe y analiza el factor y sub factores, acompañada por tablas y figuras con sus respectivas ponderaciones, así como por citas textuales de las informantes.

En la presente investigación los círculos de calidad utilizados en las empresas que se investigaron han analizado los tipos de ahorros que han obtenido luego de implementar la calidad de sus productos y servicios. Las empresas A, B, C y D, indican que el crear valor en la calidad con los clientes ha permitido crear una satisfacción incremental en mejorar las funcionalidades del sistema de producción mediante nuevas innovaciones de productos de acuerdo a la sugerencias de los propios consumidores, además en mejorar el aprovisionamiento de los productos estacionales con mayor calidad, es decir con buenas pulpas (esto dependía de la procedencia del fruto por zonas o por estaciones) en ocasiones puede variar por ejemplo la acidez, sabor, pulpa del fruto etc. La satisfacción del cliente implica grados de vinculación tanto de los trabajadores de la empresa como los clientes.

Referente a las herramientas utilizadas para analizar la calidad de las empresas entrevistadas la empresa A y B coincidieron que ambos utilizan la herramienta de gestión realizados de forma empírica con tabulaciones en Excel, formatos por el propio gestor de la empresa como los formatos de inventarios, formatos de mermas de productos, formatos de devolución del producto; para el caso de la empresa C, ellos utilizan por ejemplo la supervisión y visita incógnita, la empresa D utilizan las herramientas de gestión como: Diagramas de Pareto, causa efecto, indicadores de gestión según parámetros de cada proceso.

De acuerdo a la satisfacción de calidad implementada, la perspectiva que tienen las cuatro empresas es que los controles que a la fecha han implementado son más que suficiente, sin embargo cada una de ellos tiene sus propias perspectivas, por ejemplo, la empresa A entendía que implementar mayor control iban a burocratizar el trabajo, lo argumentaban y puntualizaron con el siguiente texto: "...creo que es más que suficiente poner más controles sería burocratizar el trabajo yo creo que hasta el momento está bien...". Por otro lado, la empresa B y C, coinciden en estar siempre en la búsqueda de nuevos retos bajo la necesidad identificada del cliente, con la diferencia que la empresa B, además de saber la necesidad del

cliente, también se enfocada en la necesidad de sus propios trabajadores, indicó que el trabajador se sienta bien sintiendo útil al tener nuevos desafíos y realizar nuevas mejoras en la empresa.

Las cuatro empresas coinciden en la importancia que tiene la participación del trabajador para tomar una indicación y/o sugerencia referente a la calidad del servicio y producto. La empresa A y C recoge la información de sus trabajadores en sus reuniones programadas, el caso de la empresa B los participantes son los trabajadores directos que están frente al cliente estos trabajadores son llamados trabajadores puesto de tienda. Se puede puntualizar para el caso de los trabajadores de la empresa D que ellos indican que tienen un compromiso con los consumidores y los trabajadores recogen la satisfacción del cliente.

Según lo indicado, las empresas A y C están conformes con el control de calidad implementado para sus empresas actualmente, la empresa B indica que siempre deben estar en mejora continua por la necesidad del cliente y darles mayor satisfacción. La empresa D tienen una perspectiva diferente, menciona que implementar un mejor control de calidad les conllevaría a generar mayor costo y por ahora no se encuentran en sus planes a corto plazo el considerar dichos gastos, no descartando esta opción a mediano plazo.

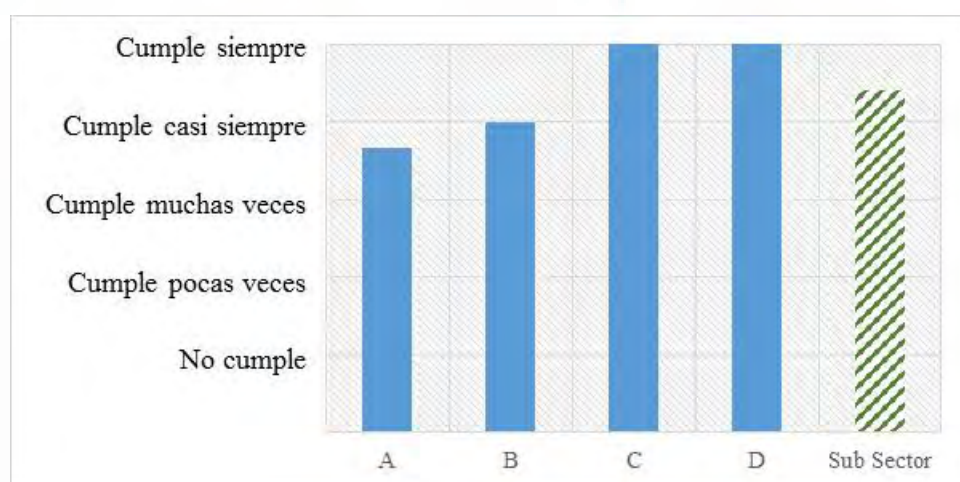


Figura 19. Círculos de Calidad

En la Figura 19 se muestra los resultados de las cuatro empresas en función de los factores para las cuatro empresas entrevistadas. Se observa las empresas C y D con un indicador de “Cumple siempre” referente al factor de Círculos de Calidad haciendo cumplimiento como los tipos de ahorros, herramientas utilizadas para el control de calidad, la participación de los trabajadores en la sugerencias y toma de decisiones. En el trabajo de campo se pudo identificar al responsable el alto compromiso en identificar las necesidades de los clientes como por ejemplo en buscar la variabilidad de los productos que se ofrecen según las temporadas manteniendo la calidad del producto, pensamos que en un futuro próximo la empresa D quién tiene mayor control y estandarizado sus procesos logrará en la resolución de sus problemas haciendo énfasis la contribución de los trabajadores en la identificación de la calidad.

A partir de este análisis y según se describe en la Figura 20, se tiene como resultado para el factor “Círculos de Calidad”, el sub factor con mayor valor fue “Concordancia con la calidad” con un cumplimiento “Casi Siempre” con un valor de 5.0 y el sub factor con menor valor fue “Ahorros obtenidos” cuya calificación es “Cumple Casi Siempre” y su valor fue de 4.0. Para una mayor ilustración, se muestra los resultados de las cuatro empresas en función de los factores y sub factores definidos.

La “Concordancia con la calidad” con un cumplimiento “Casi Siempre” las cuatro empresas están de acuerdo los controles de calidad implementados dónde identifican la necesidad del cliente y en mejora continua por ejemplo proponiendo nuevos productos. Algunos elementos que caracterizan a los trabajadores de las 4 empresas es por ejemplo escuchar las sugerencias y quejas de los clientes, el diálogo que tienen con los clientes. Estas técnicas de control con participación de los trabajadores son similares en las cuatro empresas que entrevistamos.

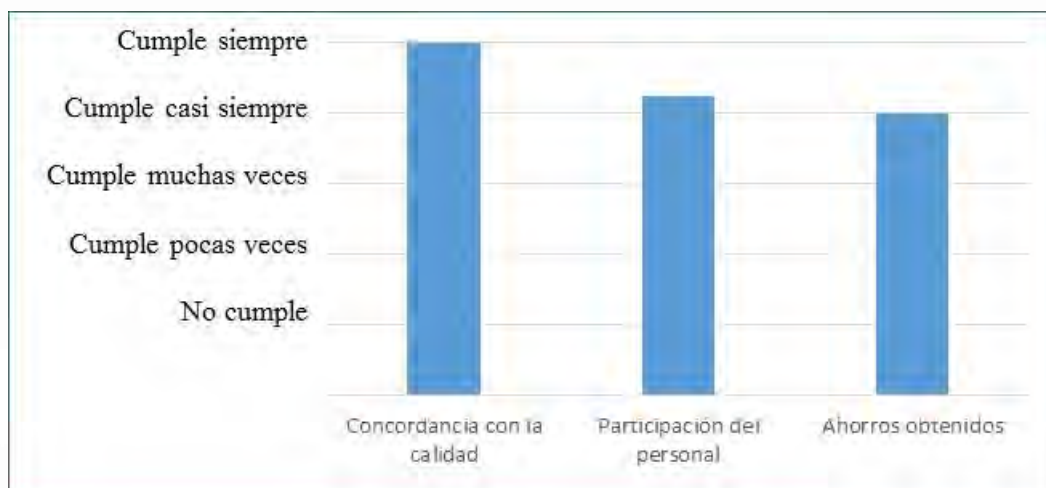


Figura 20. Sub factores del factor 8

4.10 Factor 9 Enfoque Hacia la Satisfacción del Cliente

A continuación se analiza el factor enfoque hacia la satisfacción del cliente el cual se ha dividido a su vez en tres sub factores: (a) Realización de encuestas de satisfacción, (b) Frecuencia de elaboración, (c) Uso de información de la encuesta, cada uno desarrollado los propósitos específicos y las preguntas de investigación. La información de carácter cualitativa se describe y analiza el factor y sub factores, acompañada por tablas y figuras con sus respectivas ponderaciones, así como por citas textuales de las informantes.

Como parte de su política de calidad, las empresas entrevistadas se preguntaron si habían dispuesto el desarrollo de una encuesta de satisfacción del cliente u otro mecanismo que uso para recoger información, las empresas A, B y C no realizan ningún tipo de encuestas, sin embargo, la empresa A solo efectuó encuestas por temas específicos, como en el caso de introducción de un nuevo producto y nuevo diseño de empaque. La empresa D sí realiza encuestas, por ejemplo, antes de poder cambiar un producto cuando quieren mejorar alguna estrategia de producto.

La frecuencia que lo realizan depende mucho del desempeño de la gestión y los objetivos anuales y ampliación del negocio, ahora el medio que utilizan para efectuar este tipo de encuestas es para el caso de la empresa D dejan en manos de los profesionales

especialistas en estructurar estas encuestas y la información obtenida la utilizan para tener la foto de la empresa cómo se está trabajando y cómo se ha crecido en el tiempo con respecto a las otras y si realmente las inversiones en la calidad de procesos, satisfacción al cliente, capacitación y entrenamiento están dando como resultado en el crecimiento de la organización, una vez analizado, toma decisiones de optimizar proceso e implementar mejoras.

Las mejoras obtenidas a partir de la información recogida de los clientes, por ejemplo, cada empresa indica diferentes mejoras por ejemplo para la empresa A esto conllevó a la creación de nuevos productos y diseño de los empaques. Para el caso de la empresa B ellos mejoraron en el aprovisionamiento de las frutas:

“...la piña selva tiene una calidad que corta, esa piña no es buena es muy alcalina rápidamente corta la boca más que todo para las personas sensibles, con ello nosotros cambiamos de proveedor y calidad de variedad por ejemplo nosotros cambiamos con la variedad hawaiana es un buen producto para todos los son jugos, nuestra tendencia es cambiarnos a la hawaiana ya que tiene más pulpa más rica...”

Se presenta la Figura 21 que muestra los resultados de las cuatro empresas en función de los factores para las cuatro empresas entrevistados.

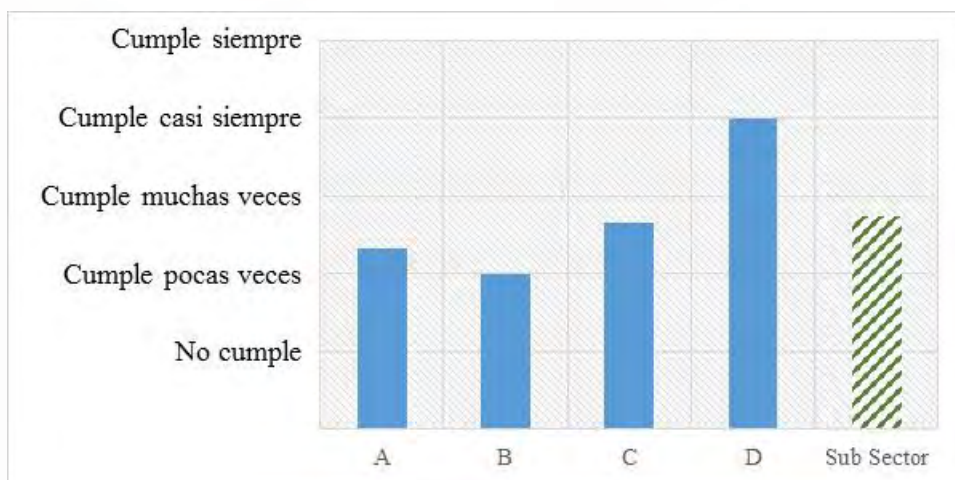


Figura 21. Enfoque hacia la satisfacción del cliente

A partir de este análisis y según se describe en la Figura 22, se tiene como resultado para el factor “Enfoque Hacia la Satisfacción del Cliente”, el sub factor con mayor valor fue “Uso de información de la encuesta” cuya calificación resultante es “Cumple Casi Siempre” con un valor de 3.5, el sub factor con menor valor fue “Frecuencia de elaboración” con un cumplimiento “Cumple Pocas Veces” y su valor fue de 2.3 según las empresas entrevistados. Para una mayor ilustración, a continuación, se muestra los resultados de las cuatro empresas en función de los factores y sub factores definidos.

El enfoque sobre la satisfacción del cliente las empresas entrevistadas tienen claro el conocimiento sobre la identificación de las necesidades del cliente una de las herramientas es la realización de encuestas de satisfacción para cubrir las expectativas, sus necesidades, las cuales tienen que ver por ejemplo en el estilo de vida de los clientes. Las empresas entrevistadas tienen los objetivos y estrategias como referencia más importante, diseñan y elaboran los productos todo ello dirigido a sus clientes bajo la necesidad identificada, por tanto la venta del producto nuevo le reportan un margen de beneficio. Este podría ser un planteamiento de relación empresa – cliente, maximizando la relación al enfoque del cliente-empresa, dónde se debe dedicar los medios y enfoques necesarios para conocer la necesidades y expectativas de los clientes, una vez conseguida la necesidad de los clientes, deben ser transmitidas a la organización para su conocimiento y concientización de su importancia y debe planificarse el modo de hacerlo y ejecutar los nuevos productos solicitados y/o servicios.



Figura 22. Sub factores del factor 9

Resumiendo los resultados, en el subsector jugueterías los factores con los mejores resultados son planeamiento de la calidad (4.5) y círculo de calidad (4.42), los factores con menores resultados son enfoque a la satisfacción del cliente (2.8) y educación y entrenamiento (3.5). En cuanto a nivel de empresas, el orden de mejor resultado a menor resultado son: empresa D (4.5), empresa C (4.0), empresa B (3.5), empresa A (3.5). en cuanto los mejores resultados de los sub factores, el sub factor concordancia con la calidad (5.0) del factor círculos de calidad y el menor resultado corresponde a frecuencias de elaboración de encuestas de satisfacción (2.3) del factor enfoque a la satisfacción del cliente.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se presentan las conclusiones, contribuciones prácticas, teóricas y prácticas, así como las recomendaciones de la investigación.

5.1 Conclusiones

En respuesta a la primera pregunta de investigación que es ¿Cuál es el nivel de calidad de las cuatro empresas más representativas según un enfoque del TQM? , se concluye que el nivel de calidad (TQM) del sector, considerando su evaluación en función de las empresas más representativas, es de "Cumple Casi Siempre" con un valor de 3.9 sobre 5, producto de la valorización de las respuestas cualitativas recogidas en las entrevistas, en ella la empresa D obtiene la mayor calificación "Cumple Siempre" cuyo valor alcanzado es de 4.5, la empresa C obtiene un resultado de "Cumple Casi Siempre" con un valor de 4.1, la empresa B y C han obtenido una calificación "Cumple Casi Siempre" con valor de 3.5, una escala de ponderación del 1 al 5. De lo descrito el 25 % de empresas alcanza la calificación Cumple Siempre y el 75 % de empresas alcanzo la calificación de Cumple Casi Siempre.

En respuesta a la segunda pregunta de investigación, se concluye con el siguiente resultado definido por cada factor.

1. Para el factor Alta Gerencia se obtuvo como resultado un cumplimiento "Cumple Casi Siempre" (puntaje de 4.1 promedio entre las empresas entrevistadas) donde el 25% de empresas alcanzó Cumple Siempre y el 75% de empresas Cumple Casi Siempre, de este factor el mayor valor lo tiene el sub factor difusión de las políticas de calidad con una valoración "Cumple Siempre" y su valor de 4.5. Este alto valor se sostiene en las acciones que efectúan las empresas entrevistadas en cuanto la organización de reuniones ya sea semanales, quincenales o mensuales donde se discuten temas de mejora, se promueve la participación y se comparte las mejores prácticas para que sean replicadas en los distintos locales.

2. Para el factor Planeamiento de la Calidad se obtuvo un resultado “cumple Siempre” (valor de 4.5) donde el 100% de empresas alcanzó un resultado de Cumple Siempre, en este factor el mayor valor lo tiene el sub factor cronograma de compras con resultado “Cumple Siempre” (con 4.7 puntos). Este alto valor se reflejan en las respuestas obtenidas por los informantes donde indican que tienen establecido un cronograma de compras, en algunos casos dos veces a la semana o todo los días, inclusive este cronograma le sirve como herramienta para medir la variabilidad del precio de las frutas según estacionalidad del producto, y una de las empresas inclusive gestiona contratos anuales con el fin de fijar precios.
3. Para el factor Auditoría y Evaluación de la Calidad se obtuvo como resultado “Cumple Casi Siempre” (puntaje de 4.0) observando que el 25% de empresas alcanzó Cumple Siempre y el 75% de empresas Cumple Casi Siempre, en este factor se obtuvo con el mayor valor dos sub factores, auditoría y control y alcance de las auditorías con una valoración de “Cumple Casi Siempre” (valor de 4.3). Esta puntuación se refleja en las respuestas obtenidas por las entrevistadas donde todas indican que efectúan a modo de control auditorías ya sea a menor o mayor escala, inclusive una de las empresas contrata a un tercero para que efectúe no solo auditorías a nivel del producto, sino en temas documentario y de gestión.
4. Para el factor Diseño del Producto se obtuvo un resultado “Cumple Casi Siempre” (con un valor de 4.1) donde el 50% de empresas alcanzó Cumple Siempre y el 50% de empresas Cumple Casi Siempre, en este factor el resultado con mayor valor lo tiene el sub factor mecanismos de verificación con “Cumple Siempre” (obtuvo 4.7puntos). Este alto valor pudo deberse a la importancia que otorgan estas empresas a la verificación previa del producto, en algunas cosas utilizan tecnología para mejorar la calidad del producto final a través de controles a la fruta durante el

- proceso productivo, otros a través de la observancia a la fruta y finalmente en algunos casos utilizan la degustación previa antes de la entrega final al cliente.
5. Para el factor Gestión de la Calidad del Proveedor se obtuvo como resultado “Cumple Casi Siempre” (puntaje de 3.9) entre las empresas entrevistadas de los cuales el 25% de empresas alcanzó Cumple Siempre y el 50% de empresas Cumple Casi Siempre y el 25% Cumple Muchas Veces, en este factor se obtuvo con mayor valor al sub factor políticas de reemplazo de los proveedores “Cumple Siempre” (con 4.2 puntos). Este valor pudo deberse a la que todas las empresas entrevistadas tienen definido políticas de reemplazo de sus proveedores, esto les permite no ver afectado la operatividad del negocio. Estas políticas consideran temas como puntualidad, rapidez en la entrega, calidad del insumo, certificación del proveedor entre los principales.
 6. Para el factor Control y Mejoramiento del Proceso se obtuvo como resultado “Cumple Siempre” (puntaje de 4.0) entre las empresas entrevistadas de los cuales el 25% de empresas alcanzó Cumple Siempre y 75% Cumple Casi Siempre, también se obtuvo con el mayor valor dos sub factores, plan de reemplazo o mantenimiento de equipos y uso de herramientas de gestión “Cumple Siempre” (con 4.5 de puntaje). Este valor pudo deberse a que todas las empresas tienen sus procesos debidamente definidos, escritos, puestos a disposición y distribuidos para su aplicación en sus áreas de operación y puntos de venta, entre los cuales se observa las normas de higiene, manuales de preparación, recetarios, planes de reemplazo y mantenimiento de equipos en sus puntos de venta.
 7. Para el factor Educación y Entrenamiento se obtuvo como resultado “Cumple Casi Siempre” (con un puntaje de 3.5) entre las empresas siendo este uno de los valores más bajos obtenidos en las entrevistas en las que el 50% de empresas alcanzó un

resultados de cumple casi siempre y 50 % cumple muchas veces, así mismo se obtuvo con menor valor el sub factor planes de capacitación como un cumplimiento “Cumple Muchas Veces” (puntaje de 3.2). Esto se debe que no hay un plan de capacitación continuo, dado que solo se realiza una capacitación al ingreso del personal, se menciona que se da un feedback en el día a día en el puesto de trabajo, esto se sustenta por la rotación del personal operativo.

8. Para el factor Círculos de Calidad se obtuvo como resultado “Cumple Casi Siempre” (puntaje de 4.4) en promedio entre las empresas entrevistadas donde 50% de las empresas obtuvo Cumple casi Siempre y 50 % Cumple Siempre, en este factor se obtuvo con mayor valor el sub factor concordancia con la calidad con un cumplimiento “Cumple Siempre” (puntaje de 5.0). Este valor pudo deberse a que todas las empresas están convencidas de que los sistemas de calidad implementados en sus empresas es el más óptimo de acuerdo a la realidad de cada una, una de las empresas menciona que a pesar de tener sus controles definidos siempre se debe estar en una mejora continua de sus procesos, generando propuestas de valor en cuanto a tiempo y calidad.
9. Para el factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente se obtuvo como resultado “Cumple Muchas Veces” (puntaje de 2.8) el más bajo de los factores analizados entre las empresas entrevistadas en las que el 25% logró Cumple Casi Siempre, el 25% Cumple Muchas veces y 50% Cumple Pocas Veces, dentro de este factor se obtuvo con menor valor el sub factor realización de encuestas de satisfacción con un cumplimiento “Cumple Muchas Veces” (puntaje de 2.5) y el sub factor frecuencia de elaboración con un cumplimiento “Cumple Pocas Veces” (puntaje de 2.2). Esto se debe a que actualmente aplican evaluaciones puntuales para nuevos empaques o algunos lanzamientos, no es parte de su política el realizar encuestas

programadas respecto a la medición de la satisfacción del cliente sobre los aspectos de calidad, destacándose que la mayoría considera importante aplicar este tipo de encuestas en un futuro cercano, dado que les podría brindar información relevante para el crecimiento de su negocio.

5.2 Contribuciones Teóricas y Prácticas

La contribución teórica de esta investigación es el haber adaptado la investigación del modelo TQM de Benzaque (2013) a empresas del sector servicios, se ha desarrollado una investigación cualitativa basada en nueve factores y 36 sub factores. Información recogida a través de 46 preguntas efectuadas en entrevistas de profundidad, asimismo se cuantificó las respuestas agrupadas en sub factores, este trabajo se puede usar como instrumento de medición de la calidad en otros sectores económicos del país.

Contribuciones prácticas de la investigación: (a) se muestra que los factores Planeamiento de la Calidad y Círculos de la Calidad son los de mayor puntaje en las empresas más representativas en el subsector de juguerías, (b) se manifiesta que los factores Educación y Entrenamiento y Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente presentan oportunidades de mejora en las empresas, (c) brinda información estadística del subsector para los proveedores, instituciones gubernamentales y educativas, (d) el estudio evidencia que las empresas podrían mejorar aspectos para seguir expandiéndose ya sea con capital propio o a través de franquicias, (e) el estudio evidencia una oportunidad de negocio para consultoras y certificadoras de sistemas de calidad, (f) el estudio brinda información del subsector en relación a los nueve factores de calidad mostrando las fortalezas y debilidades que servirán de guía para nuevos emprendimientos en el subsector, (g) complementar el estudio con el desarrollo de una encuesta para el personal operativo con el fin de profundizar la investigación. Es el primer estudio que se realiza en el subsector de juguerías en base a los

nueve factores de éxito del TQM (Benzaquen, 2013) y 36 sub factores, contribuirán como fuente de información para investigaciones posteriores.

5.3 Recomendaciones

Recomendaciones generales:

1. Ampliar la investigación bajo esta metodología en el sector de alimentación tales como el de las pollerías o fast food que están en proceso de consolidación.
2. Esta investigación proporciona las herramientas y bases para continuar investigando este subsector y otros sectores donde la calidad es muy importante.

Recomendaciones específicas:

1. Estandarizar los procesos productivos y de atención al Cliente en todas las empresas del subsector juguera para ser competitivo a nivel nacional e internacional.
2. Las cadenas de juguerías deben implementar mecanismos de medición de la satisfacción del cliente a través de encuestas, focus group u otros, para recabar información sobre gustos, preferencias o condiciones del servicio brindado.
3. En las cadenas de juguerías crear una cultura orientada al cliente. Ello implica contar con una atención personalizada y rápida a sus reclamos, entre otros servicios ofrecidos.
4. La alta gerencia debe involucrar a sus empleados en el diseño, implementación y control de los sistemas de calidad para lograr mejores resultados.
5. Identificar los hábitos de consumo del cliente según temporada de producción de las frutas, priorizando necesidades para realizar nuevos lanzamientos de productos.

6. Desarrollar acciones para lograr un posicionamiento de marca, identidad visual y verbal, colores y presentación de productos que marque diferencia en el mercado y sea reconocido por sus clientes.
7. Investigar la sensibilidad de un incremento de precios si aceptan o no los cambios de precios, esto podría ayudar a incrementar los ingresos de la compañía, por ejemplo haciendo uso de una formula simple, multiplicando el número de artículos que se vendió, por el precio de cada artículo. Estas pruebas le permiten calcular si su ingreso total aumenta o disminuye después de hacer los cambios de precios. Lo que va a ayudar es medir el impacto del precio cuando se lanza nuevos productos.
8. Poner en práctica el “el cliente incognito” a fin de llevar a cabo el control de calidad en su propio establecimiento y de sus competidores para evaluar por ejemplo comportamiento, enfoque al servicio del cliente, técnicas de ventas y la calidad del producto.
9. Dado los resultados, se recomienda a las empresas A, B y C mejorar el enfoque a la satisfacción al cliente en los tres sub factores realización de encuestas de calidad, frecuencia de elaboración y uso de esta información.
10. A la Empresa D se le recomienda enfocarse en el factor educación y entrenamiento del personal, en los sub factores involucramiento del personal, planes de capacitación y control de la misma.

Referencias

- Anderson A. (1995b). *Los conceptos básicos de la calidad*. Colección. La calidad en España, volumen 1, Cinco Días, Madrid.
- Andina, (2010). *Juguerías al paso aumentan a nivel nacional por interés de peruanos de llevar vida más sana*. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=247522>
- APEGA, (2013). *El Boom Gastronómico Peruano 2013*. Recuperado de http://apega.pe/descargas/contenido/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf
- Arellano Marketing. (2014) *¿El valor o el precio?* Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/el-valor-o-el-precio>
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2017). *Créditos mypes crecen 4.04% a noviembre de 2017*. (2017, 22 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/asbanc-creditos-mype-crecen-4-04-noviembre-2017-223417>
- Asociación Peruana de Gastronomía [Apega]. (2017). *El 'boom gastronómico' en Perú podría estancarse por esta razón*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/gastronomia/noticias/boom-gastronomico-peru-estancarse-razon-402562>
- Alberto Ascensión. (2015). *El servicio: clave en el éxito de un restaurante*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/gastronomia/noticias/servicio-clave-exito-restaurante-385690>
- Alvarado, M. (2002). *Un pasaje para la internacionalización de las empresas peruanas*. *Revista de Calidad y Excelencia*, 8, p. 26-29.
- Banco Central de la Reserva. [BCRP]. (2017). *Reporte de Inflación 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/ReporteInflacion/2017/setiembre/reportede-inflacion-setiembre-2017.pdf>

Bates (1993). *Administración de la Calidad Total*. Recuperado de

https://es.slideshare.net/jeffer_bal/administracion-de-la-calidad-total-77776447

Benzaquen, J. (2013). *Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano*.

Universia 7 (1), 10.3232/GCG.2013.V7.N1.03 P, 2-4

Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1994). *Linking customer satisfaction to service operations and outcomes. Service Quality: New directions in theory and practice. Hospitality Research.*

Journal, 55(1)173-200.

Carro, R., & González, D. (2012), *Administración de la Calidad Total*. Recuperado de

http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf

Centro de Desarrollo Industrial (2012). *Semana de la Calidad*. Recuperado de

<http://www.semanadelacalidad.com/>

Cenzo, D. y Robbins, S. (1996). *Human Resources Management*. (5a ed.), New York: John Wiley & Sons, Inc.

Contraloría General de la República. (1998). *Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas*. Recuperado de

<https://apps.contraloria.gob.pe/pvl/files/D.S.%20007-98-SA.pdf>.

Crosby, P. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: McGraw-Hill.

Clasificación Nacional de Actividades Económicas (2010). *Clasificación industrial internacional uniforme*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf

Cuatrecasas, L. (2005). *Gestión integral de la calidad*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000

Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión integral de calidad*. Barcelona: Editorial Inmobiliaria.

- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (2a edición)*. D.F., México: Pearson.
- Deming, E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Diario Oficial El Peruano (2014). *Normas Legales*. Recuperado de http://www3.vivienda.gob.pe/dnc/archivos/Estudios_Normalizacion/Normalizacion/normas/DS-005-2014-VIVIENDA.pdf
- Duisberg, G. (1995). *Sistema de Perfeccionamiento Profesional, 3, Organización de los Procesos*. Medellín Colombia.
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50 (1), 25-32.
- Escudero, J. (2014). *Gestión de compras*. Madrid: Ediciones paraninfo S. A.
- Grados, J. (1999). *Capacitación y desarrollo de personal*. (1ª ed.). México: Editorial Trillas.
- Heiser, J., & Render, B. (2004). *Principios de Administración de Operaciones*. Pearson Educación, México.
- Heung, V., Wong, M., & Qu, H. (2000). Airport-restaurant service quality in Hong-Kong. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 86-96.
- Ishikawa, K. (1972). *Guide to Quality Control*. Tokio: Asian Productivity Organization.
- Juran & Gryna (1988). *Manual de Control de Calidad*. Madrid: Mc Graw – Hill, España.
- Jin-Hai Li, Alistair, A., & Harrison, R. (2003). *Total quality management principles and practices in China*. *International Journal of Quality & Reliability Management*
- Kihongo, V. (2011). Factors Inhibiting Effective Staff Training: Cases of Temeke Municipal and Kisarawe District Councils, Tanzania. *Asian Journal of Business Management*, 3(2): 123-130.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Informe técnico nro1 2017, producción nacional noviembre 2016*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_produccion-nacional-nov2016.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *La informalidad y la fuerza de trabajo*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1154/cap06.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Tecnologías de Información y Comunicaciones en las Empresas 2006- 2007*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib0877/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Producción y Empleo Informal en el Perú*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1154/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Informe Técnico N° 12- Diciembre 2017*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/produccion-nacional/1/>

Instituto para la Calidad PUCP. (2014, 21 de agosto). ISO 9001:2015. *Evolución de la norma a través de los años*. Recuperado de <http://calidad.pucp.edu.pe/el-asesor/iso-9001-2015-evolucion-a-traves-de-los-anos#sthash.qkTArVVn.dpbs>

- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI]. (2006). *Lineamientos 2006, De la Comisión de Protección al Consumidor- Resolución N° 001-2006-Lin-Cpc/Indecopi*. Recuperado de <http://www.bn.com.pe/transparenciabn/transparencia-financiera/LineamientosdelaComisiondeProteccionConsumidor-CPC2006-Indecopi.pdf>
- Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2002). *An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: A literature review*
- Marshall, C. & Rossman, G. B. (2011). *Designing qualitative research (5th ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Ministerio de Salud [MINSA]. (2011). *Reglamento de la Calidad del Agua para Consumo Humano -DS N° 031-2010-SA*. Recuperado de http://www.sanipes.gob.pe/archivos/biblioteca/N_13_D_S_N_031_2010_SA.pdf
- Marquina, P. (2010), *Bembos: un ícono del sabor peruano y de la estrategia empresarial*, El Comercio S.A., 201
- Miranda, F. J., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). *La gestión de la calidad*. En F. M. García (Ed.) *Introducción a la gestión de la calidad* (pp. 1-30). Madrid, España: Delta publicaciones.
- Ministerio de Educación. (2015). *Catálogo Nacional de la Oferta Formativa*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/superiortecnologica/catalogo-nacional-oferta-formativa.php>
- Mondy W., Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9ª ed.). México: Pearson Educación.
- Moliner, C., Carrasco, H., Martínez-Tur, V., & Marzo, J. C. (2004). Diferencias en clima de servicio y conductas extra-rol hacia el cliente: Una aproximación contextual en hoteles. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 14, 73-85.
- Naghi, M. (2005). *Metodología de la investigación (2a ed.)*. México DF: Limusa.

- NAI Perú, (2016). Plan de Promoción de Franquicias en Perú. T Recuperado de <http://www.naiperu.com/articulo/13/Plan-de-Promocin-de-Franquicias-en-Peru>
- Labein, S.A. (1998). *La integración de la calidad, el medio ambiente y la seguridad en la gestión empresarial*. Vizcaya: Ed. Fundación Tecnalia Research and Innovation.
- Lampadia. (2015). Los Centros Comerciales: Una historia de inclusión y modernidad. Recuperado de <http://www.lampadia.com/analisis/economia/los-centros-comerciales-una-historia-de-inclusin-y-modernidad/>
- Orgambidez-Ramos, A., & de Almeida, M. (2015). Antecedentes organizacionales de la calidad de servicio: un modelo de relaciones estructurales. *Tourism & Management Studies*, 11(2), 167-173. doi:10.18089/tms.2015.11220
- Organización Internacional de Normalización (2010). *The ISO Survey of Certifications*. Geneva: ISO copyright office.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura. (2016). *Productos frescos de frutas*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-au173s.pdf>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptionns of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Perdomo, I. R., & Ferrer, M. L. (2008). Elevación de la calidad en los servicio a partir de la interrelación clientes internos y externos. *Ingeniería Industrial*, 29(3), 1-7.
- Perez, A. (2002). *Marketing a medida*. Recuperado de http://www.infocomercial.com/articulos/prn_articulos.php?tipo_art=unico&id_articulo=3532&cod_sitio=3
- Rubin, H., & Rubin, I. (2005). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. California: Sage publications.
- Ruiz, J. (2003). *Metodología de la investigación cualitativa (3rd ed.)*. Bilbao: Universidad de Deusto. España.

- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de empresas*. (4^a ed.). México: Limusa Noriega Editores.
- Stevens, P., Knutson, B., & Patton, M. (1995). DINESERV: a tool for measuring service quality in restaurants. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. *Journal of Retailing*, 36(2), 55-60.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la Investigación cualitativa*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Stake, R. (2007). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, España: Mejía Lequerica.
- Smith, G. F. (1996). Identifying quality problems: prospects for improvement. *Total Quality Management*, 7, 5.
- Taide, I.; Batista-Sánchez, E.; Hernández-Carreón, N.; del Villar-Ayala, A., & Leyva-Fernández, L. (2017). Procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente con los servicios hoteleros. *Retos Turísticos*, 16(3), 19-26.
- Vidal, E., & Soto, E. (2013). *Implantación de los sistemas integrados de gestión*. *Tourism & Management Studies*, 41112-1121.
- Yin, R. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York, NY: The Guilford Press.
- Zeballos, N. (2002). ISO 9001, *Quince años después*, *Revista de Calidad y Excelencia*, núm. 8, 23-25.

Apéndice A: Cadena de Evidencia

Benzaquen	Acción	Preguntas del estudio	Justificación Bibliográfica	Sub Factor
Factor 1 Alta Gerencia				
X11 La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa	Se reformuló la pregunta y se dividió en dos preguntas.	1. ¿Cómo usted define y gestiona la calidad en las jugueterías?	Según Deming (1989) la calidad es "un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado". El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos. También aportan Juran y Gryna (1993) y Crosby (1987) define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es "Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos".	La calidad en su compañía
		2. ¿Cómo difunden el concepto de calidad en sus trabajadores?	Para Crosby (1987), el proceso de mejoramiento de calidad debe partir de un comportamiento de la alta dirección, y de una filosofía de la que todas las personas de la organización comprendan sus propósitos.	Difusión de las políticas de Calidad
X12 La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad	Se reformuló la pregunta y se dividió en dos preguntas.	3. ¿Cuál es el mecanismo que utilizan para que sus trabajadores puedan participar con sus opiniones acerca de la calidad en su empresa?	Según Armand V. Feigenbaum (1957), define como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de la calidad, realizados por los diversos grupos de la organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes.	Participación de los trabajadores
		4. ¿Cómo alientan a sus trabajadores que participan con sus opiniones, existe algún programa de incentivos definidos?		Participación de los trabajadores
X13 La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad	Se reformuló la pregunta.	5. ¿Cómo propietarios y generantes de su empresa, con cuanta periodicidad agendan reuniones tipo directorio para establecer planes respecto a la gestión de la calidad de su negocio?.	La pregunta X13 solo se reformuló	Reuniones por la calidad
X14 La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad	Se reformuló la pregunta.	6. ¿Qué recursos proporcionan a sus trabajadores para elevar el nivel de calidad y como efectúan la medición?	La pregunta X14 solo se reformuló	Proporciona recursos
X15 La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo	Eliminada		El objetivo al momento de la constitución de toda empresa es buscar el éxito y su sostenibilidad en el largo plazo	
Factor 2 Planeamiento de Calidad				
X21 La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la Calidad	Se reformuló la pregunta.	1. ¿La empresa tiene metas y políticas en cuanto a la calidad, cómo lleva el control de su cumplimiento?	La pregunta X21 reformulada en una pregunta	Metas y Políticas
X22 La empresa presta atención al cumplimiento de sus políticas y planes relacionados con la calidad	Se reformuló la pregunta y se dividió en dos preguntas.	2. ¿Dentro del planeamiento de la empresa, tiene definido un cronograma de compras?, con cuanta regularidad se revisa dicho cronograma y en función de que parámetros es que se efectúan los ajustes?.	La pregunta X22 reformulada en dos preguntas	Planeamiento de compras
		3. ¿Dentro de sus políticas de calidad, tiene establecido reportar las fallas en sus procesos?, ¿utilizan algún medio de comunicación? Como se verifica el cumplimiento de los proceso de calidad?.	Según Almeida (2006), es necesario determinar las necesidades del cliente y desarrollar el producto de acuerdo con sus requerimientos para obtener su satisfacción. Así también, se necesita establecer los controles del proceso de calidad y obtener resultados que superen las expectativas iniciales.	Políticas de registro y reporte de fallas
Factor 3 Auditoria y Evaluación				
X31 La empresa obtiene datos objetivos para la toma de	Eliminada		Es muy genérica, por eso se traslada a la pregunta 2	
X32 La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad	Se reformuló la pregunta, la cual se dividió en cuatro preguntas.	1. ¿La empresa ha definido dentro de su plan de calidad, medios de control como auditorías?	Las auditorías de calidad son aquellas en las que se evalúa la eficacia del sistema de gestión de calidad de la organización. Normalmente, se auditan sistemas de gestión de la calidad conformes a la normas ISO 9001. Las auditorías de calidad ofrecen a las organizaciones confianza sobre la eficacia de su sistema de gestión de la calidad y su capacidad para cumplir los requisitos del cliente. Igualmente, las organizaciones pueden acceder a la obtención de certificados de gestión de la calidad a través de un proceso de auditoría de calidad que lleva a cabo una entidad certificadora. Por lo anteriormente expuesto es que la pregunta X32 se reformulo y dividió en cuatro preguntas orientadas a las auditorías y evaluaciones de las empresas entrevistadas y así conocer si actualmente se encuentran certificadas o en camino a ello.	Auditoria y otros controles
		2. ¿Se maneja un cronograma de auditorías o verificaciones? Que datos relevantes, temas o indicadores más resaltantes son los auditados?.		Cronograma de auditorías
		3. ¿Tiene como política, realizar auditorías a todos los establecimientos o solo a los de mayor demanda?		Alcance de las auditorías
		4. ¿Tiene un cronograma o plan de auditoria para la entrega de los productos con sus proveedores?		Alcance de las auditorías
X33 El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa	Eliminada		En el diagnostico detectamos que es sector muy reservado su información.	

Benzaquen	Acción	Preguntas del estudio	Justificación Bibliográfica	Sub Factor
Factor 4 Diseño del Producto				
	Se incluye una nueva pregunta.	1. ¿Cómo es el proceso de elaboración de los jugos?, ¿las cantidades están preestablecidas?	Según Almeida (2006), es necesario determinar las necesidades del cliente y desarrollar el producto de acuerdo con sus requerimientos para obtener su satisfacción .	Manuales de elaboración
	Se incluye una nueva pregunta.	2. ¿Cómo verifican la madurez o el dulce de las frutas u otras características para la elaboración del jugo?		Mecanismos de verificación
X41 Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño	Se reformuló la pregunta y se dividió en dos preguntas.	3. ¿Qué medios utiliza la empresa para obtener información sobre los gustos y preferencias de los clientes y si estas son atendidas? Como obtienen información de los gustos y preferencias de los Clientes? 4. ¿Cómo gestiona Usted esta información? ¿Usa focus group, encuestas, degustaciones u otros?	Según Almeida(2006). La mejora continua nace de la idea de que toda situación es susceptible de mejorar y la calidad representa una fuente de ventajas competitivas sostenibles que pueden lograrse mediante la relación con los clientes, identificando sus diversas tipologías y sus necesidades previsibles.	Recopilación de gustos de los clientes
X42 La empresa invierte en el diseño de los productos que suministra	Se reformuló la pregunta.	5. ¿Podría indicarnos que mejoras se han obtenido a partir de la información que brindan sus clientes?		Según Almeida (2006), es necesario determinar las necesidades del cliente y desarrollar el producto de acuerdo con sus requerimientos para obtener su satisfacción
Factor 5 Gestión del Proveedor				
X51 La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores	Se reformuló la pregunta.	1. ¿La relación comercial con sus proveedores está definido por algún tipo de contrato o exclusividad al momento del proveer el producto?	Pregunta reformulada para un mejor entendimiento	Relación contractual
X52 La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a su calidad	Se reformuló la pregunta y se dividió en tres preguntas.	2. ¿Qué criterios Usted utiliza para seleccionar a sus proveedores?	La pregunta X52 han sido reformuladas con el objetivo de obtener mayor información al momento de efectuar las entrevistas. Considerando algunos elementos fundamentales para lograr la acreditación de la norma ISO 9001:2015, que considera la homologación de los proveedores que es la confirmación de que ellos tienen la capacidad para atender las necesidades de la organización.	Criterios de selección de proveedores
		3. ¿Utiliza usted algún tipo de auditoria para evaluar el nivel de calidad de sus proveedores?		Verificación de calidad de los proveedores
		4. ¿Con qué frecuencia realiza la auditoria?		Verificación de calidad de los proveedores
X53 La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada	Se reformuló la pregunta y se dividió en tres preguntas.	5. ¿Qué criterio utiliza para reemplazar a un proveedor?	La pregunta X53 han sido reformuladas con el objetivo de obtener mayor información al momento de efectuar las entrevistas. Considerando algunos elementos fundamentales para lograr la acreditación de la norma ISO 9001:2015, que considera la homologación de los proveedores que es la confirmación de que ellos tienen la capacidad para atender las necesidades de la organización.	Políticas de reemplazo de proveedores
		6. ¿Cómo es su proceso de abastecimiento y recepción, existe alguna verificación al recibirlo?		Proceso de verificación en la recepción
		7. ¿Qué criterios usa para devolver o rechazar los insumos a sus proveedores?		Devolución de productos a los proveedores

Benzaquen	Acción	Preguntas del estudio	Justificación Bibliográfica	Sub Factor
Factor 6 Control y Mejoramiento del Proceso				
X61 El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes	Eliminada		En los establecimientos al paso, no es significativo el plazo de entrega dado que el producto de las juguerías son entregados casi de manera inmediata	
	Se incluye una nueva pregunta.	1. ¿Tiene definido, escrito y difundida las normas de calidad que tienen en empresa?	Según Graham Kellog (1998), un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar un trabajo.	Normas o manuales de calidad
	Se incluye una nueva pregunta.	2. ¿Tiene escrito en manuales los procesos, por ejemplo, como para preparar los insumos y Jugos?		Procesos descritos en manuales
X62 Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente			Según Babé (1986) "el mantenimiento no es más que los trabajos que deben realizarse de forma cíclica para la atención de los equipos y de los elementos componentes de las construcciones con el fin de subsanar sus deficiencias, y mantener de manera eficaz los servicios que brinden con énfasis especial de aquellas partes que por su uso continuado o por su ubicación se encuentran más expuestas al deterioro."	Plan de reemplazo o mantenimiento de equipos
X63 Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento	Se reformuló las dos pregunta en una solo pregunta	3. ¿En el tema de equipamiento y mobiliario tiene planes de reemplazo y/o mantenimiento de estas?	Según Tejera (2003) "el mantenimiento es un conjunto de trabajos periódicos programados y no programados que se realizan para conservarlo durante el período de vida útil en adecuadas condiciones para cubrir las necesidades previstas." el objetivo garantizar la disponibilidad y la confiabilidad de los equipos, maximizar la productividad y eficiencia.	
X64 La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso	Se reformuló la pregunta.	4. ¿Usan herramientas como Diagramas de flujo, Pareto, histograma, etc. para el control y mejoramiento de sus procesos?	La pregunta X64 se reformuló para hacerla mas descriptiva	Uso de herramientas de gestión
X65 La empresa implementa el control de calidad con eficacia	Se reformuló la pregunta y se dividió en dos preguntas.	5. ¿De que forma verifica Ud. el estado del local, nivel de atención al Cliente y calidad del producto? 6. ¿Tiene establecido como actuar en caso un cliente devuelva un producto?, como se asegura que se cumpla?, ¿lo registran?	Según la norma ISO 9000:2000; La información, registros o declaraciones son hecho verificables. La cual indica que la evidencia de toda auditoría puede ser cualitativa o cuantitativa, siendo utilizada por el auditor para determinar cuando se cumple con el criterio de auditoria. La evidencia de auditoria se basa típicamente en entrevistas, revisión de documentos, observación de actividades y condiciones, resultados de mediciones y pruebas. Según Crosby (1987); Calidad Total es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, el estándar es cero defectos y la medida es el precio del incumplimiento.	Verificación en locales Plan en caso de devolución de Productos
Factor 7 Educación y entrenamiento				
X71 La mayoría de los empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a la calidad	Se reformuló la pregunta, la cual se dividió en cuatro preguntas.	1. ¿Cómo usted involucra a sus empleados en las actividades relacionadas a la Calidad? 2. ¿Existe algún plan de capacitación anual aprobada para los empleados? 3. ¿Cuáles son los temas más resaltantes que se consideran dentro del Plan de capacitación. 4. ¿Qué medida de control utiliza usted para evaluar si la capacitación logro cumplir con el propósito establecido?	Según Mondy y Noe (2005), aseveran que la planeación de recursos humanos es un proceso muy importante en el éxito de la organización, que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando y donde se necesite. Para De Cenzo y Robbins (1996); La capacitación o entrenamiento, es una experiencia de aprendizaje que busca un cambio relativamente permanente en un individuo, para mejorar su habilidad para realizar su trabajo de una manera efectiva. Según Siliceo (2006); Afirma que la administración y la planeación de los recursos humanos en las organizaciones deben comprender y coordinar, en forma dinámica, las siguientes funciones: reclutamiento, selección, sistemas de compensaciones, evaluación de potencial y desempeño, entrenamiento o capacitación. Para Grados (1999), la capacitación está considerada como un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal de una empresa u organización, adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña.	Involucramiento del personal Planes de capacitación Planes de capacitación Control de la capacitación
X72 La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad	Eliminada		En el diagnostico efectuado al sub sector, se identificó que la mayoría de los empleados forma parte de las actividades operativos los cuales no les permite mostrar su potencial	
X73 Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad	Se reformuló la pregunta.	5. ¿Cómo usted involucra a los empleados para que formen parte de las actividades relacionadas a la calidad?	La capacitación puede también significar un cambio en lo que los empleados conocen, la manera en como ellos realizan su trabajo, su actitud hacia el trabajo o un cambio en su interacción con sus compañeros o supervisores (Kihongo,2011).	Involucramiento del personal
X74 La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte	Eliminada		Eliminada porque se incluyo en la pregunta 5	

Benzaquen	Acción	Preguntas del estudio	Justificación Bibliográfica	Sub Factor
Factor 6 Control y Mejoramiento del Proceso				
Factor 8 Círculos de Calidad				
X81 La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad	Eliminada		En el diagnostico efectuado al sub sector, se identificó que la mayoría de los empleados forma parte de las actividades operativos los cuales no les permite mostrar su potencial	
	Se incluye una nueva pregunta.	1. ¿Se encuentra usted de acuerdo con el sistema de calidad implementado en su empresa, cuáles serían los puntos positivos?	La concordancia entre calidad y expectativa del cliente, es una herramienta de gestión de la calidad que se utiliza en las organizaciones (Masao Kogure, 1983), fue presentado en un artículo "Quality Function Deployment y CWQC en Japón".	Concordancia con la calidad
	Se incluye una nueva pregunta.	2. ¿En caso usted esté en desacuerdo con el sistema de calidad implementado en su empresa, que puntos debería cambiarse para mejorarlo?	Yoji Akao (1990), Sobre las ventajas de implementar QFD (Quality Function Deployment) ayuda a dar definición al proceso de diseño, ayuda al equipo a permanecer enfocado, ayuda a tomar decisiones, ayudar presentar información gerenciales, producir un resultado más optimo.	Concordancia con la calidad
X82 La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad	Se reformuló la pregunta.	3. ¿Tiene establecido hacer participar a sus trabajadores para tomar decisiones en las reuniones de calidad?	Yoji Akao (1990), Sobre las ventajas de implementar QFD (Quality Function Deployment) ayuda a dar definición al proceso de diseño, ayuda al equipo a permanecer enfocado, ayuda a tomar decisiones, ayudar presentar información gerenciales, producir un resultado más optimo.	Participación del personal
X83 Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa	Se reformuló la pregunta.	4. ¿Qué herramientas utiliza en las reuniones para analizar los temas de calidad en su empresa?	Masao Kogure (1983), utiliza la matriz QFD (Quality Function Deployment) de dos partes, la parte Horizontal contiene información del cliente a sus necesidades y deseos y la parte vertical contiene información técnica, examina el deseo del cliente con los requisitos técnicos, con dicha información se obtiene objetivos y metas para alcanzar la competitividad.	Participación del personal
X84 La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad	Se reformuló la pregunta.	5. ¿Qué ahorros obtuvo la empresa luego de implementar la calidad en sus productos ?	Los círculos de calidad son básicamente reuniones especializadas destinadas a realizar cambios (Kaoru Ishikawa,1960). Va muy relacionado al método Kaizen de mejora continua que es un factor clave para el círculo de calidad. Es involucrar al trabajador con ello se pretendería incrementar la efectividad y conseguir mayor beneficio para la empresa.	Ahorros obtenidos
Factor 9 Satisfacción al Cliente				
X91 La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes	Se reformuló la pregunta.	1. Como parte de su política de calidad, ¿usted ha dispuesto el desarrollo de una encuesta de satisfacción del cliente? ¿utiliza otro mecanismo que uso para recoger información?	ISO 9001:2015. Enfoque al cliente, Garantiza que los objetivos de mejora corresponden a las necesidades y satisfacción del cliente. Analiza y estudia las expectativas del cliente. Comunica y permite que todo el personal entienda las necesidades del cliente.	Realización de encuestas de satisfacción
X92 La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años	Se reformuló la pregunta.	2. ¿Con cuanta frecuencia realiza este tipo de encuestas?	Según Bosch y Torrente (1993), en un subconjunto más pequeño (la muestra), la distribución de los valores de las innumerables variables que caracterizan a una población.	Frecuencia de elaboración
X93 El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes	Se reformuló la pregunta y se dividió en dos preguntas.	3. ¿ En las encuestas efectuadas incluye las recepciones de quejas del cliente?	Según Balcells (1994), tan sólo el último de éstos, la finalidad, presenta diferencias de la clasificación realizada por Visauta, pudiendo distinguir entre: a) encuestas político sociales realizadas por organismos e instituciones de carácter público; b) encuestas comerciales a cargo de gabinetes de estudio de grandes empresas, y c) encuestas con fines específicos de investigación social.	Frecuencia de elaboración
		4. Una vez obtenidos los resultados, ¿cómo utiliza esta información? detalle el mecanismo de uso.	La encuesta es una búsqueda sistemática de información, con la encuesta se trata de "obtener, de manera sistemática y ordenada, información sobre las variables que intervienen en una investigación, y esto sobre una población o muestra determinada.(Visauta, 1989).	Uso de información de la encuesta
X94 La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes	Se reformuló la pregunta.	5. ¿En la encuesta realiza también una evolución general del requerimiento del cliente? Y a partir de ellos que mejoras ha obtenido?	Las encuestas que analizan varios momentos temporales pueden volver a clasificarse según el momento temporal referido (presente o pasado) y según el diseño de la investigación (Visauta,1989). En un trabajo posterior Alvira considera que "evaluar es algo más que investigar en la medida que debe emitirse un juicio de valor sobre el objeto que se está evaluando. Evaluar es emitir juicios, adjudicar valor o mérito de un programa/intervención, basándose en la información empírica recogida sistemáticamente y rigurosamente" (Alvira, 1991).	Uso de información de la encuesta

s

Apéndice B: Lista de Preguntas de la Entrevista

Factor 1 Alta Gerencia

1. ¿Cómo usted define y gestiona la calidad en las juguerías?
2. ¿Cómo difunden el concepto de calidad en sus trabajadores?
3. ¿Cuál es el mecanismo que utilizan para que sus trabajadores puedan participar con sus opiniones acerca de la calidad en su empresa?
4. ¿Cómo alientan a sus trabajadores que participan con sus opiniones, existe algún programa de incentivos definidos?
5. ¿Cómo propietarios y generantes de su empresa, con cuanta periodicidad agendan reuniones tipo directorio para establecer planes respecto a la gestión de la calidad de su negocio?
6. ¿Qué recursos proporcionan a sus trabajadores para elevar el nivel de calidad y como efectúan la medición?

Factor 2 Planeamiento de la calidad

1. ¿La empresa tiene metas y políticas en cuanto a la calidad, cómo lleva el control de su cumplimiento?
2. ¿Dentro del planeamiento de la empresa, tiene definido un cronograma de compras?, con cuanta regularidad se revisa dicho cronograma y en función de que parámetros es que se efectúan los ajustes?
3. ¿Dentro de sus políticas de calidad, tiene establecido reportar las fallas en sus procesos?, ¿utilizan algún medio de comunicación? Como se verifica el cumplimiento de los proceso de calidad?

Factor 3 Auditoría y evaluación de la calidad

1. ¿La empresa ha definido dentro de su plan de calidad, medios de control como auditorías?
2. ¿Se maneja un cronograma de auditorías o verificaciones? Que aspectos, temas o indicadores más resaltantes son los auditados.
3. ¿Tiene como política, realizar auditorías a todos los establecimientos o solo a los de mayor demanda?
4. ¿Tiene un cronograma o plan de auditoria para la entrega de los productos con sus proveedores?

Factor 4 Diseño de producto

1. ¿Cómo es el proceso de elaboración de los jugos?, ¿las cantidades están preestablecidas?
2. ¿Cómo verifican la madurez o el dulce de las frutas u otras características para la elaboración del jugo?
3. ¿Qué medios utiliza la empresa para obtener información sobre los gustos y preferencias de los clientes y si estas son atendidas? Como obtienen información de los gustos y preferencias de los Clientes?
4. ¿Cómo gestiona Usted esta información? ¿Usa focus group, encuestas, degustaciones u otros?
5. ¿Podría indicarnos que mejoras se han obtenido a partir de la información que brindan sus clientes?

Factor 5 Gestión de la calidad de los proveedores

1. ¿La relación comercial con sus proveedores está definido por algún tipo de contrato o exclusividad al momento del proveer el producto?
2. ¿Qué criterios Usted utiliza para seleccionar a sus proveedores?

3. ¿Utiliza usted algún tipo de auditoría para evaluar el nivel de calidad de sus proveedores?
4. ¿Con qué frecuencia realiza la auditoría?
5. ¿Qué criterio utiliza para reemplazar a un proveedor?
6. ¿Cómo es su proceso de abastecimiento y recepción, existe alguna verificación al recibirlo?
7. ¿Qué criterios usa para devolver o rechazar los insumos a sus proveedores?

Factor 6 Control y Mejoramiento del Proceso

1. ¿Tiene definido, escrito y difundida las normas de calidad que tienen en empresa?
2. ¿Tiene escrito en manuales los procesos, por ejemplo, como para preparar los insumos y Jugos?
3. ¿En el tema de equipamiento y mobiliario tiene planes de reemplazo y/o mantenimiento de estas?
4. ¿Usan herramientas como Diagramas de flujo, Pareto, histograma, etc para el control y mejoramiento de sus procesos?
5. ¿Tiene plan establecido para visita programadas, de incognito o Cliente anónimo para verificar el estado del local, nivel de atención al Cliente y calidad del producto?.
6. ¿Tiene establecido como actuar en caso un cliente devuelva un producto?, como se asegura que se cumpla, lo registran.

Factor 7 Educación y Entrenamiento.

1. ¿Cómo usted involucra a sus empleados en las actividades relacionadas a la Calidad?
2. ¿Existe algún plan de capacitación anual aprobada para los empleados?
3. ¿Cuáles son los temas más resaltantes que se consideran dentro del Plan de capacitación.

4. ¿Qué medida de control utiliza usted para evaluar si la capacitación logro cumplir con el propósito establecido?
5. ¿Cómo usted involucra a los empleados para que formen parte de las actividades relacionadas a la calidad?

Factor 8 Círculos de calidad

1. ¿Se encuentra usted de acuerdo con el sistema de calidad implementado en su empresa, cuáles serían los puntos positivos?
2. ¿En caso usted esté en desacuerdo con el sistema de calidad implementado en su empresa, que puntos debería cambiarse para mejorarlo?
3. ¿Tiene establecido hacer participar a sus trabajadores para tomar decisiones en las reuniones de calidad?
4. ¿Qué herramientas utiliza en las reuniones para analizar los temas de calidad en su empresa?
5. ¿Qué ahorros obtuvo la empresa luego de implementar la calidad en sus productos?

Factor 9 Enfoque hacia la satisfacción del Cliente

1. Como parte de su política de calidad, ¿usted ha dispuesto el desarrollo de una encuesta de satisfacción del cliente? ¿utiliza otro mecanismo que uso para recoger información?
2. ¿Con cuanta frecuencia realiza este tipo de encuestas?
3. ¿En las encuestas efectuadas incluye las recepciones de quejas del cliente?
4. Una vez obtenidos los resultados, ¿cómo utiliza esta información? detalle el mecanismo de uso.
5. ¿En la encuesta realiza también una evolución general del requerimiento del cliente?
Y a partir de ellos que mejoras ha obtenido?



Apéndice C: Carta Modelo de Presentación



Surco, lunes, 12 de febrero de 2018

Señores

Presente.-

Att

De mi consideración:

Es grato dirigirle la presente y saludarle en nombre de CENTRUM Católica, Graduate Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú, escuela en la cual se imparte entre otros, el programa de Maestría en Administración Estratégica de Empresas en la modalidad Gerencial.

Un grupo de alumnos de éste Programa viene desarrollando su tesis con el tema “**Calidad en la Empresas del sub sector Juguerías**”, para tal fin, mucho agradeceremos brindar el apoyo necesario a los alumnos que a continuación presentamos, los cuales son alumnos regulares de nuestra casa de estudios:

NOMBRE Y APELLIDOS	DNI
DURAND MENDOZA, LIZBETH ANALÍ	40528330
INGA VICTORIO, CARLOS EDINSON	09549107
MEZA HUAMAN, HENRRY SEVERO	41681462
PALACIOS OLIVERA, NEIDA YAQUELING	40110758

Asimismo, manifestarles que el manejo de la información que podrán proporcionar a los alumnos descritos será manejado exclusivamente para uso académico.

Aprovecho la oportunidad para reiterarle mis saludos y le agradezco anticipadamente por su colaboración con este grupo y nuestra escuela, haciendo hincapié en que estudios como éstos buscan hacer un aporte a nuestra sociedad.

DANIEL GUEVARA SÁNCHEZ

Director de la Oficina de Integración Tesis/TAF

Apéndice D: Transcripción de Entrevista

Factor 1 Alta Gerencia

Pregunta 1

Empresa A: ¿Hmmm la calidad respecto a qué? Buenos de las juguerías no lo sé, pero de la Empresa A si tenemos capacitaciones a los chicos a nuestros trabajadores, son chicos muy jóvenes pero la desventaja es que hay mucha rotación eso hace que a veces la calidad de servicio se vea afectada.

Empresa B: Calidad es dar buen servicio, calidad en producto a nuestros clientes.

Empresa C: La calidad producto que le das al cliente es brindándole el jugo con la fruta de calidad, no faltándole el respeto al cliente, no engañándole. La atención al cliente es lo primordial.

Empresa D: La calidad es muy genérica nosotros tenemos muchas áreas, por ejemplo en el área sanitario, es un tema que cuidamos mucho contamos con dos ingenieras trabajando en el tema realizando todos los procesos y procedimientos y cumplimiento a los manuales HACCP chequeando en los centros operaciones y tiendas. La calidad empieza primero en la parte gerencial ¿qué es lo que quieres ofrecer? ¡un buen producto!. Para tener un buen producto nosotros que somos juguería, primero es la intención de tener un buen producto, en segundo lugar es la fruta, si tú tienes una mala fruta de nada serviría que tengas una buena calidad en el servicio una buena presentación toda tu calidad no serviría, pero eso la gente no observa, la organización cojea si tienes una mala fruta, nosotros no compramos fruta de descarte porque una fruta de descarte tiene de dos a tres días de vida porque si yo te preparo un jugo con una fruta de descarte te dura una o dos horas eso no lo ve el cliente. Ya después viene el seguimiento, tenemos dos ingenieras donde ven todo los procesos de las buenas practicas por ejemplo cuantas veces se tiene que lavar las manos, ya en las tiendas tenemos administradoras, también se tiene clientes incognitos esto nos sirve para medir la

atención al servicio previa a esto se tiene capacitación de selección de personal y entrenamiento donde seguimos las pautas de un control de calidad hasta el servicio final.

Pregunta 2

Empresa A: si hacemos las capacitaciones, supervisión constante, otra es que todos los productos viene en porciones.

Empresa B: En las capacitaciones que se entregan a los trabajadores.

Empresa C Hay algunos jugos que botan espumas y lo preparamos de más para que al cliente se le dé un vaso con puro jugo y siempre seleccionamos las mejores frutas y esto lo inculcamos a los trabajadores en las capacitación así como en el día a día. También el encargado de tienda siempre está al tanto de lo que se prepara, no importa perder un vaso pero al cliente siempre le damos un jugo que valore. Además todos los jugos antes de entregarlo salen probados y el trabajador sabe reconocer que en el sabor se sienta la fruta pedida y si le salió muy aguada tienen que volverlo hacer y le damos la confianza que si se equivocó lo vuelva hacer y no le sancionamos por cada equivocación. Lo importante es que el cliente perciba que su jugo es de calidad.

Empresa D: Tenemos trece locales, la capacitación y la difusión se realiza a través de las políticas, normas de la empresa que es la visión y misión, y los encargados hacen visitas a los centros de operación lo que pasa es que la rotación es muy alta en general en el negocio de fast food, osea te duran tres meses y se van. Generalmente la difusión y capacitación se realiza a los encargados y a la persona que tenga más de tres meses porque es importante que ellos sepan que en los centros de producción se toman todas las medidas sanitarias de acuerdo a nuestro procedimiento, y que todo está cerrado tipo laboratorio, ellos observan que el producto que se ofrece es de calidad y de esa forma ellos difunden a sus trabajadores.

Pregunta 3

Empresa A: Reuniones contantes, participativas, nosotros somos muy flexibles de acuerdo a la zona, por ejemplo, tenemos en distintos lugares algunas de ellas tenemos franquicias.

Empresa B: Si los trabajadores participan mediante mecanismos de reuniones.

Empresa C: Tratamos que el trabajador se sienta identificado con la empresa, con la marca, que el trabajador se sienta a gusto con el trabajo, hacemos también que los lunes o martes sea parte de una rutina hacer limpieza general y le damos al trabajador la opción de elegir qué día le gustaría hacer e incluso con quien trabajar en grupo, también contamos con una tasita de propinas y compramos una pizza a algo más y lo compartimos entre todos.

Empresa D: Es el sentido de darles confianza a todo nivel y a partir de eso ellos, generan un reporte mediante los supervisores de tienda haciendo llegar opiniones de mejora como también algunos incumplimientos al proceso.

Pregunta 4.

Empresa A: No tenemos incentivos, solo los escuchamos y tomamos acciones.

Empresa B: Con horas libres, no hay un incentivo económico.

Empresa C: Si, nos fijan una meta mensual de ventas y mermas o y si logramos nos dan un incentivo de 3% de las ventas del mes y lo repartimos entre todos los trabajadores de la tienda que logro.

Empresa D: Si hay un estímulo sea económico o también horas libres acumulados.

Pregunta 5.

Empresa A: Si nosotros hacemos un consejo cada 3 a 4 meses.

Empresa B: Si hacemos reuniones, con la prioridad mensualmente, con los equipos, trabajadores.

Empresa C: Se reúne una vez al mes con todos los jefes de tienda, hacemos un recuento de los problemas, incidencias, buenas prácticas y vamos dando ideas entre todos los

jefes de tienda, las opiniones todas son escuchadas y atendidas. Los temas tratados son atención al cliente, se reconoce y premia al trabajador con mejor atención al Cliente.

Empresa D: Nos reunimos cada semana con los supervisores de cada tienda para analizar incidentes, eventos, desempeño de la calidad análisis de desvíos, evaluación del personal, cambio o mejora del producto.

Pregunta 6

Empresa A: No ninguno, mmm bueno para mantener todo en orden lo que tenemos o hacemos un check list, pero no hay una medición algo así.

Empresa B: Capacitamos mediante ello solo se proporciona la política, aun no tenemos ningún recurso de medición.

Empresa C: Básicamente capacitación, recetario y desde producción llega la fruta pesada.

Empresa D: Tenemos un montón de mediciones de los procesos desde el personal de la tienda que se toma evaluaciones escritas de los procesos de todos los meses sacan una nota y luego ponemos un ranking y los que son jalados dos veces son retirados porque no puede ser un personal no conozca un producto que está vendiendo o no conozca cómo seguir sus procesos, por eso que se hace una prueba a todos los chicos que trabajan en las tiendas y luego viene las evaluaciones a los supervisores con ciertos parámetros que nosotros hemos definido desde la limpieza de su tienda, el buen abastecimiento, logro de meta de ventas, todos estos puntos se van evaluado con un puntaje, es la única forma de poderlos medir y es una oportunidad de seguir ascendiendo y hacer una línea de carrera de cajero a encargado y con el tiempo a supervisores.

Factor 2 Planeamiento de la calidad

Pregunta 1

Empresa A: Si, bueno tenemos metas para el punto de venta, hacemos control de inventario a diario, los requerimientos hacemos 2 veces, los lunes y viernes y bueno eso, todo ya viene en porciones.

Empresa B: Si, semanalmente se revisa el cronograma, en función al tipo de fruta, fruta buena en buen sentido, cuando no hay fruta de estación no es apropiada, se verifica la estacionalidad de los productos.

Empresa C: Si, como política la fruta se almacena de manera congelados para que no se malogre y en el caso se malogre la fruta se desecha, las frutas solidas se congela más tiempo, en cambio la naranja va perdiendo sabor por ello se congela menos tiempo.

Empresa D: Si, es política el control del almacenamiento, el jefe de almacén es el encargado de hacer cumplir las normas procedimientos y requerimientos sanitarios y de almacenamiento en caso se malogra una fruta se desecha porque esta pierde su vida al perder su tiempo de vida pierde el sabor y textura generando un efecto en la calidad del jugo.

Pregunta 2

Empresa A: Si la tenemos, lo que pasa nosotros tenemos 2 unidades diferentes, la planta: ellos hacen la compra de acuerdo con la temporada de fruta y lo congelan y nosotros ósea los locales hace el pedido 2 veces por semana a la planta.

Empresa B: Si se tiene, por ejemplo para los productos perecibles y no perecibles que son por ejemplo vasos utensilios esas cosas.

Empresa C: Si se compra en el mercado de fruta allí hay variedad, fresca y mejor precio generalmente se compra martes o miércoles y vamos a reabastecernos en el caso existe faltante de alguna fruta según stock, el Cliente de Jefe lo alerta y es el jefe de compras que atiende el pedido ocasionado por sobre demanda por alguna campaña, promoción u oferta.

Empresa D: Si se tiene un cronograma para identificar caídas y alzas de precios de las frutas en el mercado en algunos casos también se hace contratos anuales con tarifas fijas por

lo general compramos frutas a proveedores que cumplen con el requisito legal y que estas declaren a la sunat por tema de formalismo y cumplimiento de requisitos que es parte de nuestra política.

Pregunta 3

Empresa A: Siempre lo correos, somos muy pacticos por ejemplo correos, llamadas o wasap.

Empresa B: Si se tiene dado que son perecibles, el control de establecimiento está establecido entre entrar y salir la fruta al almacén no debe pasar más de 3 días desde el día que llega del mercado hasta que sale a los puntos de ventas.

Empresa C: Lo hacemos vía wasapp, allí alertamos fallas de frutas, de las maquinas u otros temas para el preparado de los jugos, selladora, licuadora u otros, en el caso de las licuadoras tenemos un de repuesto. En el caso extremo los jefes de tienda tienen la capacidad de hacer coordinaciones o adquisiciones urgentes como por ejemplo una licuadora y lo manejan los tiempos. La fruta se reabastece a las tiendas de manera diaria.

Empresa D: Se tiene un propio sistema donde se registra fallas donde se adjunta las evidencias como fotos y/o videos y estas alertan hasta que se levanta dicha falla y con nombre del responsable, se tiene en centro de operación un sala de control donde se monitorea cada proceso de elaboración del producto como también las tiendas de se observa si los colaboradores cumplen con las normas y procedimientos.

3 Auditoría y evaluación de la calidad

Pregunta 1

Empresa A: Hay auditorías más para control financiero, dentro del producto no hacemos, las auditorías lo hacemos para las franquicias, sin embargo nuestros trabajadores hacen la revisión, el supervisor tiene que estar atento a las revisiones diarias de los productos.

Empresa B: ¿Auditorías se refiere al producto? Nosotros controlamos la calidad del producto de acuerdo con los estándares que nosotros tenemos.

Empresa C: Si los dueños, hacen auditorías como cliente incognito, las visitas llegan de manera sorpresiva, la jefa de todas las tiendas va un día a una tienda y se queda por varias horas observando cómo funciona la tienda, pide un jugo y lo prueba o interviene el momento de que se está preparando el pedido de un cliente. Cuando encuentra observaciones pide al jefe de tienda que dicho trabajador vuelva a ser capacitado, también hay amigos, familiares o personas recomendadas que hacen visitas inopinadas.

Empresa D: Si nosotros como representantes hacemos auditorías internas pero también realizamos auditorías externas no solo en temas de calidad sino también en temas de documentación, con respecto al supervisor de operación estas visitan a las tiendas para verificar el proceso de la venta y garantizar que el producto que se vende cumple con la bitácora o estándar de elaboración del jugo, se observa comportamientos por parte del personal para luego realizar una retroalimentación en puntos débiles.

Pregunta 2.

Empresa A: Tenemos cronogramas por turno y cada encargado de turno hace la verificación por ejemplo si tiene auditorías, edulcorantes y todo lo que puede tener o necesita nuestro producto o ver si algo esta vencido se toma la decisión de inmediata al momento.

Empresa B: Si tenemos, lo hacemos semanalmente, el indicador es la calidad del producto.

Empresa C: No hay cronograma pero son sorpresivas y constantes. Se audita la limpieza, calidad del producto y la atención al Cliente.

Empresa D: Hay auditorías planeadas y no planeadas o también específicas o extraordinarias alineadas a las circunstancias o necesidades de la organización, los más auditados en nuestros locales son los parámetros de elaboración del jugo, parámetros de

limpieza ubicación señalización y en nuestra planta de operaciones se audita requisitos legales de almacenamiento de los productos, higiene, revisión de la vestidura, mantenimiento y/o reemplazo del equipos y accesorios.

Pregunta 3

Empresa A: A todos a todos.

Empresa B: A todos los puntos de venta, lógicamente al que tiene mayor demanda más frecuencia.

Empresa C: Solo a los de mayor demanda y los locales exigentes como el Jockey u otros Mall.

Empresa D: Son en todas las tiendas y en el centro de operación también lo realiza el mismo centro comercial con SGS el costo este costo lo asumido por nosotros.

Pregunta 4

Empresa A: si la tenemos.

Empresa B: Si claro, un cronograma por estacionalidad, por ejemplo, en verano papayas el cronograma se elige de acuerdo con la estación del año.

Empresa C: Si la tenemos, la fruta se cambia diario, al igual que las empanadas, churros sándwich denominados snacks que lo hace un proveedor independiente quien la abastece antes de la apertura de la tienda.

Empresa D: Si contamos la tenemos con un cronograma de entrega de productos pero solo se trabaja con fruta fresca también contamos con otros proveedores de insumos y materiales todas estas registrados en un sistema para su seguimiento y control.

4 Diseño de producto

Pregunta 1

Empresa A: Todo está porcionado, el juguero lo único que tiene que saber los pasos y su rapidez.

Empresa B: Si las cantidades están preestablecidas con gramaje, es decir tenemos vasos de 16 onzas, 8 onzas si están establecidas.

Empresa C: La cantidad y peso está establecido en un recetario, las variaciones es por el tema de agua o la temperatura o combinación solicitada.

Empresa D: En nuestros locales no se tendrá frutas visibles son frutas frescas mezclados con agua de cantidades preestablecidas en bolsas sin aire en vacío la elaboración es rápida y sencilla de acuerdo a la bitácora que el personal de barra debe conocer y su proceso luego se procede al sellado.

Pregunta 2

Empresa A: Con grados brix, todo eso funciona en la planta, los grados brix mide la madurez.

Empresa B: Hemos tenido un estándar de calidad por ejemplo la acides por un Ingeniero de calidad de la molina de industrias alimentarias.

Empresa C: Los jugos salen probados y también los vamos observando para ver cómo va su proceso de maduración.

Empresa D: El éxito está en la fruta en una fruta fresca y no congelada contamos con una bitácora en la elaboración de los jugos en cada tienda donde hay control y seguimiento. Los jugos salen probados y también los vamos observando para ver cómo va su proceso de maduración.

Pregunta 3

Empresa A: Pregunta directamente al cliente ellos te dicen todo.

Empresa B: Analizamos directo desde el cliente el trabajador de turno identifica todo eso se tabula el responsable que hace la atención toma nota directamente.

Empresa C: Volanteamos nuevos jugos, hacemos degustaciones de un jugo nuevo o de fruta de temporada, en el caso de que vemos que hay aceptación y recompran de esa

manera lo incorporamos a la carta. También tenemos la opción libre de escoger tu combinación, el feedback es tu a tu, no manejamos encuestas o redes sociales. Las recomendaciones las compartimos con todas las tiendas

Empresa D: Hoy en día aprovechamos de las redes sociales, por parte de la política se realizan degustaciones en las tiendas para dar a conocer nuestros productos también cuantificamos las preferencias de acuerdo al lugar, edad, genero horario, etc.

Pregunta 4

Empresa A: Degustaciones hacemos.

Empresa B: Hacemos degustaciones la degustación para nosotros es una herramienta útil.

Empresa C: Solo degustaciones con el público, también hacemos degustaciones interna entre trabajadores.

Empresa D: Se realiza focus group, encuestas, degustaciones. Con empresas externas y con el apoyo de la administración y supervisor de operación.

Pregunta 5

Empresa A: Sacar sobre todo más productos por ejemplo por época más cosas calientes más fríos postres ósea todo lo nuevo ha venido del cliente.

Empresa B: Por ejemplo, un caso de ejemplo es la guanábana aparentemente pasa los controles el cliente hace observaciones y cambiamos otro proveedor y que sea otra zona por ejemplo de la costa es muy jugosa pero poco contenido etc., la fruta a veces es por zona su calidad.

Empresa C: Visitas repetitivas de clientes y al final de mes mejores ventas

Empresa D: Las mejoras son muchas por cada cliente tiene diferente percepción con respecto a la calidad no solo en jugo sino en el servicio, la infraestructura, trato al cliente, el tiempo son observaciones que nos permiten a nosotros analizar y ver cómo podemos satisfacer a nuestros clientes de la mejor forma.

5 Gestión de la calidad de los proveedores

Pregunta 1

Empresa A: No ninguna. Pero si tenemos una relación cercana.

Empresa B: No tenemos exclusividad con nuestros proveedores, pero regularmente les compramos.

Empresa C: En el caso de los churros si hay un contrato. Con el resto de proveedores no hay contrato.

Empresa D: Si en la venta de productos masivos en el caso de las frutas y en otras no existe un contrato.

Pregunta 2

Empresa A: Para nosotros el proveedor más importante con quien trabajamos es de sierra exportadora, son quienes nos contacta con los proveedores y los otros productos que no podemos congelar por ejemplo la naranja lo compramos en el mercado de frutas.

Empresa B: Calidad, vemos como traen sus productos sabores de sus productos, por tipo de producto se podría decir. Tenemos una cantidad de proveedores, no tenemos mucha fidelidad de proveedores hay muchas opciones de elegir a un proveedor por el precio que venden y la calidad de sus productos.

Empresa C: En el caso de los Snack vemos la presentación y exigimos que no usen preservantes, en el caso de que nos falla lo cambiamos. En el caso de la Fruta tenemos puestos ya establecidos pero siempre exploramos con otros proveedores para buscar calidad y precio.

Empresa D: Tienen que ser homologados y certificados por ejemplo nosotros utilizamos las bolsas de empaque al vacio por cada lote tienen que enviar notificación de laboratorio de ellos que cumpla con todos los reglamentos sanitarios, nosotros cuidamos mucho este tema de la certificación y homologación por ejemplo también nuestros vasos no lo compramos del medio local si no los importamos que vienen con certificación por cada lote.

Pregunta 3

Empresa A: No. Es básicamente presencial.

Empresa B: No utilizamos ninguno, por conocimiento nosotros vemos si el producto está bien en el mismo terreno sabemos si es bueno o malo el producto.

Empresa C: No. Pero si vemos una falla en el producto en el caso de los empanadas o tartaletas si lo cambiamos.

Empresa D: Si con los que tenemos contratos realizamos auditoría de encontrar alguna anomalía en el producto estas se cambian de inmediato o también de forma progresiva se analiza el cambio de proveedores.

Pregunta 4

Empresa A: No tenemos en cronograma, pero se hace regularmente.

Empresa B: No manejamos un cronograma, los hacemos cada que recibimos productos.

Empresa C: No tenemos, pero a diario verificamos la calidad.

Empresa D: Hay control diario en los puntos de abastecimiento pero como auditoría estas son inopinadas una a dos veces por mes.

Pregunta 5

Empresa A: Que no hayan traído los productos a tiempo, rapidez de la entrega del producto.

Empresa B: Calidad del producto que ofrece.

Empresa C: Por temas de puntualidad se amonesta, en el tema de calidad del producto una falla y se reemplaza.

Empresa D: Que estas no cumplen con los requisitos de certificación o son reincidentes en la falla del producto.

Pregunta 6

Empresa A: Si todos llegan con guía de remisión no, nosotros en punto de venta hacemos el pedido a la planta mediante una formato todo está codificado y la planta nos abastece.

Empresa B: El proveedor trae el encargado revisa el producto hace el check de los productos.

Empresa C: Se verifica la calidad, el estado y a cantidad de lo que está dejando el proveedor, es de manera diaria.

Empresa D: Si existe un formato de control de entrada y salida donde se contempla el estado del producto mediante un sistema para tener la información oportuna.

Pregunta 7

Empresa A: Ah bueno vemos que los productos que estén en mal estados o dañados ya no le volvemos a comprar.

Empresa B: Específicamente vemos la calidad del producto, si está maduro, verde se devuelve al instante la devolución se hace de inmediato.

Empresa C: Si No está apto para la venta, cuando el cliente te lo devuelve se retira todo el producto del día.

Empresa D: Existe un protocolo para la devolución por mal estado del producto donde se adjunta las evidencias ya sea para reemplazo o eliminación.

6 Control y Mejoramiento del Proceso

Pregunta 1

Empresa A: Para la planta si para los puntos de ventas unos reglamentos.

Empresa B: Si tenemos un listado un documento

Empresa C: Para la planta si, para las tiendas no pero si sabemos los temas que cuidamos todos los días: limpieza, calidad del producto y atención al cliente y también tenemos el recetario.

Empresa D: Si se cuenta con normas y la difusión en la planta de operación así como también las en las tiendas donde cada supervisión de operación es responsable de que estas se cumplan.

Pregunta 2

Empresa A: Si todo eso sí.

Empresa B: Si tenemos un documento establecido por cada producto

Empresa C: Si el recetario, la experiencia y la capacitación

Empresa D: Si se cuenta con una bitácora o estándar de preparación donde prevalece el consumo saludable para cada producto ha existido que en muchas ocasiones el cliente ha pedido que se elabore el jugo sin agua o sin azúcar para ello el personal está entrenado en dar respuesta inmediata ante estas circunstancias.

Pregunta 3

Empresa A: Tenemos todo inventariado todo tenemos mantenimiento de maquinaria si programado.

Empresa B: Si tenemos planes de mantenimiento, reemplazo, relación

Empresa C: Toda máquina tiene un plan de mantenimiento en algunos casos cada mes y otros como la licuadora 6 meses, la selladora es a tres meses.

Empresa D: Si se tiene un plan de reemplazo y de mantenimiento de acuerdo al área de proceso de acuerdo a la criticidad pero también en algunos casos el cambio es inmediato si estas atentan con la salud del consumidor. Por ejemplo el proceso la elaboración de los helados no utilizamos componentes soldados ya que se tuvo incidentes.

Pregunta 4

Empresa A: Si tenemos flujogramas.

Empresa B: Si tenemos flujogramas y otros mecanismos para controlar y medir los procesos.

Empresa C: Si tenemos un registro de las devoluciones de los proveedores y clientes, entendemos que con ello si se hace una estadística.

Empresa D: Si cuenta con las herramientas de gestión de calidad en un nivel gerencial hasta un nivel operacional donde el jefe de operaciones analiza su incidencia por cada tienda por ejemplo demoras, calidad de servicio, calidad productos, que estas son analizadas semanalmente y tomando las acciones correctivas de inmediato.

Pregunta 5

Empresa A: Cliente incognito no, pero tenemos un supervisor programado que hace visita bimestralmente haciendo un check lista.

Empresa B: No tenemos.

Empresa C: Vienen a supervisarnos en cualquier momento. Ya sea para el mobiliario, limpieza, calidad de los jugos y de la atención al cliente

Empresa D: Si se tiene programa de visitas de clientes incognitos donde permite medir y hacer seguimiento en el indicador satisfacción al cliente para ver y analizar puntos débiles y fuertes.

Pregunta 6

Empresa A: Si tenemos, todo se maneja con inventarios, se registra el motivo y se hace la devolución del producto o dinero.

Empresa B: Dependiendo del tipo de cliente si está justificado, por ejemplo, se le devuelve o cambia el producto y luego se registra cada devolución, nosotros controlamos en base a la cantidad de envases que deben cuadrar con lo que se entrega a los trabajadores.

Empresa C: Si vemos que hay una devolución y el trabajador no puede resolverlo y acude en su ayuda al jefe de tienda y tenemos la capacidad para atenderlo cambiando el jugo o devolviendo el dinero. Llevamos un registro de cada devolución o incidencia.

Empresa D: Si se cuenta con procedimiento donde prima el cliente tiene la razón, es más la empresa pierde mucho por dar solución inmediata a los clientes en relación a sus quejas con el objetivo de cuantificar las quejas o devoluciones para así tomar acciones y mejorar el procedimiento en algunos procesos, toda queja tiene que registrarse y ser levantada inmediatamente sin perjudicar al consumidor.

7 Educación y Entrenamiento.

Pregunta 1

Empresa A: Ah bueno la capacitación se les dice la forma de trabajo de nosotros, todos los formatos que tienen que llenar, todos los reportes que tienen que dar, felizmente todo están en manuales están escritos.

Empresa B: generalmente hacemos capacitaciones programadas por ejemplo cada tres meses no solo de calidad sino de todo el proceso de venta

Empresa C: Con la práctica diaria adicional a la capacitación, se les premia con un buen jugo que desea. Feedback constante a diario de parte del jefe de tienda.

Empresa D: Concientizando que todo producto que se elabora se hace con amor y siendo empáticos pensado en la otra persona que adquiere el producto para ellos los

administradores y los supervisores de operaciones tienen un programa de actividades para fortalecer en los temas de calidad.

Pregunta 2

Empresa A: No, no se le vuelve a capacitar se les enseña al momento de iniciar y basta con eso, como te digo todo rota mucho cambio de personal.

Empresa B: Trimestral

Empresa C: NO, no hay plan anual, si hay mensual básicamente de Feedback de temas que se abordaron en la reunión mensual de Jefes de tienda.

Empresa D: No tenemos un plan capacitación por la alta rotación del personal estas aprenden y se van en el caso de los supervisores y administradores si se cuentan con capacitaciones bimestrales pero en temas de ventas y servicios

Pregunta 3

Empresa A: Primero las tareas que tiene cada uno, los formatos, la reglas, uniforme siempre limpio las uñas cortas etc.

Empresa B: De ventas, atención al cliente, manejo de insumo

Empresa C: Limpieza, calidad del producto y atención al Cliente.

Empresa D: Temas de normas salud, temas de comportamiento, porque creemos que nuestros empleados son nuestros embajadores que nos representan en cada tienda y trabajamos mucho en tema comportamental el trato al cliente saber abordar a un cliente cuando presenta su incomodidad o este molesto, etc.

Pregunta 4

Empresa A: Tienen una semana de pruebas ya con eso medimos.

Empresa B: Seguimiento de hace seguimiento de acuerdo con unos formatos que tenemos

Empresa C: Nos aseguramos que llegue el mismo mensaje a cada trabajador hacemos verificaciones luego para constatar que si llego el mensaje correcto.

Empresa D: Más que un control o indicador es el compromiso que tiene el colaborador con nuestra empresa, y están se van identificando y preparándole para ascender a un puesto más de confianza.

Pregunta 5

Empresa A: Reuniones semanales.

Empresa B: Todos están involucrados con capacitaciones, charlas.

Empresa C: Compartimos las propinas con todos.

Empresa D: Involucramos dando responsabilidades desde la más compleja hasta la más simple en organizar, dirigir, controlar los proceso.

8 Círculos de calidad

Pregunta 1

Empresa A: Si yo creo que es más que suficiente, poner más controles seria burocratizar el trabajo yo creo que hasta el momento está bien.

Empresa B: Si estamos de acuerdo siempre estamos en búsqueda de nuevos retos, lo positivo por el lado del trabajar se siente bien por lo que estas aprendiendo se sienten útil, trabajar en la empresa B lo consideran.

Empresa C: Si porque se busca estar al tanto de las necesidades del cliente.

Empresa D: Claro que sí, pero también sé que todo esto es una mejora continua hay procesos que tiene que cambiar para mejorar nuestra propuesta de valor que es el tiempo y calidad.

Pregunta 2

Empresa A: Bueno yo estoy de acuerdo hasta el momento.

Empresa B: Siempre estamos a la mejora.

Empresa C: Estoy de acuerdo.

Empresa D: No estoy en desacuerdo, son momentos o decisiones que se tomaron en su momento como le explique en un inicio es parte de la mejora y el aprendizaje tiene un costo.

Pregunta 3

Empresa A: Bueno en las reuniones semanales no toman decisión dan sugerencia.

Empresa B: Nosotros no estamos en tienda, ellos nos permiten hacer las correcciones de esa forma participan.

Empresa C: Siempre estamos pidiendo sugerencias y les vamos empoderando dándole la confianza que también pueden equivocarse, no los sancionamos.

Empresa D: Si, es por eso que damos a conocer nuestra política, nuestra visión que son nuestros compromisos ante los consumidores relacionados a la satisfacción al cliente y calidad en nuestro producto pero eso la gente no ve que hay detrás de la elaboración de un jugo esto todo un proceso y a veces se preguntan porque tan caro.

Pregunta 4

Empresa A: Buenos los formatos que tenemos como inventarios, de mermas, formato de devolución del producto.

Empresa B: Solo con los formatos que tenemos

Empresa C: La supervisión, visita incógnita.

Empresa D: Las herramientas de gestión diagramas de Pareto, causa efecto, indicadores de gestión según parámetros de cada proceso.

Pregunta 5

Empresa A: Sobre todo la fluctuación de la empresa es la fruta, para la empresa es un tema más económico.

Empresa B: Cuantitativamente no lo vemos cualitativamente se tiene que mejorar el producto es de calidad.

Empresa C: Por ejemplo, compramos al por mayor en macro, en el mercado de fruta buscamos siempre el mejor precio sin descuidar la calidad.

Empresa D: La implantación va de acorde crecimiento de la organización y a nuestras necesidades con el propósito de ser responsables y ético con el producto que elaboramos y que estas satisfagan a nuestros consumidores.

9 Enfoque hacia la satisfacción del Cliente

Pregunta 1

Empresa A: No lo hacemos de verdad, simplemente las preguntas directas, hemos hecho para algo específico, por ejemplo cuando introducimos un nuevo producto, cuando hicimos nuestro diseño de empaque hicimos encuestas específicas, pero constante no.

Empresa B: No hacemos encuesta, nosotros hacemos recibir directamente alguna queja.

Empresa C: No lo hacemos, podríamos implementarlo más adelante.

Empresa D: Si realizamos hace un tiempo antes de cambiar a otro producto, si deberíamos migrar a otro producto o mejorar la estrategia.

Pregunta 2

Empresa A: No lo hacemos seguido

Empresa B: No aplica para nosotros

Empresa C: No, pero si usamos el feedback del cliente.

Empresa D: Depende mucho del desempeño de la gestión y los objetivos anuales y ampliación del negocio.

Pregunta 3

Empresa A: Si

Empresa B: No aplica tampoco para nosotros

Empresa C: No aplica

Empresa D: Generalmente dejamos que una empresa externa se encargue del estudio

Pregunta 4

Empresa A: no lo hacemos.

Empresa B: no aplica no tenemos.

Empresa C: Lo obtenido en el Feedback lo compartimos entre todas las tiendas.

Empresa D: La información la utilizamos es para tener la foto de le empresa como estamos trabajando y como hemos crecido en el tiempo con respecto a las otras y si realmente las inversiones en la calidad procesos, satisfacción al cliente, capacitación y entrenamiento están dando como resultado en el crecimiento de la organización, una vez analizado se toman decisiones de optimizar proceso e implementar mejoras.

Pregunta 5

Empresa A: Pero va relacionado al anterior, pero bueno siempre ha, por ejemplo la creación de nuevos productos, el diseño de nuestros empaques eso básicamente.

Empresa B: Cuando el cliente nos observa, primeramente se corrigí en los puntos de ventas, inmediatamente el trabajador o supervisor hace la mejora hasta donde sea posible. Una vez mira no hace mucho por el tema de la piña, por ejemplo la piña de la selva tiene una calidad por ejemplo corta, esa piña no es buena es muy alcalina rápidamente corta la boca más que todo para las personas sensibles; por ello nosotros cambiamos de proveedor y calidad de variedad por ejemplo nosotros cambiamos con la hawaiana es un buen producto para todos los son jugos, nuestra tendencia es cambiarnos a la hawaiana ya que tiene más pulpa más rica, eso sería nuestro caso que tuvimos.

Empresa C: Si tenemos respuestas favorables lo implementamos y se queda en la carta. Tratamos de tener la familiaridad y siempre tratan de preguntar cómo le gusta al cliente y tratan de satisfacerlo. Tratamos de implementar prácticas de otros negocios como Pinkberry.

Empresa D: Lo que más resalta la fidelidad del cliente hemos tenido muchas puntos positivos como también negativos como cualquier organización pero estas nos sirvieron para poder mejorar y saber en qué estamos fallando, por ejemplo siempre tenemos problemas con la tarjeta visa muchas veces cuando el cliente hace un pago esta no logra cerrar o existe pagos demás por parte cliente y se genera malestar pero este es un factor externo que no podemos controlar generalmente lo que hacemos es devolver el dinero en efectivo y dejamos en consideración del cliente la devolución del mismo cuando los agentes bancarios regularizan dicho pago o también hay casos que el cliente no está satisfecho con el servicio y le pedimos que se registre para ver y analizar su caso que es atendido de inmediato generando confianza y satisfacción al cliente.

Apéndice E: Valorización del Respuestas

Sub Factor	Factor 1 Alta Gerencia	Respuestas Empresa A	Respuestas Empresa B	Respuestas Empresa C	Respuestas Empresa D	
La calidad en su compañía	Pregunta	¿Hmmm la calidad respecto a qué? Buenos de las jugueteras no lo sé, pero de la Empresa A si tenemos capacitaciones a los chicos a nuestros trabajadores, son chicos muy jóvenes pero la desventaja es que hay mucha rotación eso hace que a veces la calidad de servicio se vea afectada	Calidad es dar buen servicio, calidad en producto a nuestros clientes.	La calidad producto que le das al cliente es brindándole el juguete con la fruta de calidad, no faltándole el respeto al cliente, no engañándole. La atención al cliente es lo primordial.	La calidad es muy genérica nosotros tenemos muchas áreas, por ejemplo en el área sanitario, es un tema que cuidamos mucho contamos con dos ingenieras trabajando en el tema realizando todos los procesos y procedimientos y cumplimiento a los manuales HACCP chequeando en los centros operaciones y tiendas. La calidad empieza primero en la parte gerencial, que es lo que quieres ofrecer? (un buen producto). Para tener un buen producto nosotros que somos juguetera, primero es la intención de tener un buen producto, en segundo lugar es la fruta, si tú tienes una mala fruta de nada serviría que tengas una buena calidad en el servicio una buena presentación toda tu calidad no serviría, pero eso la gente no observa, la organización cojea si tienes una mala fruta, nosotros no compramos fruta de descarte porque una fruta de descarte tiene de dos a tres días de vida porque si yo te preparo un juguete con una fruta de descarte te dura una o dos horas eso no lo ve el cliente. Ya después viene el seguimiento, tenemos dos ingenieras donde ven todo los procesos de las buenas practicas por ejemplo cuantas veces se tiene que lavar las manos, ya en las tiendas tenemos administradoras, también se tiene clientes incógnitos esto nos sirve para medir la atención al servicio previa a esto se tiene capacitación de selección de personal y entrenamiento donde seguimos las pautas de un control de calidad hasta el servicio final.	
	Calificación	Se evaluó considerar para la empresa D una calificación de 5, ya que la empresa incluía dentro de la definición de CALIDAD, el papel protagónico que tiene la Alta Gerencia, asimismo maneja en interno procesos y procedimientos. De otro lado saben que la calidad esta relacionado con otorgar un buen producto a sus clientes, asimismo es importante el insumo que utilizan para la preparación de sus jugos, es decir la calidad de sus productos.	4	3	4	5
Difusión de las políticas de Calidad	Pregunta	¿Cómo difunden el concepto de calidad en sus trabajadores?	Si hacemos las capacitaciones, supervisión constante, otra es que todos los productos viene en porciones.	En las capacitaciones que se entregan a los trabajadores	Hay algunos jugos que botan espumas y lo preparamos de más para que al cliente se le dé un vaso con puro jugo y siempre seleccionamos las mejores frutas y esto lo inculcamos a los trabajadores en las capacitación así como en el día a día. También el encargado de tienda siempre está al tanto de lo que se prepara, no importa perder un vaso pero al cliente siempre le damos un juguete que valore. Además todos los jugos antes de entregarlos salen probados y el trabajador sabe reconocer que en el sabor se sienta la fruta pedida y si le salió muy aguada tienen que volverlo hacer y le damos la confianza que si se equivocó lo vuelva hacer y no le sancionamos por cada equivocación. Lo importante es que el cliente perciba que su juguete es de calidad.	Tenemos trece locales, la capacitación y la difusión se realiza a través de las políticas, normas de la empresa que es la visión y misión y los encargados hacen visitas a los centros de operación lo que pasa es que la rotación es muy alta en general en el negocio de fast food osea te duran tres meses y se van. Generalmente la difusión y capacitación se realiza a los encargados y a la persona que tenga más de tres meses porque es importante que ellos sepan que en los centros de producción se toman todas las medidas sanitarias de acuerdo a nuestro procedimiento, y que todo esta cerrado tipo laboratorio, ellos observan que el producto que se ofrece es de calidad y de esa forma ellos difunden a sus trabajadores.
	Calificación	Se evaluó considerar con puntuación 5 tanto a la empresa C y D, ya que sus políticas, procedimientos internos logran ser trasladados a su personal de operaciones como tienda, en interno manejan protocolos para lograr brindar un producto de calidad al cliente, para dichas empresas es muy importante trabajar en la difusión de sus políticas, lo cual lo ven reflejado en su crecimiento como empresas.	4	4	5	5
Participación de los trabajadores	Pregunta	¿Cuál es el mecanismo que utilizan para que sus trabajadores puedan participar con sus opiniones acerca de la calidad en su empresa?	Reuniones constantes, participativas, nosotros somos muy flexibles de acuerdo a la zona, por ejemplo, tenemos en distintos lugares algunas de ellas tenemos franquicias	Si los trabajadores participan mediante mecanismos de reuniones.	Tratamos que el trabajador se sienta identificado con la empresa, con la marca, que el trabajador se sienta a gusto con el trabajo, hacemos también que los lunes o martes sea parte de una rutina hacer limpieza general y le damos al trabajador la opción de elegir que día le gustaría hacer e incluso con quien trabajar en grupo, también contamos con una tapita de propinas y compramos una pizza a algo mas y lo compartimos entre todos.	Es el sentido de darles confianza a todo nivel y a partir de eso ellos, generan un reporte mediante los supervisores de tienda haciendo llegar opiniones de mejora como también algunos incumplimientos al proceso.
	Calificación	¿Cómo alientan a sus trabajadores que participan con sus opiniones, existe algún programa de incentivos definidos?	No tenemos incentivos, solo los escuchamos y tomamos acciones.	Con horas libres, no hay un incentivo económico.	Si, nos fijan una meta mensual de ventas y mermas o y si logramos nos dan un incentivo de 3% de las ventas del mes y lo repartimos entre todos los trabajadores de la tienda que lo logro.	Si hay un estímulo sea económico o también horas libres acumulados.
Reuniones por la calidad	Pregunta	¿Cómo propietarios y generantes de su empresa, con cuanta periodicidad agendan reuniones tipo directorio para establecer planes respecto a la gestión de la calidad de su negocio?	Si nosotros hacemos un consejo cada 3 a 4 meses.	Si hacemos reuniones, con la prioridad mensualmente, con los equipos, trabajadores.	Se reúne una vez al mes, con todos los jefes de tienda, hacemos un recuento de los problemas, incidencias, buenas prácticas y vamos dando ideas entre todos los jefes de tienda, las opiniones todas son escuchadas y atendidas. Los temas tratados son atención al cliente, se reconoce y premia al trabajador con mejor atención al cliente.	Nos reunimos cada semana con los supervisores de cada tienda para analizar incidentes, eventos, desempeño de la calidad análisis de desvíos, evaluación del personal, cambio o mejora del producto.
	Calificación	Se definió como empresas con mayor calificación respecto al su factor: Reuniones por la calidad a las empresas C y D, donde la mayor calificación se le otorga a la empresa D, ya que tiene definido reuniones semanales donde se analizan las incidencias presentadas, mecanismos de mejora de desempeño, evaluación del personal y mejoras de los productos.	4	4	4	5
Proporciona recursos	Pregunta	¿Qué recursos proporcionan a sus trabajadores para elevar el nivel de calidad y como efectúan la medición?	No ninguno, mmm bueno para mantener todo en orden lo que tenemos o hacemos un check list, pero no hay una medición algo así.	Capacitamos mediante ello solo se proporciona la política, aun no tenemos ningún recurso de medición.	Básicamente capacitación, recetario y desde producción llega la fruta pesada.	Tenemos un montón de mediciones de los procesos desde el personal de la tienda que se toma evaluaciones, recetas de los procesos de todos los meses sacan una nota y luego ponemos un ranking y los que son jalados dos veces son retirados porque no puede ser un personal no conozca un producto que está vendiendo o no conozca como seguir sus procesos, por eso que se hace una prueba a todos los chicos que trabajan en las tiendas y luego viene las evaluaciones a los supervisores con ciertos parámetros que nosotros hemos definido desde la limpieza de su tienda, el buen abastecimiento, logro de meta de ventas, todos estos puntos se van evaluado con un puntaje, es la única forma de poderlos medir y es una oportunidad de seguir ascendiendo y hacer una línea de carrera de cajero a encargado y con el tiempo a supervisores.
	Calificación	Se califico a la empresa D con una puntuación de 5 porque efectúan evaluaciones internas al personal con el fin de conocer su nivel de aprendizaje y medir su desempeño durante el desarrollo de sus funciones, asimismo utiliza esta herramienta de medición para establecer líneas de carrera al personal.	3	4	3	5

Sub Factor	Factor 2 Planeamiento de la calidad	Respuestas Empresa A	Respuestas Empresa B	Respuestas Empresa C	Respuestas Empresa D
Metas y Políticas	Pregunta 1. ¿La empresa tiene metas y políticas en cuanto a la calidad, cómo lleva el control de su cumplimiento?	Si, bueno tenemos metas para el punto de venta, hacemos <u>control de inventario a diario</u> , <u>los requerimientos hacemos 2 veces, los lunes y viernes</u> y bueno eso, todo ya viene en porciones.	Si, <u>semanalmente se revisa el cronograma, en función al tipo de fruta</u> , fruta buena en buen sentido, cuando no hay fruta de estación no es apropiada, se verifica la estacionalidad de los productos.	Si, como política la <u>fruta se almacena de manera congelados para que no se malogre</u> y en el caso se malogre la fruta se desecha, las frutas solidas se congela más tiempo, en cambio la naranja va perdiendo sabor por ello se congela menos tiempo.	Si, es política el control del almacenamiento, <u>el jefe de almacén es el encargado de hacer cumplir las normas procedimientos y requerimientos sanitarios y de almacenamiento en caso se malogra una fruta se desecha</u> porque esta pierde su vida al perder su tiempo de vida pierde el sabor y textura generando un efecto en la calidad del jugo.
	Calificación Calificación: respecto a las políticas de almacenamiento, las empresas tienen definido sus cronogramas de almacenamiento, considerando en algunos casos abastecimientos de dos veces por semana o semanalmente. Estos tiempos han sido definidos en lo perecible que es la fruta, por ello es que a la empresa A y D se le otorgo el puntaje 5	5	4	4	5
Planeamiento de compras	Pregunta 2. ¿Dentro del planeamiento de la empresa, tiene definido un cronograma de compras?, con cuanta regularidad se revisa dicho cronograma y en función de que parámetros es que se efectúan los ajustes?	Si la tenemos, lo que pasa nosotros tenemos 2 unidades diferentes, <u>la planta: ellos hacen la compra de acuerdo con la temporada de fruta y lo congelan y nosotros ósea los locales hace el pedido 2 veces por semana a la planta.</u>	<u>Si se tiene</u> , por ejemplo para los productos perecibles y no perecibles que son por ejemplo vasos utensilios esas cosas.	<u>Si se compra en el mercado de fruta</u> allí hay variedad, fresca y mejor precio generalmente se compra <u>martes o miércoles</u> , y vamos a reabastecernos en el caso existe faltante de alguna fruta según stock, el Cliente de Jefe lo alerta y es el jefe de compras que atiende el pedido ocasionado por sobre <u>demanda por alguna campaña, promoción u oferta.</u>	Si se tiene <u>un cronograma para identificar caídas y alzas de precios de las frutas en el mercado</u> en algunos casos también se hace <u>contratos anuales con tarifas fijas por lo general compramos frutas a proveedores que cumplen con el requisito legal</u> y que estas declaren a la sunat por tema de formalismo y cumplimiento de requisitos que es parte de nuestra política.
	Calificación Calificación: Dada las respuestas de la empresa A, C y D, donde se menciona que manejan un cronograma de compras, donde planifican sus días en los cuales realizan la compra del insumo. Asimismo una de ellas ya cuenta con proveedores con los cuales fijan precios por temporada con el fin de evitar cualquier tipo de escases del producto. Dada su planificación de cada uno de estas empresas la calificación otorgada es de 5	5	4	5	5
Políticas de registro y reporte de fallas	Pregunta 3. ¿Dentro de sus políticas de calidad, tiene establecido reportar las fallas en sus procesos?, ¿utilizan algún medio de comunicación? Como se verifica el cumplimiento de los proceso de calidad?	<u>Siempre lo correos, somos muy pacticos por ejemplo correos, llamadas o wasap.</u>	Si se tiene dado que son perecibles, <u>el control de establecimiento está establecido entre entrar y salir la fruta al almacén no debe pasar más de 3 días</u> desde el día que llega del mercado hasta que sale a los puntos de ventas.	Lo hacemos vía wasapp, allí alertamos fallas de frutas, de las maquinas u otro temas para el preparado de los jugos, selladora, licuadora u otros, en el caso de las licuadoras tenemos una de repuesto. En el caso extremo los <u>jefes de tienda tienen la capacidad de hacer coordinaciones o adquisiciones urgentes</u> como por ejemplo una licuadora y lo manejan los tiempos. <u>La fruta se reabastece a las tiendas de manera diaria.</u>	Se tiene un <u>propio sistema donde se registra fallas donde se adjunta las evidencias como fotos y/o videos</u> y estas alertan hasta que se levanta dicha falla y con nombre del responsable, <u>se tiene en centro de operación un sala de control donde se monitorea cada proceso de elaboración del producto</u> como también las tiendas de se observa si los colaboradores cumplen con las normas y procedimientos.
	Calificación Calificación: Según las respuestas dadas por las empresas, la empresa D lleva un control a través de su propio sistema de registro de fallas, donde se evidencia a través de fotos y videos alertando la falla al centro de control de la empresa.	3	4	5	5

Sub Factor	Factor 3 Auditoria y evaluación de la calidad	Respuestas Empresa A	Respuestas Empresa B	Respuestas Empresa C	Respuestas Empresa D
Auditoria y otros controles	Pregunta 1. ¿La empresa ha definido dentro de su plan de calidad, medios de control como auditorias?	Hay auditorias más para control financiero, dentro del producto no hacemos, las auditorias lo hacemos para las franquicias, sin embargo nuestros trabajadores hacen la revisión, el supervisor tiene que estar atento a las revisiones diarias de los productos.	¿Auditorias se refiere al producto? Nosotros controlamos la calidad del producto de acuerdo con los estándares que nosotros tenemos.	Si los dueños, hacen auditorias como cliente incognito, las visitas llegan de manera sorpresiva, la jefa de todas las tiendas va un día a una tienda y se queda por varias horas observando cómo funciona la tienda, pide un jugo y lo prueba o interviene el momento de que se está preparando el pedido de un cliente. Cuando encuentra observaciones pide al jefe de tienda que dicho trabajador vuelva a ser capacitado, también hay amigos, familiares o personas recomendadas que hacen visitas inopinadas.	Si nosotros como representantes hacemos auditorias internas pero también realizamos auditorias externas no solo en temas de calidad sino también en temas de documentación, con respecto al supervisor de operación estas visitan a las tiendas para verificar el proceso de la venta y garantizar que el producto que se vende cumple con la bitácora o estándar de elaboración del jugo, se observa comportamientos por parte del personal para luego realizar una retroalimentación en puntos débiles.
	Calificación Según las respuestas dadas por las empresas, la empresa C y D tienen un control vía auditorias ya sea de manera programada o no programada	3	4	5	5
Cronograma de auditorias	Pregunta 2. ¿Se maneja un cronograma de auditorias o verificaciones? Que aspectos, temas o indicadores más resaltantes son los auditados.	Tenemos cronogramas por turno y cada encargado de turno hace la verificación por ejemplo si tiene auditorias, edulcorantes y todo lo que puede tener o necesita nuestro producto o ver si algo esta vencido se toma la decisión de inmediata al momento.	Si tenemos, lo hacemos semanalmente, el indicador es la calidad del producto.	No hay cronograma pero son sorpresiva y constantes. Se audita la limpieza, calidad del producto y la atención al Cliente.	Hay auditorias planeadas y no planeadas o también específicas o extraordinarias alineadas a las circunstancias o necesidades de la organización, los más auditados en nuestros locales son los parámetros de elaboración del jugo, parámetros de limpieza ubicación señalización y en nuestra planta de operaciones se audita requisitos legales de almacenamiento de los productos, higiene, revisión de la vestidura, mantenimiento y/o reemplazo del equipos y accesorios.
	Calificación Según las respuestas dadas por las empresas, la empresa A y D tienen verificaciones	4	3	3	4
Alcance de las auditorias	Pregunta 3. ¿Tiene como política, realizar auditorias a todos los establecimientos o solo a los de mayor demanda?	A todos a todos	A todos los puntos de venta, lógicamente al que tiene mayor demanda más frecuencia.	Solo a los de mayor demanda y los locales exigentes como el Jockey u otros Mall.	Son en todas las tiendas y en el centro de operación también lo realiza el mismo centro comercial con SGS el costo este costo lo asumido por nosotros.
	Pregunta 4. ¿Tiene un cronograma o plan de auditoria para la entrega de los productos con sus proveedores?	si la tenemos.	Si claro, un cronograma por estacionalidad, por ejemplo, en verano papayas el cronograma se elige de acuerdo con la estación del año.	Si la tenemos, la fruta se cambia diario, al igual que las empanadas, churros sándwich denominados snacks que lo hace un proveedor independiente quien la abastece antes de la apertura de la tienda.	Si contamos la tenemos con un cronograma de entrega de productos pero solo se trabaja con fruta fresca también contamos con otros proveedores de insumos y materiales todas estas registrados en un sistema para su seguimiento y control.
Calificación Según las respuestas dadas por las empresas, todas tienen un alcance de todos sus locales	4	4	4	5	
Sub Factor	Factor 4 Diseño de producto	Respuestas Empresa A	Respuestas Empresa B	Respuestas Empresa C	Respuestas Empresa D
Manuales de elaboración	Pregunta 1. ¿Cómo es el proceso de elaboración de los jugos?, ¿las cantidades están preestablecidas?	Todo está porcionado el juguero lo único que tiene que saber los pasos y su rapidez	Si las cantidades están preestablecidas con gramaje, es decir tenemos vasos de 16 onzas, 8 onzas si están establecidas	La cantidad y peso esta establecido en un recetario, las variaciones es por el tema de agua o la temperatura o combinación solicitada	En nuestros locales no se tendrá frutas visibles son frutas frescas mezclados con agua de cantidades preestablecidas en bolsas sin aire en vacío la elaboración es rápida y sencilla de acuerdo a la bitácora que el personal de barra debe conocer y su proceso luego se procede al sellado.
	Calificación Según las respuestas dadas por las empresas, la empresa D tiene un mejora tratamiento a las frutas, las otras también tienen pero en menor medida	3	4	4	5
Mecanismos de verificación	Pregunta 2. ¿Cómo verifican la madurez o el dulce de las frutas u otras características para la elaboración del jugo?	Con grados brix, todo eso funciona en la planta, los grados brix mide la madurez.	Hemos tenido un estándar de calidad por ejemplo la acides por un Ingeniero de calidad de la molina de industrias alimentarias.	Los jugos salen probados y también los vamos observando para ver como va su proceso de maduración.	El éxito esta en la fruta en una fruta fresca y no congelada contamos con una bitácora en la elaboración de los jugos en cada tienda donde hay control y seguimiento. Los jugos salen probados y también los vamos observando para ver cómo va su proceso de maduración.
	Calificación Las cuatro empresas manifiestan que tiene mecanismos de verificación de la madurez	4	5	5	5
Recopilación de gustos de los clientes	Pregunta 3. ¿Qué medios utiliza la empresa para obtener información sobre los gustos y preferencias de los clientes y si estas son atendidas? Como obtienen información de los gustos y preferencias de los Clientes?	Pregunta directamente al cliente ellos te dicen todo.	Analizamos directo desde el cliente el trabajador de turno identifica todo eso se tabula el responsable que hace la atención toma nota directamente.	Volanteamos nuevos jugos, hacemos degustaciones de un jugo nuevo o de fruta de temporada, en el caso de que vemos que hay aceptación y recomparam de esa manera lo incorporamos a la carta. También tenemos la opción libre de escoger tu combinación, el feedback es tu a tu, no manejamos encuestas o redes sociales. Las recomendaciones las compartimos con todas las tiendas	Hoy en día aprovechamos de las redes sociales, por parte de la política se realizan degustaciones en las tiendas para dar a conocer nuestros productos también cuantificamos las preferencias de acuerdo al lugar, edad, genero horario, etc.
	Pregunta 4. ¿Cómo gestiona Usted esta información? ¿Usa focus group, encuestas, degustaciones u otros?	Degustaciones hacemos.	Hacemos degustaciones la degustación para nosotros es una herramienta útil.	Solo degustaciones con el público, también hacemos degustaciones interna entre trabajadores.	Se realiza focus group, encuestas, degustaciones. Con empresas externas y con el apoyo de la administración y supervisor de operación.
Calificación La empresa C y D tienen mecanismos para recoger información de los clientes y sobre todo usarlas para mejorar sus productos y servicios	3	3	5	5	
Mejoras implementadas	Pregunta 5. ¿Podría indicarnos que mejoras se han obtenido a partir de la información que brindan sus clientes?	Sacar sobre todo más productos por ejemplo por época más cosas calientes más fríos postres ósea todo lo nuevo ha venido del cliente.	Por ejemplo, un caso de ejemplo es la guanábana aparentemente pasa los controles el cliente hace observaciones y cambiamos otro proveedor y que sea otra zona por ejemplo de la costa es muy jugosa pero poco contenido etc., la fruta a veces es por zona su calidad.	Visitas repetitivas de clientes y al final de mes mejores ventas	Las mejoras son muchas por cada cliente tiene diferente percepción con respecto a la calidad no solo en jugo sino en el servicio, la infraestructura, trato al cliente, el tiempo son observaciones que nos permiten a nosotros analizar y ver como podemos satisfacer a nuestros clientes de la mejor forma.
	Calificación La empresa A, C y D usan la información del cliente para incluir o mejorar nuevos sabores o combinaciones a su carta	4	3	4	4

Sub Factor		Factor 5 Gestión de la calidad de los proveedores	Respuestas Empresa A	Respuestas Empresa B	Respuestas Empresa C	Respuestas Empresa D
Relación contractual	Pregunta	1. ¿La relación comercial con sus proveedores está definido por algún tipo de contrato o exclusividad al momento del proveer el producto?	No ninguna. Pero si tenemos una relación cercana	No tenemos exclusividad con nuestros proveedores, pero regularmente les compramos	En el caso de los churros si hay un contrato. Con el resto de proveedores no hay contrato.	Si en la venta de productos masivos en el caso de las frutas y en otras no existe un contrato.
	Calificación	La relación con sus proveedores principalmente es por precio, no hay exclusividad o fidelidad	3	3	4	4
Criterios de selección de proveedores	Pregunta	2. ¿Qué criterios Usted utiliza para seleccionar a sus proveedores?	Para nosotros el proveedor más importante con quien trabajamos es de sierra exportadora, son quienes nos contacta con los proveedores y los otros productos que no podemos congelar por ejemplo la naranja lo compramos en el mercado de frutas.	Calidad, vemos como traen sus productos sabores de sus productos, por tipo de producto se podría decir. Tenemos una cantidad de proveedores, no tenemos mucha fidelidad de proveedores hay muchas opciones de elegir a un proveedor por el precio que venden y la calidad de sus productos.	En el caso de los Snack vemos la presentación y exigimos que no usen preservantes, en el caso de que nos falla lo cambiamos. En el caso de la Fruta tenemos puestos ya establecidos pero siempre exploramos con otros proveedores para buscar calidad y precio.	Tienen que ser homologados y certificados por ejemplo nosotros utilizamos las bolsas de empaque al vacío por cada lote tienen que enviar notificación de laboratorio de ellos que cumpla con todos los reglamentos sanitarios, nosotros cuidamos mucho este tema de la certificación y homologación por ejemplo también nuestros vasos no lo compramos del medio local si no los importamos que vienen con certificación por cada lote.
	Calificación	Todas las empresas en sus respuestas han manifestado que usan criterios para seleccionar a sus proveedores	4	4	4	4
Verificación de calidad de los proveedores	Pregunta	3. ¿Utiliza usted algún tipo de auditoria para evaluar el nivel de calidad de sus proveedores?	No. Es básicamente presencial	No utilizamos ninguno, por conocimiento nosotros vemos si el producto esta bien en el mismo terreno sabemos si es bueno o malo el producto.	No. Pero si vemos una falla en el producto en el caso de los empanadas o tartaletas si lo cambiamos.	Si, con los que tenemos contratos realizamos auditoria de encontrar alguna anomalía en el producto estas se cambian de inmediato o también de forma progresiva se analiza el cambio de proveedores.
	Calificación	Básicamente se da al momento de recepcionar los productos o insumos	3	4	3	5
Políticas de reemplazo de proveedores	Pregunta	5. ¿Qué criterio utiliza para reemplazar a un proveedor?	Que no hayan traído los productos a tiempo, rapidez de la entrega del producto.	Calidad del producto que ofrece.	Por temas de puntualidad se amonesta, en el tema de calidad del producto una falla y se reemplaza.	Que estas no cumplen con los requisitos de certificación o son reincidentes en la falla del producto.
	Calificación	Debido a que no hay contrato con los proveedores, el reemplazo es rápido y esta basado en la observación de los productos	4	3	5	5
Proceso de verificación en la recepción	Pregunta	6. ¿Cómo es su proceso de abastecimiento y recepción, existe alguna verificación al recibirlo?	Si todos llegan con guía de remisión no, nosotros en punto de venta hacemos el pedido a la planta mediante una formato todo esta codificado y la planta nos abastece.	El proveedor trae el encargado revisa el producto hace el chequeo de los productos.	Se verifica la calidad, el estado y la cantidad de lo que está dejando el proveedor, es de manera diaria.	Si existe un formato de control de entrada y salida donde se contempla el estado del producto mediante un sistema para tener la información oportuna.
	Calificación	Si hay verificación en las empresas A, C y D	4	2	4	5
Devolución de productos a los proveedores	Pregunta	7. ¿Qué criterios usa para devolver o rechazar los insumos a sus proveedores?	Ah bueno vemos que los productos que estén en mal estados o dañados ya no le volvemos a comprar	Específicamente vemos la calidad del producto, si esta maduro, verde se devuelve al instante la devolución se hace de inmediato.	Si no está apto para la venta, cuando el cliente te lo devuelve se retira todo el producto del día.	Existe un protocolo para la devolución por mal estado del producto donde se adjunta las evidencias ya sea para reemplazo o eliminación.
	Calificación	La empresa D tiene un protocolo o proceso establecido para devolver productos	4	3	4	5

Sub Factor	Factor 6 Control y Mejoramiento del Proceso	Respuestas Empresa A	Respuestas Empresa B	Respuestas Empresa C	Respuestas Empresa D
Normas o manuales de calidad	Pregunta 1. ¿Tiene definido, escrito y difundida las normas de calidad que tienen en empresa?	Para la planta si para los puntos de ventas unos reglamentos.	Si tenemos un listado un documento	Para la planta si, para las tiendas no pero si sabemos los temas que cuidamos todos los días: limpieza, calidad del producto y atención al cliente y también tenemos el recetario.	Si se cuenta con normas y la difusión en la planta de operación así como también las en las tiendas donde cada supervisión de operación es responsable de que estas se cumplan.
	Calificación Calificación: la empresa D tiene un valor de 5 esta empresa sostiene que cada jefe de tienda es responsable de que estas normas y procedimientos se cumplan, las empresas A B C tienen implementado procedimientos tanto en sus tiendas como en sus centros de operación.	4	3	4	5
Procesos descritos en manuales	Pregunta 2. ¿Tiene escrito en manuales los procesos, por ejemplo, como para preparar los Insumos y Jugos?	Si todo eso sí.	Si tenemos un documento establecido por cada producto	Si el recetario, la experiencia y la capacitación	Si se cuenta con una bitácora o estándar de preparación donde prevalece el consumo saludable para cada producto ha existido que en muchas ocasiones el cliente ha pedido que se elabore el jugo sin agua o sin azúcar para ello el personal está entrenado en dar respuesta inmediata ante estas circunstancias.
	Calificación Calificación: la empresa D tiene un valor de 5 esta empresa sostiene que el personal tiene que estar capacitado y haber aprobado cada procedimiento para empezar con la atención al cliente, las empresas A B C cuentan con documento, bitácora o recetario.	4	3	4	5
Plan de reemplazo o mantenimiento de equipos	Pregunta 3. ¿En el tema de equipamiento y mobiliario tiene planes de reemplazo y/o mantenimiento de estas?	Tenemos todo inventariado todo tenemos mantenimiento de maquinaria si programado.	Si tenemos planes de mantenimiento, reemplazo, relación	Toda máquina tiene un plan de mantenimiento en algunos casos cada mes y otros como la licuadora 6 meses, la selladora es a tres meses.	Si se tiene un plan de reemplazo y de mantenimiento de acuerdo al área de proceso de acuerdo a la criticidad pero también en algunos casos el cambio es inmediato si estas atentan con la salud del consumidor. Por ejemplo el proceso la elaboración de los helados no utilizamos componentes soldados ya que se tuvo incidentes.
	Calificación Calificación: La empresa A y D tiene un valor de 5 estas empresa tiene un plan de reemplazo y de mantenimiento de acuerdo a la criticidad, la empresa A menciona que su cambio es inmediato si están atentan con la salud del consumidor, las empresas B y C cuentan con un plan de mantenimiento, también tienen planificado el reemplazo y cuentan con un manejo presupuestal.	5	4	4	5
Uso de herramientas de gestión	Pregunta 4. ¿Usan herramientas como Diagramas de flujo, Pareto, histograma, etc. para el control y mejoramiento de sus procesos?	Si tenemos flujogramas.	Si tenemos flujogramas y otros mecanismos para controlar y medir los procesos	Si tenemos un registro de las devoluciones de los proveedores y clientes, entendemos que con ello si se hace una estadística.	Si cuenta con las herramientas de gestión de calidad en un nivel gerencial hasta un nivel operacional donde el jefe de operaciones analiza su incidencia por cada tienda por ejemplo demoras, calidad de servicio, calidad productos, que estas son analizadas semanalmente y tomando las acciones correctivas de inmediato
	Calificación Calificación: Las empresas A, B, C y D menciona todos dicen conocer las herramientas de gestión a sus procesos, la empresa D cuenta con las herramientas de calidad en nivel gerencial y operacional.	4	5	4	4
Verificación en locales	Pregunta 5. ¿Tiene plan establecido para visita programadas, de incognito o Cliente anónimo para verificar el estado del local, nivel de atención al Cliente y calidad del producto?	Cliente incognito no, pero tenemos un supervisor programado que hace visita bimestralmente haciendo un check lista.	No tenemos.	Vienen a supervisarnos en cualquier momento. Ya sea para el mobiliario, limpieza, calidad de los jugos y de la atención al cliente	Si se tiene programa de visitas de clientes incognitos donde permite medir y hacer seguimiento en el indicador satisfacción al cliente para ver y analizar puntos débiles y fuertes
	Calificación Calificación: La empresa D tiene un valor de 4 tiene un programa de visitas de clientes incognitos que les permite medir y hacer seguimiento las otras empresas A, B y C no cuentan con este programa pero si panifican visitas para verificar la limpieza de locales, calidad de los jugos	3	3	4	4
Plan en caso de devolución de Productos	Pregunta 6. ¿Tiene establecido como actuar en caso un cliente devuelve un producto?, como se asegura que se cumpla, lo registran.	Si tenemos, todo se maneja con inventarios, se registra el motivo y se hace la devolución del producto o dinero.	Dependiendo del tipo de cliente si está justificado, por ejemplo, se le devuelve o cambia el producto y luego se registra cada devolución, nosotros controlamos en base a la cantidad de envases que deben cuadrar con lo que se entrega a los trabajadores	Si vemos que hay una devolución y el trabajador no puede resolverlo y acude en su ayuda al jefe de tienda y tenemos la capacidad para atenderlo cambiando el jugo o devolviendo el dinero. Llevamos un registro de cada devolución o incidencia.	Si se cuenta con procedimiento donde prima el cliente tiene la razón, es más la empresa pierde mucho por dar solución inmediata a los clientes en relación a sus quejas con el objetivo de cuantificar las quejas o devoluciones para así tomar acciones y mejorar el procedimiento en algunos procesos, toda queja tiene que registrarse y ser levantada inmediatamente sin perjudicar al consumidor.
	Calificación Calificación: Las cuatro empresas en general tienen registrado cada devolución y el motivo pero solo aceptan la devolución siempre en cuando sean justificadas, solo la empresa D manifestó que prima que el cliente tiene la razón es mas muchas veces la empresa D pierde por dar la razón a sus clientes	3	4	4	3
Sub Factor	Factor 7 Educación y Entrenamiento	Respuestas Empresa A	Respuestas Empresa B	Respuestas Empresa C	Respuestas Empresa D
Involucramiento del personal	Pregunta 1. ¿Cómo usted involucra a sus empleados en las actividades relacionadas a la Calidad?	Ah bueno la capacitación se les dice la forma de trabajo de nosotros, todos los formatos que tienen que llenar, todos los reportes que tienen que dar, felizmente todo están en manuales están escritos.	generalmente hacemos capacitaciones programadas por ejemplo cada tres meses no solo de calidad si no de todo el proceso de venta	Con la práctica diaria adicional a la capacitación, se les premia con un buen jugo que desea. Feedback constante a diario de parte del jefe de tienda.	Concientizando que todo producto que se elabora se hace con amor y siendo empáticos pensado en la otra persona que adquiere el producto para ellos los administradores y los supervisores de operaciones tienen un programa de actividades para fortalecer en los temas de calidad.
	Calificación Calificación: las cuatro empresas coinciden en capacitar en temas de atención al cliente y que es muy importante el involucramiento del personal	3	4	5	3
Planes de capacitación	Pregunta 2. ¿Existe algún plan de capacitación anual aprobada para los empleados?	No, no se le vuelve a capacitar se les enseña al momento de iniciar y basta con eso, como te digo todo rota mucho cambio de personal.	Trimestral	NO, no hay plan anual, si hay mensual básicamente de Feedback de temas que se abordaron en la reunión mensual de Jefes de tienda.	No tenemos un plan capacitación por la alta rotación del personal estas aprenden y se van en el caso de los supervisores y administradores si se cuentan con capacitaciones bimestrales pero en temas de ventas y servicios
	Calificación Calificación: La empresa B tiene planes capacitación de forma trimestral y la D también cuenta plan de capacitación bimestral las demás no cuentan porque mencionan tener alta rotación solo capacitan cuando ingresan por primera vez a trabajar.	3	4	3	3
Control de la capacitación	Pregunta 4. ¿Qué medida de control utiliza usted para evaluar si la capacitación logro cumplir con el propósito establecido?	Tienen una semana de pruebas ya con eso medimos.	Seguimiento de hace seguimiento de acuerdo con unos formatos que tenemos	Nos aseguramos que llegue el mismo mensaje a cada trabajador hacemos verificaciones luego para constatar que si llevo el mensaje correcto.	Más que un control o indicador es el compromiso que tiene el colaborador con nuestra empresa, y están se van identificando y preparándole para ascender a un puesto mas de confianza.
	Calificación Calificación: las cuatro empresas no tienen una medida de control ni gestión de la capacitación, solo evidencias los registros por lo que no tienen control ni gestión en la capacitación	3	3	4	4

Sub Factor	Factor 8 Círculos de calidad	Respuestas Empresa A	Respuestas Empresa B	Respuestas Empresa C	Respuestas Empresa D	
Concordancia con la calidad	Pregunta	1. ¿Se encuentra usted de acuerdo con el sistema de calidad implementado en su empresa, cuáles serían los puntos positivos?	Si yo creo que es más que suficiente, poner más controles sería burocratizar el trabajo yo creo que hasta el momento esta bien.	Si estamos de acuerdo siempre estamos en búsqueda de nuevos retos, lo positivo por el lado del trabajar se siente bien por lo que estas aprendiendo se sienten útil, trabajar en la empresa B lo consideran.	Si porque se busca estar al tanto de las necesidades del cliente.	Claro que sí, pero también sé que todo esto es una mejora continua hay procesos que tiene que cambiar para mejorar nuestra propuesta de valor que es el tiempo y calidad.
	Calificación	2. ¿En caso usted esté en desacuerdo con el sistema de calidad implementado en su empresa, que puntos debería cambiarse para mejorarlo?	Bueno yo estoy de acuerdo hasta el momento.	Siempre estamos a la mejora.	Estoy de acuerdo.	No estoy en desacuerdo, son momentos o decisiones que se tomaron en su momento como le explique en un inicio es parte de la mejora y el aprendizaje tiene un costo.
Participación del personal	Pregunta	3. ¿Tiene establecido hacer participar a sus trabajadores para tomar decisiones en las reuniones de calidad?	Bueno en las reuniones semanales no toman decisión dan sugerencia.	Nosotros no estamos en tienda, ellos nos permiten hacer las correcciones de esa forma participan.	Siempre estamos pidiendo sugerencias y les vamos empoderando dándole la confianza que también pueden equivocarse, no los sancionamos.	Si, es por eso que damos a conocer nuestra política, nuestra visión que son nuestros compromisos ante los consumidores relacionados a la satisfacción al cliente y calidad en nuestro producto pero eso la gente no ve que hay detrás de la elaboración de un jugo esto todo un proceso y a veces se preguntan porque tan caro.
	Calificación	4. ¿Qué herramientas utiliza en las reuniones para analizar los temas de calidad en su empresa?	Buenos los formatos que tenemos como inventarios, de mermas, formato de devolución del producto.	Solo con los formatos que tenemos	La supervisión, visita incógnita.	Las herramientas de gestión diagramas de Pareto, causa efecto, indicadores de gestión según parámetros de cada proceso
Ahorros obtenidos	Pregunta	5. ¿Qué ahorros obtuvo la empresa luego de implementar la calidad en sus productos ?	Sobre todo la fluctuación de la empresa es la fruta, para la empresa es un tema más económico.	Cuantitativamente no lo vemos <u>cuantitativamente se tiene que mejorar el producto</u> es de calidad.	Por ejemplo, compramos al por mayor en macro, en el mercado de fruta buscamos siempre el mejor precio sin descuidar la calidad.	La implantación <u>va de acorde crecimiento de la organización y a nuestras necesidades con el propósito de ser responsables</u> y ético con el producto que elaboramos y que estas satisfagan a nuestros consumidores.
	Calificación	Calificación: Las empresas C y D son los que han manifestado que han detectado la manera de ahorrar por efecto de buscar siempre entre sus proveedores la mejor relación precio calidad	3	3	5	5
Sub Factor	Factor 9 Enfoque hacia la satisfacción del Cliente	Respuestas Empresa A	Respuestas Empresa B	Respuestas Empresa C	Respuestas Empresa D	
Realización de encuestas de satisfacción	Pregunta	1. Como parte de su política de calidad, ¿usted ha dispuesto el desarrollo de una encuesta de satisfacción del cliente? ¿utiliza otro mecanismo que uso para recoger información?	No lo hacemos de verdad, simplemente las preguntas directas, hemos hecho para algo específico, por ejemplo cuando introducimos un nuevo producto, cuando hicimos nuestro diseño de empaque hicimos encuestas específicas, pero constante no.	No hacemos encuesta, nosotros hacemos recibir directamente alguna queja.	No lo hacemos, podríamos implementarlo más adelante.	Si realizamos hace un tiempo antes de <u>cambiar a otro producto</u> , si deberíamos migrar a otro producto <u>a mejorar la estrategia</u> .
	Calificación	Calificación: según las respuestas de las empresas encuestadas, A,B y C, respondieron que ninguna actualmente ha desarrollado una encuesta de satisfacción del cliente, sólo en algunos casos preguntas específicas por algún producto, o por algún tipo de queja. En el caso de la empresa D, manifestó que si efectúa encuestas de satisfacción en caso de un cambio de producto o para aplicación de una nueva estrategia, es por ello que esta empresa obtuvo el puntaje de mayor valor.	2	2	2	4
Frecuencia de elaboración	Pregunta	2. ¿Con cuanta frecuencia realiza este tipo de encuestas?	No lo hacemos, seguido	No aplica para nosotros	No, pero si usamos el feedback del cliente.	Depende mucho del desempeño de la gestión y los objetivos anuales y ampliación del negocio.
	Calificación	3. ¿En las encuestas efectuadas incluye las recepciones de quejas del cliente?	Si	No aplica tampoco para nosotros, siempre atendemos las quejas	No aplica	Generalmente dejamos que una <u>empresa externa</u> se encargue del estudio
Uso de información de la encuesta	Pregunta	4. Una vez obtenidos los resultados, ¿cómo utiliza esta información? detalle el mecanismo de uso.	no lo hacemos.	no aplica no tenemos.	Lo obtenido en el Feedback lo compartimos entre todas las tiendas.	La información la utilizamos es para tener la foto de <u>le empresa como estamos trabajando y como hemos crecido en el tiempo</u> con respecto a las otras y si realmente las inversiones en la <u>calidad procesos, satisfacción al cliente, capacitación y entrenamiento</u> están dando como resultado <u>en el crecimiento de la organización</u> , una vez analizado se <u>toman decisiones de optimizar proceso o implementar mejoras</u> .
	Calificación	5. ¿En la encuesta realiza también una evolución general del requerimiento del cliente? Y a partir de ellos que mejoras ha obtenido?	Pero va relacionado al anterior, pero bueno siempre hay, <u>por ejemplo la creación de nuevos productos</u> , el diseño de nuestros empaques eso básicamente.	Cuando el cliente nos observa, primeramente se correge en los puntos de ventas, inmediatamente el trabajador o supervisor hace la mejora hasta donde sea posible. Una vez mira no hace mucho por el tema de la piña, por ejemplo la piña de la selva tiene una calidad por ejemplo corta, esa piña no es buena es muy alcalina rápidamente corta la boca más que todo para las personas sensibles; por ello nosotros cambiamos de proveedor y calidad de variedad por ejemplo nosotros cambiamos con la hawaiana es un buen producto para todos los son jugos, nuestra tendencia es cambiarnos a la hawaiana ya que tiene más pulpa más rica, eso sería nuestro caso que tuvimos.	Si tenemos respuestas favorables lo implementamos y se queda en la carta. <u>Tratamos de tener la familiaridad y siempre tratan de preguntar cómo le gusta al cliente y tratan de satisfacerlo</u> . Tratamos de implementar prácticas de otros negocios como Pinkberry.	Lo que más resalta la fidelidad del cliente hemos tenido muchas puntos positivos como también negativos como cualquier organización pero estas nos sirvieron para poder mejorar y saber en qué estamos fallando, por ejemplo siempre tenemos problemas con la tarjeta visa muchas veces cuando el cliente hace un pago esta no logra cerrar o existe pagos demás por parte cliente y se genera malestar pero este es un factor externo que no podemos controlar generalmente lo que hacemos es devolver el dinero en efectivo y dejamos en consideración del cliente la devolución del mismo cuando los agentes bancarios regularizan dicho pago o también hay casos que el cliente no está satisfecho con el servicio y le pedimos que se registre para ver y analizar su caso que es atendido de inmediato generando confianza y satisfacción al cliente
	Calificación	Calificación: Respecto al uso de la información obtenido como resultado de efectuar una encuesta de satisfacción, la empresa D que en la actualidad es la única que efectúa encuestas de ese tipo, respondió que esta información le permite saber como se encuentra la empresa, cual ha sido su curva de crecimiento y su posicionamiento en el mercado, toda información les permite tomar decisiones estratégicas para la mejora en la empresa con el objetivo de lograr mayor posicionamiento y clientes para fieles a la marca.	3	2	4	5