

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Calidad en el Sector Comercialización de Calzado en Lima Metropolitana

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Basurto Vílchez, Julio

Nazario Ubillús, Víctor

Paucarmayta Ruiz, Raúl

Saavedra Pérez, Jill

Asesor: Daniel Eduardo Guevara Sánchez

Surco, Junio de 2015

Resumen Ejecutivo

El sector de comercialización de calzado en Lima Metropolitana es uno de los que ha involucrado mayores cambios en la última década debido a la competitividad que se ha generado por la globalización. Por ello, para garantizar la continuidad de la actividad se necesita incrementar el valor del producto a través de una adecuada gestión de la calidad.

El presente estudio de investigación, analizó el nivel de calidad actualmente alcanzado por las empresas del sector Comercialización de Calzado en Lima Metropolitana, en base al nivel de cumplimiento de los nueve factores de la Administración de la Calidad Total (TQM) propuestos por Benzaquen (2013), aplicado a una muestra de 100 empresas.

Los resultados del análisis evidenciaron que existe un interés importante de la alta gerencia orientado al planeamiento de la calidad, diseño del producto, gestión de la calidad del proveedor, educación y entrenamiento. Sin embargo, algunos factores se encuentran descuidados como auditoría y evaluación de la calidad, control y mejoramiento de proceso, círculos de calidad y el enfoque hacia la satisfacción del cliente.

En ese sentido, el estudio refleja una tendencia hacia un valor alto de la calidad del sector de comercialización de calzado en Lima Metropolitana; haciéndose necesario la búsqueda de mejoras y oportunidades en términos de calidad que permita a las empresas ser más competitivas.

Abstract

One of the sectors of commercialization in Lima Metropolitana which involved major changes in the last decade is the commercialization of footwear, this due to the competitiveness that has been generated by globalization. Therefore, to ensure the business continuity, needs to increase the value of the product through an appropriate quality management.

This research analyzed the currently quality level achieved by the companies of the commercialization of the sector of footwear in Lima Metropolitana, based on the level of compliance of the nine factors of Total Quality Management (TQM) proposed by Benzaquen (2013), applied to a sample of 100 companies.

The analysis results showed that exists a significant interest from senior management orientated to the quality planning, product design, quality management provider, education and training. However, some agents are being neglected as audit and quality evaluation, control and process improvement, quality circles and the focus on customer satisfaction.

In that sense, the study reflects a trend towards high value of the quality of footwear commercialization sector in Lima Metropolitana; being necessary find out improvements and opportunities in terms of quality, enabling companies to be more competitive.

Dedicatoria

Se dedica el presente trabajo de tesis a nuestros familiares por su permanente apoyo y comprensión, de igual manera a nuestros profesores de CENTRUM Católica quienes nos compartieron sus conocimientos y experiencias.



Tabla de Contenido

Lista de Tablas..	vii
Lista de Figuras.....	viii
Capítulo 1: Introducción	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Definición del problema.....	3
1.3. Propósito de la investigación.....	3
1.3.1. Preguntas de Investigación	4
1.3.2. Objetivos.....	5
1.4. Naturaleza de la investigación.....	6
1.5. Importancia de la investigación.....	6
1.6. Limitaciones	7
1.7. Delimitaciones.....	7
1.8. Resumen.....	7
Capítulo II: Revisión de la Literatura	9
2.1. Calidad	10
2.2. Calidad de las empresas en el sector comercialización de calzado en el mundo	18
2.3. Calidad en el país	19
2.3.1. Calidad de las empresas en el sector comercialización de calzado en Lima	21
2.3.2. Análisis AMOFHIT	26
2.4. Resumen.....	44
2.5. Conclusiones	44
Capítulo III: Metodología	46
3.1. Diseño de la Investigación	46
3.2. Población y Selección de Muestra	46

3.3.	Procedimiento de Recolección de Datos	47
3.4.	Instrumentos	48
3.5.	Análisis e Interpretación de Datos	52
3.6.	Validez y Confiabilidad	53
3.7.	Resumen	55
Capítulo IV: Resultados		56
4.1.	Test de Validez.....	56
4.2.	Perfil de Informantes: Análisis Descriptivos.	56
4.3.	Conclusiones.....	67
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....		69
5.1.	Conclusiones	69
5.2.	Recomendaciones.....	71
5.3.	Contribuciones Teóricas y Prácticas	73
Referencias.....		75
Apéndice A: Cálculo del Tamaño de la Población.....		81
Apéndice B: Listado de Empresas Encuestadas		82
Apéndice C: Respuestas de las Empresas Encuestadas		84
Apéndice D: Distribución Porcentual de las Empresas Encuestadas		87
Apéndice E: Valor Medio de las Encuestas de los Factores de Exito.....		88
Apéndice Y1: Técnica de Fichaje		89
Apéndice Y2: Matriz de Exploración de la Literatura.....		101
Apéndice Y3: Ejemplo Aplicativo de la Matriz de Exploración de Literatura.....		102
Apéndice Y4: Matriz de Desarrollo de Argumento Cronológico		103
Apéndice Y5: Matrices de Mapas Conceptuales.....		104

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Comparación entre los enfoques de gestión de calidad</i>	12
Tabla 2. <i>Evolución histórica de la calidad</i>	13
Tabla 3. <i>Tipos de planificación y su estrategia</i>	16
Tabla 4. <i>Fases del Six Sigma</i>	17
Tabla 5. <i>Tratados de libre comercio firmados por países de América Latina</i>	22
Tabla 6. <i>Agentes comerciales importadores / exportadores</i>	30
Tabla 7. <i>Sistema integrado de información de comercio exterior</i>	31
Tabla 8. <i>Lista de mercados importadores para un producto exportado por Perú</i>	32
Tabla 9. <i>Variación porcentual del índice de precios al consumidor de Lima Metropolitana</i>	33
Tabla 10. <i>Índice de volumen físico de producto industrial</i>	34
Tabla 11. <i>Relación de principales productos de empresas</i>	35
Tabla 12. <i>Tasa (%) de utilidad de las capacidad instalada industria manufacturera</i>	36
Tabla 13. <i>Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Perú</i>	36
Tabla 14. <i>Los nueve factores de TQM en la empresa</i>	50
Tabla 15. <i>Cuestionario de los factores de TQM de la empresa</i>	51
Tabla 16. <i>Resultados del Análisis del Alfa de Cronbach</i>	57
Tabla 17. <i>Resultados de los nueve factores de las empresas del sector comercialización de calzado de Lima Metropolitana</i>	60

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Mapa conceptual de la literatura	10
<i>Figura 2.</i>	Participación de mercado de empresas de calzado en el Perú 2007	23
<i>Figura 3.</i>	Mercados consumidores de calzado exportado por Perú 2013	24
<i>Figura 4.</i>	Mercados proveedores de calzado importados por Perú 2013	25
<i>Figura 5.</i>	Plan Estratégico Nacional	37
<i>Figura 6.</i>	Costos logísticos de importación	38
<i>Figura 7.</i>	Perú: PBI del Sector Comercio, 2004-2012. I-III Trimestre 2013	39
<i>Figura 8.</i>	Estructura del gasto real per cápita según grupos de gasto	40
<i>Figura 9.</i>	Distribución de Trabajadores por Ocupación Específica en la Fabricación	41
<i>Figura 10.</i>	Modelo de nueve factores del TQM en la empresa	49
<i>Figura 11.</i>	Resultados del número de trabajadores de las empresas	58
<i>Figura 12.</i>	Resultados del tiempo de funcionamiento de las empresas	58
<i>Figura 13.</i>	Resultados del cargo del encuestado de las empresas	59
<i>Figura 14.</i>	Resultados de la disposición del sistema de gestión de calidad de las empresas	59
<i>Figura 15.</i>	Resultados de los nueve factores de la TQM de las empresas	61
<i>Figura 16.</i>	Nivel de cumplimiento de TQM factor alta gerencia	62
<i>Figura 17.</i>	Nivel de cumplimiento de TQM factor planeamiento de la calidad	62
<i>Figura 18.</i>	Nivel de cumplimiento de TQM factor auditoria y evaluación de la calidad	63
<i>Figura 19.</i>	Nivel de cumplimiento de TQM factor diseño del producto	63
<i>Figura 20.</i>	Nivel de cumplimiento de TQM factor gestión de la calidad	64
<i>Figura 21.</i>	Nivel de cumplimiento de TQM factor control de mejoramiento de proceso	65
<i>Figura 22.</i>	Nivel de cumplimiento de TQM factor educación y entrenamiento	65
<i>Figura 23.</i>	Nivel de cumplimiento de TQM factor círculos de calidad	66
<i>Figura 24.</i>	Nivel de cumplimiento de TQM factor enfoque de la satisfacción del cliente	67

Capítulo I: Introducción

La preocupación por incrementar la productividad laboral en toda organización pasa por la implementación de un modelo de gestión por competencias y ésta a su vez concuerda con la mejora continua de la calidad de los productos y servicios. Actualmente, son muchas las empresas a nivel global que consideran a la calidad como un medio que les permita mejorar sus procesos y servicio que incremente sus ventas. Sin embargo no se cuenta con un marco de referencia que pueda medir el nivel de calidad en las empresas. El Perú no es ajeno a esta problemática y algunas empresas consideran que al implementar un Sistema de Gestión de Calidad tendrían un impacto positivo en la gestión.

En ese sentido, se considera que la efectiva implementación de la Administración Total de la Calidad (TQM, por sus siglas en inglés) puede traer beneficios tales como: fortalecer la posición competitiva; adaptabilidad al mercado cambiante, mayor productividad; una mejor imagen ante el mercado; eliminación de defectos; reducción de costos, mayor rentabilidad; permite mejorar la satisfacción, lealtad y retención del cliente; así como, incrementar la estabilidad laboral, entre otros (Westcott, 2013),

El objetivo de esta investigación es identificar el nivel de cumplimiento de los factores de éxito del TQM de las empresas en el sector de comercialización de calzado en Lima Metropolitana, tomando como base el modelo de los nueve factores del TQM según Benzaquen (2014). Por lo tanto resulta importante saber si la adopción del TQM tiene repercusión favorable en el desempeño empresarial en el sector.

1.1. Antecedentes

El sector comercialización de calzado es uno de los que han involucrado mayores cambios en la última década debido a la intensa competitividad y crecimiento vertiginoso que se ejerce a nivel global. Por lo tanto, para garantizar la continuidad de la actividad, se requiere incrementar el valor del producto.

Tomando como punto de partida la década de los 90's, el gobierno de turno, en su afán de insertar al país dentro del comercio internacional, reemplazó muchas normativas. Fue el año en que el modelo económico y el tipo de estado habían llegado a su agotamiento; a partir de entonces, el Perú entraría en la era “neoliberal” (Gonzales, 2006). Se brindó libre circulación de bienes nacionales e importados sin establecer niveles o estándares mínimos de calidad, enfrentándose a un problema de informalidad, proliferación del contrabando y la comercialización de calzados de baja calidad; acrecentando aún más la competencia del sector (INDECOPI, 2006).

A partir de 2001 el nuevo gobierno orienta la política hacia la reactivación de la economía por demanda interna siendo la débil competitividad de las empresas y del país el factor que está actuando como restricción al crecimiento de la inversión privada, las empresas se encuentran con la alta probabilidad de tener que competir más intensamente en toda una gama de nuevos mercados abiertos por los nuevos acuerdos y políticas de promoción (García, 2005). Se estima que durante el periodo 2000 -2004, 300 fábricas de zapatos cerraron debido a la competencia, el contrabando y la informalidad; algunas fábricas reconocidas como Shoes Lions, o Mini. S.A y Calzate S.A. tuvieron que adecuarse a la nueva realidad y fabricar también calzados sintéticos a precios bajos, viendo sus ventas caer en los últimos tres años a 40% debido al ingreso de calzado proveniente del Asia y del Brasil (Manrique, 2004).

En Perú, se estima un total de 4,000 empresas de calzado entre pequeñas y grandes fábricas, de los cuales solo entre 10% y 15% exportan de manera continua y competitiva, el resto produce para el mercado interno, el cual tiene un consumo per cápita de 2.5 pares de calzado al año. La industria de calzado nacional se concentra en Lima con 42.2% de participación, en La Libertad con 27.2% y Arequipa con 9.4 % de participación según Agencia Peruana de Noticias Andina (Octubre, 2011), tomando en cuenta que casi el 50% del mercado es importado y alrededor del 20 % ingresa por contrabando, dejando solo el 30%

para producción nacional según Manrique (Marzo, 2011).

Sin embargo, Perú es una gran referente, pues ha logrado posicionarse entre los grandes productores mundiales de calzado. Su sector está compuesto por unas 4,000 empresas, que generan 260.000 empleos; se producen más de 600 millones de pares de zapatos al año, lo que supone cerca del 60% de la producción de todo el continente americano y en concreto, el 90% de la producción del Mercosur (APICCAPS, 2013).

1.2. Definición del problema

El Perú actualmente atraviesa un período particularmente incierto acerca de su futuro. La bonanza económica obtenida en los últimos años anteriores deja una situación bastante sólida, sin embargo este crecimiento no ha conducido necesariamente a un crecimiento sostenido de la capacidad competitiva del país.

De este modo, fue preciso abordar el problema entendiéndolo como la falta de una medición clara en los niveles de calidad del TQM en las empresas de comercialización de calzado de Lima Metropolitana, que dificulta a las empresas enfocar su atención en aquellos factores más preponderantes que los vuelva más competitivos. Según Antony, Leung & Knowles (2002), investigaciones empíricas han demostrado que si una organización adopta de manera efectiva el TQM pueden tener beneficios como fortalecer el desempeño de la organización y mejorar su ventaja competitiva.

1.3. Propósito de la investigación

El propósito de esta investigación es tener un marco de referencia sobre el nivel de cumplimiento de la calidad alcanzado actualmente por las empresas del sector de comercialización de calzado en Lima Metropolitana al 2014, tomando en cuenta los nueve factores de éxito del TQM: (a) Alta Gerencia, (b) Planeamiento de la Calidad, (c) Auditoría y Evaluación de la Calidad, (d) Diseño del Producto, (e) Gestión de la Calidad del Proveedor, (f) Control de Mejoramiento de Procesos, (g) Educación y Entrenamiento, (h) Círculos de

Calidad, y (i) Enfoque hacia la satisfacción del cliente.

A su vez, la investigación permitirá identificar aquellos factores que merecen una mayor atención por parte de las empresas del sector en mención.

1.3.1. Preguntas de Investigación

Pregunta General. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los factores de éxito del TQM de las empresas en el sector de comercialización de calzado en Lima Metropolitana?

Preguntas Específicas.

- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento del factor de calidad Alta Gerencia de las empresas en el sector comercialización de calzado en Lima Metropolitana?
- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento del factor de calidad Planeamiento de la Calidad de las empresas en el sector comercialización de calzado en Lima Metropolitana?
- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento del factor de calidad Auditoría y Evaluación de la Calidad de las empresas en el sector comercialización de calzado en Lima Metropolitana?
- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento del factor de calidad Diseño del Producto de las empresas en el sector comercialización de calzado en Lima Metropolitana?
- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento del factor de calidad Gestión de la Calidad del Proveedor de las empresas en el sector comercialización de calzado en Lima Metropolitana?
- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento del factor de calidad Control y Mejoramiento del Proceso de las empresas en el sector comercialización de calzado en Lima Metropolitana?
- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento del factor de calidad Educación y Entrenamiento de las empresas en el sector comercialización de calzado en Lima Metropolitana?
- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento del factor de calidad Círculos de la Calidad de las

empresas en el sector comercialización de calzado en Lima Metropolitana?

- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento del factor de calidad Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente de las empresas en el sector comercialización de calzado en Lima Metropolitana?

1.3.2. Objetivos

Objetivo General. Identificar el nivel de cumplimiento de los factores de éxito del TQM de las empresas en el sector de comercialización de calzado en Lima Metropolitana, 2014.

Objetivos Específicos.

- Identificar el nivel de cumplimiento del factor de calidad Alta Gerencia de las empresas en el sector comercialización de calzado en Lima Metropolitana.
- Identificar el nivel de cumplimiento del factor de calidad Planeamiento de la Calidad de las empresas en el sector comercialización de calzado en Lima Metropolitana.
- Identificar el nivel de cumplimiento del factor de calidad Auditoría y Evaluación de la Calidad de las empresas en el sector comercialización de calzado en Lima Metropolitana.
- Identificar el nivel de cumplimiento del factor de calidad Diseño del Producto de las empresas en el sector comercialización de calzado en Lima Metropolitana.
- Identificar el nivel de cumplimiento del factor de calidad Gestión de la Calidad del Proveedor de las empresas en el sector comercialización de calzado en Lima Metropolitana.
- Identificar el nivel de cumplimiento del factor de calidad Control y Mejoramiento del Proceso de las empresas en el sector comercialización de calzado en Lima Metropolitana.

- Identificar el nivel de cumplimiento del factor de calidad Educación y Entrenamiento de las empresas en el sector comercialización de calzado en Lima Metropolitana.
- Identificar el nivel de cumplimiento del factor de calidad Círculos de la Calidad de las empresas en el sector comercialización de calzado en Lima Metropolitana.
- Identificar el nivel de cumplimiento del factor de calidad Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente de las empresas en el sector comercialización de calzado en Lima Metropolitana.

1.4. Naturaleza de la investigación

La investigación de la calidad en el sector de comercialización de calzados en Lima Metropolitana es de tipo cuantitativo y tiene un enfoque descriptivo. El diseño de la investigación es de tipo no experimental transeccional o transversal, y los datos se recolectaron en un único momento. El instrumento de recolección de información estuvo constituido por encuestas que se realizaron a los representantes de las diferentes empresas comercializadoras. Se encuestaron a: propietarios, gerentes generales, administradores de tiendas, y jefes de línea; que mantienen injerencia en el proceso de toma de decisiones de sus empresas.

1.5. Importancia de la investigación

La importancia de esta investigación radica en brindar un soporte de conocimiento a los diferentes actores del sector comercialización de calzado en Lima Metropolitana como: directivos, proveedores, trabajadores, entre otros, de tal forma que les permita dimensionar la importancia de cada uno de los factores de éxito del TQM.

En este sentido, desde el punto de vista estratégico el estudio contribuirá a encontrar algunas oportunidades y amenazas relacionadas con el nivel de cumplimiento del TQM en base a los factores de éxito, que permita definir las mejores estrategias para cumplimiento de sus objetivos propuestos.

1.6. Limitaciones

La principal limitación de la investigación fue la escasa información bibliográfica relacionada a la Administración de Calidad Total del sector en estudio, a su vez, la poca disponibilidad de las personas para ser encuestadas ya sea por desconocimiento del tema o por políticas de confidencialidad.

1.7. Delimitaciones

La presente investigación se circunscribió a entrevistar a gerentes y ejecutivos que mantienen injerencia en el proceso de toma de decisiones de las empresas formales (según SUNAT) que pertenecen al sector de comercialización de calzado con actividad en Lima Metropolitana en el 2014. La aplicación de la encuesta para el estudio estuvo basada en el modelo de nueve factores de éxito del TQM de Benzaquen (2014).

1.8. Resumen

El incremento del PBI en el periodo 2012 - 2013 demuestra un crecimiento y desarrollo significativo de la economía peruana. Parte de ese crecimiento involucra al sector de fabricación y comercialización de calzado, el cual ha experimentado mayores cambios en la última década debido a la intensa competitividad y crecimiento vertiginoso ejercido a nivel global.

En este contexto, a nivel de Lima Metropolitana se ha identificado como problema que no existe una investigación que determine el nivel de cumplimiento de los nueve factores de éxito del TQM alcanzado por las empresas del sector de comercialización de calzado.

De acuerdo a lo expresado, el propósito de esta investigación es tener un marco de referencia sobre el nivel de cumplimiento de la calidad alcanzado actualmente por las empresas del sector de comercialización de calzado en Lima Metropolitana al 2014, tomando en cuenta los nueve factores de éxito del TQM.

La naturaleza de la investigación es de tipo cuantitativo con enfoque descriptivo y

con un diseño de tipo no experimental transeccional. En tal sentido, el objetivo planteado es identificar el nivel de cumplimiento de los factores de éxito del TQM en el sector de comercialización de calzado en Lima Metropolitana al 2014.

Por tal motivo, la importancia de esta investigación radica en brindar un soporte de conocimiento a los diferentes actores del sector como: directivos, proveedores, trabajadores, entre otros, tomando en consideración la escasa bibliografía encontrada y la subjetiva información proporcionados por los entrevistados de las empresas formales.



Capítulo II: Revisión de la Literatura

La investigación del nivel de cumplimiento del TQM en las empresas comercializadoras de calzado de Lima Metropolitana se basa en el estudio realizado por Benzaquen (2013) titulado “Calidad en las empresas latinoamericanas: el caso peruano”, cuyo objetivo principal fue: comparar nueve factores de éxito de la calidad en empresas peruanas en el 2006 y 2011 e identificar la evolución en el tiempo del alcance de la gestión de calidad.

Dicho estudio, recoge los estilos de gestión de los investigadores más destacados del TQM, entre ellos Crosby (1979), Deming (1986) y Juran (1988), la misma que combina nueve factores claves en relación a cuatro principales bloques de la organización: (a) los proveedores, (b) la alta gerencia, (c) la gestión de procesos y (d) los clientes.

Para medir el nivel de manejo de sistemas de calidad en los proveedores se considera (a) el factor de Gestión de Calidad del Proveedor. Para medir el nivel de compromiso de la alta gerencia se consideran (a) el factor de Alta Gerencia, (b) el factor Planeamiento de la Calidad, (c) el factor Auditoria y Evaluación de la Calidad y, (d) Diseño del Producto. Para medir la gestión de todos los procesos como un solo sistema se consideran (a) el factor Control y Mejoramiento del Proceso, (b) el factor Educación y Entrenamiento y (c) el factor Círculos de Calidad. Finalmente, para medir el grado de satisfacción que alcanzan los clientes con respecto al bien o servicio ofrecido se considera (a) el factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente.

La Figura 1, esquematiza el marco teórico y conceptual tomado como base para el estudio del nivel de cumplimiento del TQM en las empresas comercializadoras de calzado en Lima Metropolitana, siendo estructurado en tres áreas: (a) País, (b) Sector Calzado y (c) Sector Calzado en Lima Metropolitana, así mismo se toma en cuenta los cuatro bloques organizacionales.

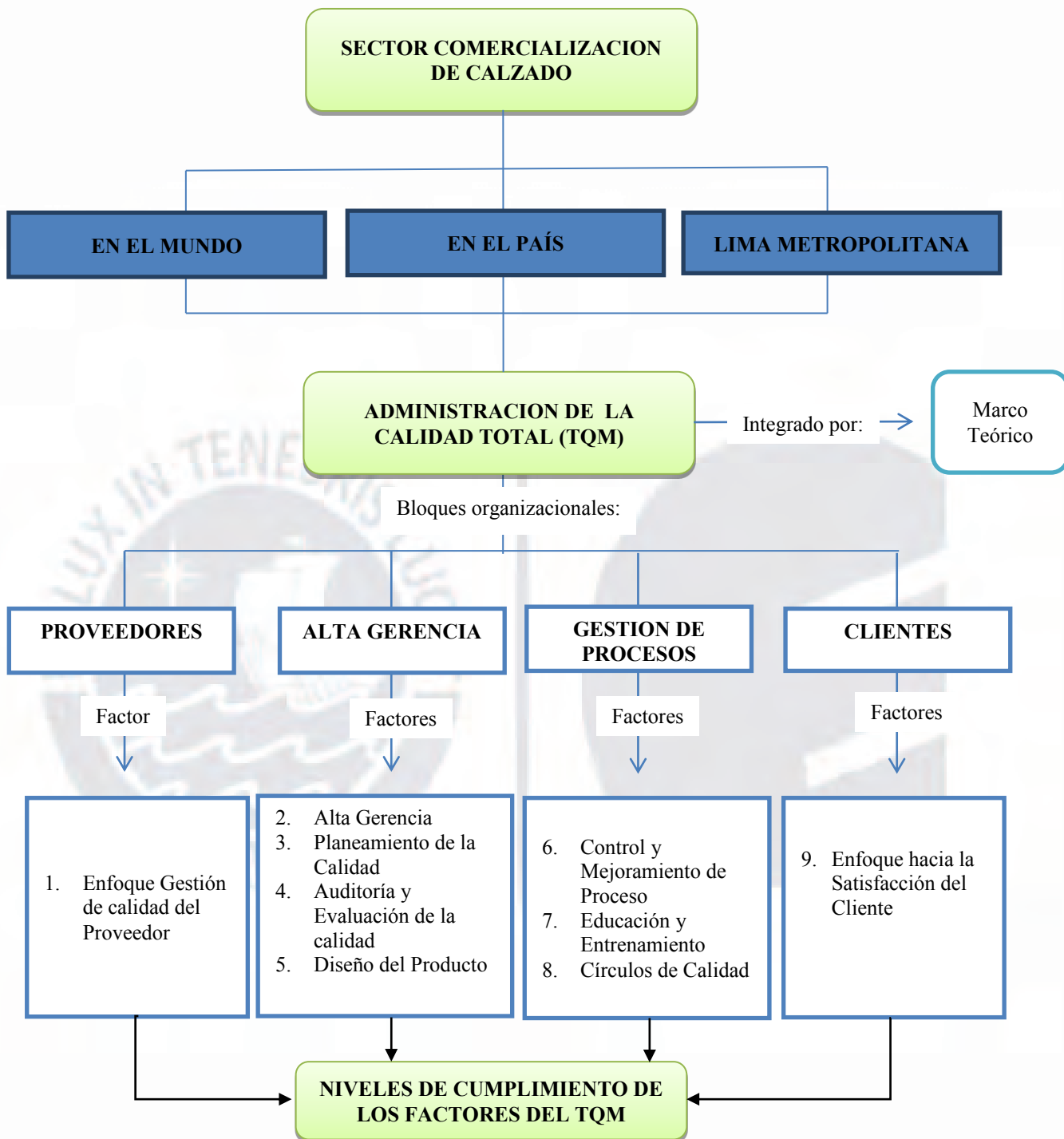


Figura 1. Mapa conceptual de la literatura. Adaptado de “Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso Peruano”, por J. Benzaquen, 2013. Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad.

2.1. Calidad

Etimológicamente, el término calidad procede del latín “qualitas-atis”, definido por el diccionario de la real academia española como “La propiedad o conjunto de propiedades

inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que los restantes de su especie”, (ver apéndice Y2), el haber alcanzado la diferenciación del producto a través de una alta calidad percibida ayudara a la empresa en el lanzamiento de nuevos productos, puesto que los consumidores suelen trasladar la imagen de calidad al resto de productos de la empresa. (Miranda, 2007, p. 15).

Se puede decir que la calidad es algo que va implícito en los genes de la humanidad; es la capacidad que tiene el ser humano por hacer bien las cosas. (Alcalde, 2007, p.2). También se menciona que la calidad es un juicio de valor relativo que un cliente le da a un producto o servicio, con base en la capacidad de éste para satisfacer sus necesidades. (Guajardo, 1996, p.31). En la actualidad, los clientes han aprendido que la calidad es una dimensión fundamental del producto o servicio que están adquiriendo. (Summers, 2006, p.11).

Para una empresa es muy importante saber gestionar la calidad de sus productos o de los servicios que brinda y para ello deben de contar con algún sistema de gestión de calidad en donde el concepto de la gestión de calidad total no solo corresponde al producto, sino también a los equipos humanos que integra la organización, socios y accionistas, servicios de atención al cliente, servicios internos de la empresa, relación con los proveedores, conservación de los recursos naturales, atención a la sociedad revirtiendo parte de los beneficios en forma de actividades culturales, fundaciones, etc. (Alcalde, 2007, p.2).

Implementar un sistema de gestión de calidad es una necesidad imprescindible dentro de una empresa que desea mantener o mejorar su porcentaje de participación en el mercado. Un sistema de gestión de la calidad es la manera en que la organización dirige y controla aquellas actividades relacionadas directa o indirectamente con la satisfacción de los requerimientos del cliente (ISO/TC 176, 2010).

Es de vital importancia conocer el proceso de adopción y evolución de los sistemas de gestión de calidad y mejora continua, lo cual implica inversiones, transformaciones

organizativas y tiempo para asimilar los cambios. La alta gerencia debe asegurar la comprensión de las ventajas en la organización y ejercer liderazgo durante el proceso (Santos & Álvarez, 2007). En la tabla 1 se describe los diferentes enfoques para gestionar la calidad.

Tabla 1

Comparación entre los enfoques de gestión de calidad.

Características	Inspección	Control	Aseguramiento	Calidad total
Objetivo	Detección de defectos	Control de productos y procesos	Organización y coordinación	Impacto estratégico en la calidad
Visión de la calidad	Problema a resolver	Problema a resolver	Problema a resolver de forma activa	Oportunidad para alcanzar una ventaja competitiva
Énfasis	En el suministro uniforme de componentes	En el suministro uniforme de componentes	En la totalidad de la cadena de valor añadido	En el mercado y en las necesidades del cliente
Métodos	Fijación de estándares y medición	Muestreo y técnicas estadísticas	Programas y sistemas. Planificación estratégica	Planificación estratégica
Responsabilidad	Departamento de inspección	Departamento de producción	Todos los Departamentos	La dirección de forma activa y con ella, el resto de la organización
Orientación	Producto	Proceso	Sistema	Personas
Enfoque	La calidad se comprueba	La calidad se comprueba	La calidad se produce	La calidad se gestiona

Nota. Tomado de «Gestión del conocimiento y calidad total,» por C. Benavides Velasco y C. Quintana, 2003. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos SA

W. Edwards Deming, Joseph M. Juran y Philip B. Crosby son considerados como los verdaderos gurús de la administración en la revolución de la calidad (ver apéndice Y9). Su manera de pensar sobre la medición, administración y mejora de la calidad ha tenido un profundo impacto en incontables gerentes y empresas de todo el mundo. (Evans, 2000, p.71).

Sin embargo, el concepto de calidad ha sufrido diversos cambios los cuales se presenta en la tabla 2 indicando el objetivo de cada etapa. (ver Apéndice Y3).

Tabla 2

Evolución histórica de la calidad

Etapa	Objetivo
Artesanal	Los artesanos eran los que producían los bienes de consumo. Ellos lo hacían todo: diseñaban, fabricaban, se aseguraban de que el producto final fuese de una calidad aceptable y además trataban directamente con el cliente.
Revolución Industrial	Las empresas tuvieron que contratar un número muy elevado de inspectores que se encargaban fundamentalmente de separar los productos buenos de los malos. Con el control de calidad las empresas consiguieron productos de una calidad aceptable, pero aun precio muy elevado.
Posguerra	Después de la segunda guerra mundial los doctores J. Juran y W. Deming se dedicaron a enseñar a los empresarios japoneses técnicas de control estadístico de calidad y para la mejora continua, satisfacción del cliente como objetivo prioritario, formación continua a las personas, fomento de la participación y aquellos conceptos de la filosofía de la gestión de calidad.
Japón	En los setenta los productos japoneses presentaban unos niveles de calidad y precio mucho mejores que los producidos por occidente.
Alemania	La buena calidad de los productos alemanes reside en una alta ingeniería en la elaboración de productos y procesos así como una elevada formación de los operarios en sus puestos de trabajo.
Estados Unidos	En la década de 1980 los norteamericanos se dan cuenta de que no es cierto que a más calidad hay más coste, sino todo lo contrario: a más calidad se produce una reducción significativa de costes y un aumento de la productividad y de la competitividad.
España	Los comienzos de la calidad en España se deben a la demanda de la industria del automóvil.
Actualidad	La estrategia fundamental reside en la implantación de sistemas de gestión de calidad total, fidelización de clientes, fuerte motivación de los trabajadores y un gran impulso a la innovación tecnológica.

Nota. Adaptado de «Calidad, » por Pablo Alcalde San Miguel 2007- Evolución histórica de la calidad – pp. 2- 5

Los japoneses desarrollaron una forma organizada de participación que llamaron “Círculos de Calidad”, consistentes en que un grupo de cinco a ocho trabajadores permanece después del horario de trabajo para analizar los problemas de calidad y buscar su solución. (Guajardo, 1996, p.28). Según Ishikawa, los miembros de los círculos de calidad aprenden a dominar el control de calidad estadístico y otros métodos relacionados para mejorar la calidad, estandarizar la operación y lograr resultados significativos en la mejora de la calidad (Guajardo, 2003, p.75). De esta forma, se busca retroalimentarse de lo sucedido e ir revisando los procesos e identificar oportunidades de mejora.

La calidad como excelencia supone lograr el compromiso de todos los integrantes de la organización para lograr un producto lo mejor posible, empleando los mejores componentes, la mejor gestión y los mejores procesos posibles. Se suele afirmar que la excelencia es un horizonte que no se llega a alcanzar y el camino para acercarse a ella es la gestión de la calidad total (Miranda, 2007, p.8).

La gestión de calidad está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de la organización y es utilizada en varios sectores de la industria. Según Deming (1989), establece 14 pasos para mejorar la administración y los productos de las empresas los cuales son:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio
2. Adoptar la nueva filosofía
3. Dejar de depender de la inspección en masa
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio
5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio
6. Implantar la formación
7. Establecer Líderes.
8. Desechar el miedo

9. Derribar barreras entre las áreas de staff
10. Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para la mano de obra.
11. Eliminar los objetivos numéricos para los directivos
12. Eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho a estar orgullosa de su trabajo.
13. Estimular la educación y la auto mejora de todo el mundo.
14. Actuar para lograr la transformación.

Ishikawa, fue el primero que utilizó el término Control total de calidad en Japón, puso especial atención en desarrollar el uso de métodos estadísticos prácticos y accesibles para la industria (ver apéndice Y4). En forma sencilla, su trabajo se centra en la recopilación y presentación de datos, el uso del diagrama de Pareto para priorizar mejoras de calidad y Diagrama de causa efecto, también llamado Diagrama Ishikawa o de pescado. (Miranda, 2007). Otros autores mencionan 7 nuevas herramientas para la mejora de la calidad las cuales están agrupadas en 3 categorías y se muestran en la tabla 3.

El objetivo es determinar un conjunto de herramientas que sirvan de apoyo a la estrategia de calidad total en las áreas funcionales de las organizaciones y empresas de fabricación, para ser utilizadas por gestores y directivos de una forma similar (Vilar, 1997).

Otra metodología conocida con respecto a la calidad en las empresas es el SIX SIGMA desarrollado en fases (ver Tabla 4). El fundamento de SIX SIGMA es esencialmente el cliente. Los clientes no juzgan las compañías por medidas estadísticas, sino por la calidad de los productos y servicios desde la óptica de la variación de los mismos, entendiendo por variación todo cambio en procesos o prácticas de negocio que pueda alterar los resultados esperados por los clientes de los mismos. Por esta razón, SIX SIGMA se centra inicialmente en reducir la variabilidad de los procesos, para después incrementar su capacidad (Pérez, 2014, p. 20).

Tabla 3.

Tipos de Planificación y sus herramientas

Tipo de Planificación	Herramientas	Objetivo
Planificación General	Diagrama de afinidad	Es una herramienta muy útil cuando se dispone de una gran cantidad de información proveniente de fuentes diferentes. El análisis de estos datos no suele ser tan sencillo, tanto por el tipo de los datos como por la disparidad de las fuentes y esta herramienta es muy útil a la hora de analizar y extraer información de estos datos.
	Diagrama de Relaciones	El diagrama de relaciones utiliza el lado lógico del cerebro. Determina que idea tiene influencia sobre otra, representando esta relación mediante una flecha en la dirección de la influencia.
Planificación Intermedia	Diagrama de Árbol	Su objeto es identificar ideas en detalle creciente. Es una herramienta que identifica aquellos elementos que pudieran haberse olvidado durante el proceso de tormenta de ideas previo al diagrama de afinidad o al de relaciones.
	Matrices de Priorización	Se utiliza para establecer prioridades en tareas, actividades o temas, en base a criterios de ponderación conocidos.
	Diagrama Matriciales	Enfrenta dos conjuntos de ideas y las compara con el objetivo de decidir si existe correlación entre ellas.
Planificación detallada	Diagrama del proceso de decisión	Tiene la capacidad de detectar aquello que puede fallar en el proceso, haciéndolo en el ya conocido formato de árbol.
	Diagramas de Flechas	Es una herramienta similar al PERT. La diferencia fundamental es que tratándose de un método muy simplificado, puede ser utilizado por la mayor parte de las personas de la organización.

Nota. Adaptado de «Las 7 nuevas herramientas para la mejora de la calidad, » por J. Vilar, 1997, p. 9. Madrid, España: Fundación Confemetal

Como se ve existen muchas herramientas de control de calidad, cada uno definido para una etapa en particular pero que en su conjunto están interrelacionadas con un fin en común, satisfacer al cliente con el mayor grado de calidad, es decir cumpliendo los requerimientos del cliente a cabalidad.

Tabla 4

Fases del Six Sigma

Fases	Objetivo
Definir	Definición del problema, se usan esencialmente las herramientas de Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa y Correlación
Medir	Exploración de los datos y evaluación de los sistemas de medición, se utilizan las herramientas de Análisis exploratorio de los datos, Histogramas, Gráficos de tendencia, Gráficos de sectores y barras, Test de normalidad de los datos y Fiabilidad.
Analizar	Determinación de las variables significativas en el proceso y evaluación de la capacidad del proceso, se utilizan esencialmente las herramientas de Contrastes de hipótesis paramétricos y no paramétricos, Intervalos de confianza, Ajuste de distribuciones, Identificación de valores atípicos, Índices de capacidad de los procesos, y Métodos multivariados.
Mejorar	Fase de optimización y robustez del proceso, se utilizan esencialmente las herramientas de Análisis de varianza, Diseño y análisis de experimentos, Modelos lineales generalizados, Análisis de regresión múltiple y Análisis de series temporales.
Controlar	Control y seguimiento del proceso, se utilizan las herramientas de Gráficos de Shewart, Gráficos de control de variables, Gráficos de control por atributos, Control de aceptación, Muestreo por atributos y por variables y Métodos de clasificación

Nota. Adaptado de «Control de Calidad – Técnicas y herramientas, » por M. Pérez, 2014. Madrid, España: RC Libros.

Como se ve, existen muchas herramientas de control de calidad, cada uno definido para una etapa en particular pero que en su conjunto están interrelacionadas con un fin en común, satisfacer al cliente con el mayor grado de calidad, es decir cumpliendo los requerimientos del cliente a cabalidad.

ISO proporciona a empresas instrumentos prácticos para las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, medioambiental y social. Una norma internacional ISO representa un consenso global acerca de los conocimientos sobre un tema o unos procesos determinados, ya se trate del grado de desarrollo alcanzado en dicho tema o de lo que constituye una buena práctica.

ISO 9001 es utilizada en unos 176 países para empresas y organizaciones grandes y pequeñas en los sectores públicos y privados para alcanzar objetivos como:

- Establecer un marco para la mejora continua y la satisfacción del cliente
- Ofrecer seguridad sobre la calidad en las relaciones proveedor – cliente
- Armonizar los requisitos de la calidad en sectores y áreas de actividad.
- Capacitar a los proveedores en las cadenas de suministro globales
- Proporcionar apoyo técnico a los reguladores
- Trasladar buenas prácticas de gestión
- Ayudar al progreso económico de los países en desarrollo y en transición.

ISO 9001 es la única norma de la familia ISO 9000 que especifica requerimientos para un sistema de gestión de la calidad con objeto de certificación (ISO/TC 176, 2010).

2.2. Calidad de las Empresas en el Sector Comercialización de Calzado en el Mundo

La industria del calzado a nivel mundial en los últimos treinta años ha confrontado un dilema: moda con calidad versus bajo costo de producción. El ascenso vertiginoso de China en la fabricación y comercialización de calzado que lo ha llevado a liderar en el sector a nivel mundial, tiene su sustento en la abundancia de mano de obra barata y de materia prima. Sin embargo, el mercado está cada vez más orientado a la diferenciación y a la generación de valor agregado, entendido en el sentido más amplio, estaría poniendo en entre dicho la estrategia de China y en general dando la pauta para replantear y ensayar nuevas estrategias que apunten a satisfacer las nuevas exigencias del sector (Ballón, 2008, p. 9).

Por su parte, Europa todavía compra más del 45% de calzado del mundo, pagando el precio promedio más alto de 12.85 US\$/par, por lo que es un mercado atractivo para cualquier exportador, siendo Italia un claro líder en términos de valor. La industria italiana apuesta claramente por la calidad y diferenciación de sus productos, tanto aquel dirigido a su mercado interno como al de exportación. Para ello, la selección de materias primas y el

recurso al diseño italiano vienen permitiendo un mejoramiento del posicionamiento del zapato, considerado como el principal país exportador de calzado de cuero basado en una estrategia de desarrollo de marca “Made in Italy” (Ballón, 2008, p. 22).

En América Latina, la industria del calzado compite sobre la base de bajos costos más que diferenciación y la preocupación por mejorar la producción exportable de los países integrantes de la Comunidad Andina de Naciones, conlleva a evaluar la competitividad sectorial internacional de la empresa. Brasil es por un gran margen, el principal exportador de América del Sur, con una cantidad de exportación en América Latina de 113 millones de pares en el año 2012, cuyo precio promedio de exportación se redujo a 9.65 US\$, debido a la evolución del tipo de cambio (Ballón, 2008, p. 14).

Brasil dispone de centros tecnológicos y está dotado de un sistema de información para toda la industria del calzado, y un centro de estudios y técnicas de administración sectorial. En comparación con nuestro país, Brasil ha conseguido esta situación de privilegio, debido al apoyo del sector público, que ayudó a financiar a la industria local, diseñó y puso en marcha un conjunto de medidas orientadas a su modernización y mejora global, generando ventajas con reducción de impuestos, pago diferido de los mismos, créditos tributarios, planes de marketing con elaboración de estudios de mercado, creación de bases de datos, participación en ferias de nivel internacional, colaboración en el acceso a equipamiento, nuevas tecnologías y capacitación de mano de obra, etc.

2.3. Calidad en el país

Según Alvarado (2002) hizo referencia indicando lo siguiente:

Las pequeñas empresas también apostaban por la certificación ISO forzados por temas de relaciones comerciales, pero posteriormente todas las que apostaron por dicha certificación gozaron de notables ventajas, tales como: reducción de costos, mejora del clima laboral,

incremento de la productividad, disminución de las mermas, incremento de las ventas, entre otras.

En este contexto, las empresas peruanas refuercen sus posiciones y adopten políticas que contemplen una adecuada gestión de calidad que antes no eran consideradas fundamentales para alcanzar la competitividad. Dichas estrategias aplicaba a todas las empresas, considerando su tamaño y rubro, en función a las necesidades de competencia en el mercado.

La apertura de nuestras fronteras y la firma de tratados con otros países motivaron aún más a las medianas y pequeñas empresas a incursionar en un principio a temas de calidad debido a las exigencias de exportación (ver Tabla 5). Las empresas en el Perú a mediados de los 90's toman iniciativas para aplicar programas de responsabilidad social y gestión de calidad, esta nueva filosofía forja un proceso de escalonamiento competitivo. Posteriormente a fines de los 90's las grandes empresas fueron las pioneras en certificar ISO, en el año 1995, tan solo siete empresas fueron certificadas; esta cifra se incrementó hacia el año 2000, resultando 141 empresas con dicha certificación (International Organization for Standardization, 2013).

El sector minero es uno de los promotores respecto al tema de certificaciones en nuestro país, especialmente en las normas de calidad y medio ambiente de las series ISO 9000 y 14000, además de seguridad y salud ocupacional del conjunto OHSAS 18000. La alta visibilidad que les otorga su condición de empresas de clase mundial y sus propias exigencias por mejorar índices a todo nivel, hicieron que las mineras asumieran estándares internacionales probados y ampliamente aceptados. El sector minero ha ido liderando este proceso de certificación, puesto que, ellos mismos se han auto impuesto la certificación, por lo tanto, exigen a sus proveedores que también estén certificados (Navarro, 2013, p12).

El Perú el 30 de junio de 2013 el 99,6% correspondía a micro, pequeñas y medianas empresas (INEI, 2013). Esto evidencia la importancia de aplicar gestiones de calidad en dichos negocios con el fin de hacerlos más competitivos, de tal manera que no puedan ser absorbidos por el mercado y las grandes corporaciones.

Por otro lado y desde hace buen tiempo, la economía nacional se sustenta en el desarrollo y productividad de las PYMES. No obstante, estas unidades productivas no tienen una clara visión de la certificación asociada a los procesos que involucran la calidad. Si bien el estado desarrolla algunos programas para promover la competitividad de las PYMES y la implementación de sistemas de gestión de calidad en dichas organizaciones, todavía los resultados son insuficientes. También hay que destacar que los gremios empresariales hacen sus mejores esfuerzos para motivar a los emprendedores a incorporar una cultura de calidad que catalice su crecimiento (Navarro, 2013, p11).

2.3.1 Calidad de las Empresas en el Sector Comercialización de Calzado en Lima Metropolitana.

Según el Censo Nacional de Establecimientos Manufactureros; Ministerio de Producción (2007) indicó que Lima concentra un 43% de participación del total de empresas fabricantes de calzado a nivel nacional. Este sector es relevante en la economía por su participación y la generación de puestos de trabajo. Se considera como una de las actividades minoristas más importantes. De hecho, las empresas peruanas dedicadas a la industria de calzado a finales del 2005 sumaban aproximadamente 4,500, de las cuales se determina que solamente el 20% son formales y el 80% restante son informales (ProChile, 2010).

Un estudio de la Asociación Brasileña de Empresas de Componentes para Cuero y Calzado (Assintecal) predice que cada peruano consume 2.2 pares de zapatos al año, 0.5 unidad más que en el año 2005, cuando se consumía en promedio 1.7 pares anuales. Así, el mercado alcanza los 61.6 millones de pares de zapatos al año.

Tabla 5.

Tratados de Libre Comercio firmados por países de América Latina

	Perú	Chile	México	Colombia	Costa Rica	Panamá	Honduras	Nicaragua	Guatemala	El Salvador
EEUU	2009*	2004	1994		2004	2007	2003	2003	2003	2004
Unión Europea		2003	2000							
Canadá	2008	1997	1994	2008	2001					
China	2009	2006			2010					
México	2011	1999		1995	1995			1998	2007	2001
Costa Rica		2002	1995	2009		2002				1999
EL Salvador		2002	2001	2009	1999	2002	2007		2007	
Honduras		2008	2001	2009	1999	2002	2007		2007	2007
Guatemala		2010	2001	2009	1999	2002	2007		2007	2007
Nicaragua		2011	1998							
Panamá		2006			2002		2002	2002	2002	2002
Perú		2009	2011							
Colombia		2009	1995						2009	2009
Chile	2009		1999	2009	2002	2006	2008	2011	2010	2002
Corea del Sur	2011	2004								
Japón	2011	2007								
Singapur	2008	2006				2006				
Tailandia	2005									
Taiwan						2003	2007	2006		
Australia		2009								

Nota. Tomado de Revisión del impacto de los TLC en América Latina. Recuperado de:

<http://www.conflictosmineros.net/biblioteca/publicaciones/publicaciones-ocmal/revision-del-impacto-de-los-tlcs-en-america-latina/download>

* Se refiere al año de entrada en vigencia o suscripción.

Adicionalmente, una encuesta de Trabajando.com a más de 2,800 personas revela que para los peruanos es relevante vestir de manera adecuada en el trabajo, razón por lo cual, un 33% de los peruanos gastan hasta 30% de su sueldo en vestuario y calzado para ir a trabajar, otro 33% invierte hasta un 20% de su salario; el 22%, hasta un 10%; y finalmente el 12% gasta más de un 30% en vestimenta de trabajo.

Otro factor que alienta la demanda de calzados es la expansión de las industrias de centros comerciales, especialmente en Lima. Actualmente existen 21 nuevos proyectos a nivel nacional, que dan espacio a 6,000 nuevas tiendas (ProChile, 2010).

Últimamente la tendencia de las cadenas para asegurar el crecimiento es trabajar con los conceptos de marca, el centro de atención ya no son los zapatos, sino la personalidad de la marca. Vemos vitrinas más finas y modernas y desarrollo de líneas especiales para hombres mujeres y niños. En definitiva, las empresas comercializadoras de calzado busca alcanzar un mayor valor con una combinación de desarrollo de un concepto de marca, buena calidad, buen servicio, buena ubicación y precio aceptable.

Con respecto a la exportación de calzado, desde el año 2007 viene creciendo a una tasa promedio anual de 11% (ver Figura 2). Sólo en el 2013 los envíos totales superaron los US\$24 millones. Perú incrementa su competitividad aún más en la fabricación de calzado al exportar productos hacia varios países de la región, tales como: Chile, Colombia, Ecuador, EEUU y México (ver Figura 3).

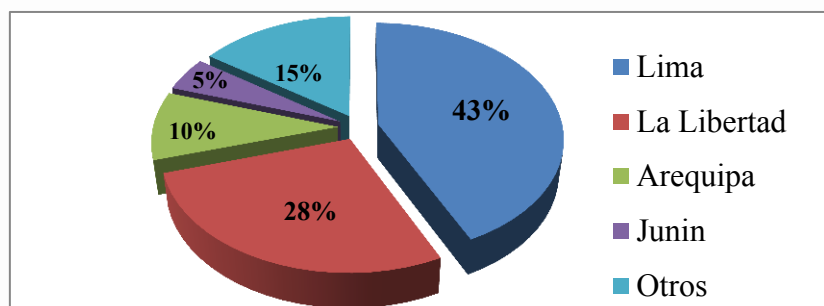


Figura 2. Participación de mercado de empresas de calzado en el Perú 2007. Tomado de “Censo Manufacturero 2007”. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/index.php/estadistica/censo-manufacturero-2007>

Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú en 2013
 Producto : 64 Calzado,polainas,botines y artículos analogos y sus partes

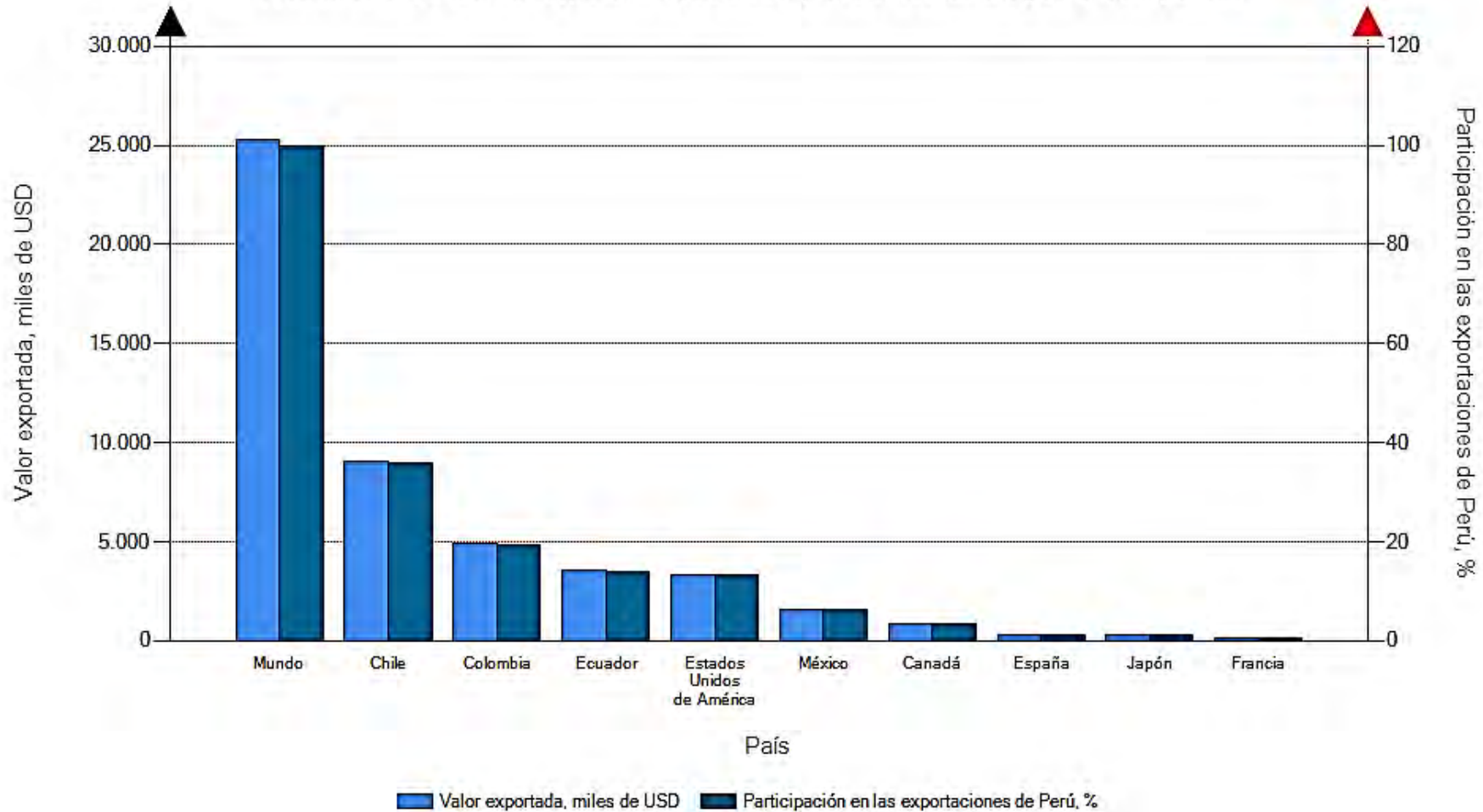


Figura 3. Mercados consumidores de calzado exportado por Perú 2013.

Tomado de «International Trade Centre (ITC) –TradeMap.» Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Graph.aspx

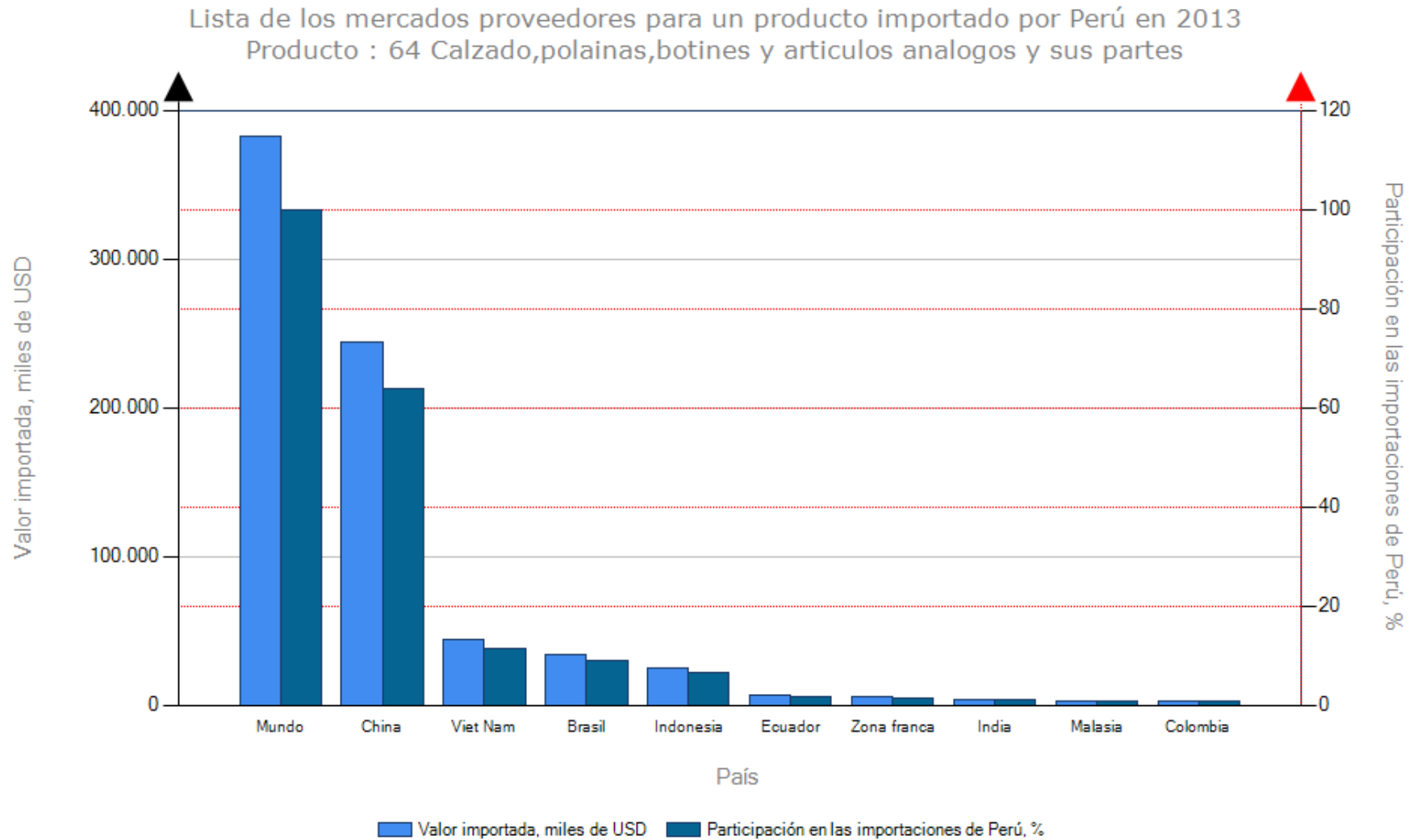


Figura 4. Mercados proveedores de calzado importados por Perú 2013.

Tomado de «International Trade Centre (ITC) –TradeMap,» Recuperado de http://www.trademap.org/Product_SelProductCountry_Graph.aspx

En el 2013 los envíos totales superaron los US\$24 millones. Perú incrementa su competitividad aún más en la fabricación de calzado al exportar productos hacia varios países de la región, tales como: Chile, Colombia, Ecuador, EEUU y México (ver Figura 3).

En el 2013, las importaciones de calzado superaron los US\$380 millones. Entre los países proveedores de calzado importados por Perú, destaca China con un 64% de participación, seguido de Vietnam con 12%, Brasil con 9%, Indonesia con 6% y Ecuador con 2% (ver Figuras 4).

2.3.2. Análisis interno (AMOHFIT) del sector de comercialización de calzado en el Lima Metropolitana.

El diagnóstico interno del sector se enfoca en encontrar, resumir y evaluar estrategias para capitalizar las principales fortalezas y neutralizar las debilidades, mucho depende de la evaluación que se realice y de los recursos generadores de valor con que cuente el sector; además de la gestión administrativa principalmente. Por lo tanto, al realizar la evaluación interna, se desarrolla un diagnóstico de los recursos disponibles con el fin de conocer si se realiza un uso eficaz y eficiente de los mismos, para ello se analizan los aspectos estratégicos de las principales áreas del sector, lo cual sirve de base para identificar y evaluar las relaciones entre las diferentes áreas funcionales etiquetadas como AMOFHIT. Estas áreas son:

- Administración y gerencia (A)
- Marketing y ventas & investigación y mercado (M)
- Operaciones & logística e infraestructura (O)
- Finanzas & contabilidad (F)
- Recursos Humanos & cultura (H)
- Sistema de información & comunicaciones (I)
- Tecnología & investigación y desarrollo (T)

El análisis o auditoría interna no es una simple revisión operativa de las capacidades y carencias de la organización. También evalúa aspectos distintivos generadores de diferenciación para el negocio (D'Alessio, 2012). Además, en sinergia con la auditoría externa, permite afinar estrategias de marketing y potenciar oportunidades que generen valor en los diferentes eslabones de la cadena productiva.

Administración y gerencia. La industria de calzado está constituida principalmente por microempresas (88% del total de empresas se clasifican como tales) con una capacidad de producción que no supera los 40 pares diarios, que mediante la conformación de conglomerados logran concentrar el 24% de la producción total. En tanto, las pequeñas empresas, con una capacidad productiva de hasta 250 pares al día, fabrican el 36% del total. Por su parte, las empresas medianas que constituyen apenas el 3% del universo de firmas concentran el 40% de la producción nacional, ostentando una capacidad productiva cercana a los 700 pares por día (MINCETUR, 2006, p. 38).

En el Perú, según la ley orgánica del poder Ejecutivo 29158, se establecen que son funciones de los ministerios del poder ejecutivo, el promover, planear, dirigir, ejecutar, supervisar y evaluar las políticas nacionales y sectoriales bajo su competencia, así como asignar los recursos necesarios para su ejecución (Ley 29158, 2008).

El gobierno a través del ministerio de la producción promueve procesos de desarrollo competitivo de las empresas peruanas y ha creado el Plan Estratégico Multianual del Sector Producción (PESEM, 2012) donde el ministerio ejerce un rol de coordinador y facilitador de un desarrollo productivo, regula las actividades económicas del sector (MIPYME, 2012) cuyo objetivo es impulsar un estado innovador, promover la competitividad, enfatizando en la capacidad tecnológica, incremento del valor agregado, y la promoción de diversificación productiva.

El sector de calzado en el Perú es intenso en mano de obra, lo cual ha originado el

surgimiento de pequeños productores. En este panorama, el dueño es quien asume la función de gerente administrador, dependiendo en su mayoría de la mano de obra familiar, la cual carece de técnicas de gestión, y otras operaciones de mediana y mayor dimensión que cuentan con una estructura organizacional más estructurada. Sin embargo, la industria de calzado de cuero en el Perú se encuentra atomizada, lo cual conlleva a que se clasifique en microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas las cuales suman aproximadamente 4,500 de las cuales solamente el 20% son formales y el 80% restantes son informales (ProChile, 2010, p. 1).

Si bien la fragmentación de los recursos económicos en un gran número de mini negocios es un fenómeno extendido en América Latina, el Perú es un caso extremo, donde el 96,4% de las empresas manufactureras son de no más de 5 trabajadores, siendo sólo el 3,2% empresas de entre 5 y 10 trabajadores y apenas el 0,4% son medianas y grandes empresas (Ministerio de la Producción, 2010).

El Ministerio de la Producción creó los Centros de Innovación Tecnológica (CITE), considerando como centros de convergencia entre el estado, la academia y el sector privado. A través del CITE, se brinda capacitación, asistencia técnica, control de calidad, acabados, diseño y cuidado ambiental. Tiene por objetivo establecer los lineamientos para la creación, desarrollo y gestión de Centros de Innovación Tecnológica (Ley 27267, 2000).

Para el caso del sector calzado, desde 1998, se apertura el Centro de Innovación del Cuero, Calzado e Industrias Conexas – CITICAAL, que se preocupa por el desarrollo tecnológico del sector, capacidad de innovación y búsqueda de mayor competitividad y productividad, el cual cuenta además con el apoyo internacional de la Agencia Española de Cooperación Internacional (EACI).

Las empresas comercializadoras de calzado en sus funciones operativas y de administración para realizar su gestión centran sus procesos en procedimientos definidos; y

otras además, basados en políticas para sus operaciones de producción local, de importaciones y/o exportaciones. La finalidad a través de las gestiones es realizar adecuadamente las bases productoras y comerciales en el sector.

En la administración de las operaciones con respecto a las importaciones, en general, existen ciertas restricciones en la gestión comercial. La política arancelaria está orientada a la integración de Perú con la economía mundial y a incrementar la competitividad y a su vez protege al productor nacional. Para el caso de las normas de exportación desde el Perú son promovidas a través de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPEX), conformada por representantes del gobierno y de las asociaciones representativas de exportadores (KPMG, 2014).

Las empresas diferencian su nivel productivo y competitividad por la dimensión estructural, cantidad de colaboradores, nivel de producción, nivel de capital, tecnología, experiencia, entre otros; tal es así que se pueden observar en éstas categoría tres tipos de microempresas: (a) de subsistencia, son empresas que están conformados por la unión familiar; es decir esposa, esposo, hijos y algún otro familiar; y en lo particular es dado generalmente para la producción artesanal y no cuentan con niveles de capital y capacidad de ahorro, (b) acumulación insipiente, son empresas conformados máximo de hasta siete colaboradores de los cuales la gran mayoría son familiares, poseen lo mínimo de capital y no tienen capacidad de ahorro, y (c) las de relativo crecimiento, son las empresa conformados de entre ocho a diez colaboradores; en esta categoría ya cuentan con mano de obra calificada. En cambio las empresas pequeñas están conformadas de entre 10 y 50 colaboradores lo que significa que en la mayoría de los casos existen uso de maquinaria especializada, mano de obra con experiencia y volumen de producción más elevado que las microempresas.

Para el caso de las empresas medianas cuentan entre 51 a 250 colaboradores y con mayor capacidad de producción e infraestructura y capacidad de instalación, maquinaria para

la optimización de los procesos, y en su mayoría presenta sucursales en diferentes partes del país.

El gobierno con la finalidad de buscar competitividad en el mercado global, indicó que cofinanciará a Mipymes para que obtengan certificaciones internacionales. Hasta S/.45,000 recibirá cada empresa ganadora para gestionar certificaciones ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, entre otras, informó el Ministerio de la Producción, Gestión (2014, 17 de octubre).

Los agentes principales importadores y exportadores que facilitan la operación productora y comercializadora de calzados en Lima Metropolitana son los siguientes.

Tabla 6.

Agente Comerciales Importadores / Exportadores

Principales Agente Importadores de Calzados	Principales Agente Exportadores De Calzados
Emb. Estados Unidos-Nas-Asuntos Antinarc	Efrain Aguilar Pita E.I.R.L.
Importaciones leo Shoes E.I.R.L.	Industria El Avila S.A.C.
Friend Shoes E.I.R.L.	Novo Imagen Textil S.A.C.
Shun Feng Import export E.I.R.L.	D`Colesh S.A.C.
Inversiones Gamboa E.I.R.L.	D`art Cuero S.A.C.
Joveco Import S.A.C.	Carranza Hermanos Export-Import S.A.C.
Compra y Venta de Divisas D.J.D. S.A.C.	Atelier Minaya S.A.C.
Manufacturas y Representaciones Andinas	Inversiones English S.A.
Coba Customs S.A.C.	Luciana Trading E.I.R.L.
Forza Viva S.A.C.	Exportaciones Pandara S.R.L.

Nota. Tomado de «Servicio de búsqueda de negocios TRADE,» Recuperado de <http://trade.nosis.com/es/Comex/Agentes/Peru/Calzado-polainas-y-articulos-analogos-partes-de-estos-articulos/PE/64?f=I&p=A&e=A>

Marketing y ventas & Investigación y Mercado. Para el caso de las exportaciones de comercialización de calzados podemos observar la lista de ítems principales considerados en las ventas hacia el exterior tomados del SIICEX (por sus siglas Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior) (ver tabla 7). La capacidad de ventas realizadas al exterior dio un valor exportado para el 2013 un total de US\$ 24'577,00 lo que representan los principales agentes importadores (ver Tabla 8). El país con mayor representación en las

importaciones es el país de Chile con una participación del 27% y con una tasa de crecimiento del 228.79% correspondiente al 2013. Estos valores presentados por TRADEMAP por sus siglas Estadísticas del Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas.

El sector comercial de calzado presenta dos clústeres de negocio en el mercado de Lima Metropolitana; el primero constituido por empresas industrializadoras que producen y ponen a la venta sus productos a través de sus propias comercializadoras; otras industrializan para vender a través de sus canales de distribución, y otros únicamente comercializadoras (quienes compran localmente y/o importación).

Tabla 7.

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior

Nº	Producto	Descripción Arancelaria	Partida
1	Calzado para damas, caballeros y niños que cubren el tobillo.	Los demás calzados con parte superior y suela de cuero natural que cubran el tobillo	6403510000
2	Calzado para damas, caballeros y niños	Los demás calzados con parte superior y suela de cuero natural que cubran el tobillo	6403510000
3	Calzado para damas, caballeros y niños que cubren el tobillo.	Calzado impermeable que cubran el tobillo sin cubrir la rodilla	6401920000
4	Calzado para damas, caballeros y niños que cubren el tobillo.	Los demás calzados que cubran el tobillo	6402910000
5	Calzado para damas, caballeros y niños que no cubren el tobillo, en material de cuero con suela	Los demás calzados con parte superior y suela de cuero natural	6403590000
6	Calzado para damas, caballeros y niños que cubren el tobillo.	Calzado con palmilla o plataforma de madera, sin plantillas ni puntera metálica de protección	6403911000
7	Calzado para damas, caballeros y niños que cubren el tobillo.	Los demás calzados que cubran el tobillo con palmilla o plataforma de madera, sin plantillas ni puntera metálica de protec.	6403919000
8	Calzado para damas, caballeros y niños que no cubren el tobillo, en cuero con planta sintético	Los demás calzados con palmilla o plataforma de madera, sin plantillas ni puntera metálica de protección	6403999000

Nota. Tomado de «Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior - SIICEX.» Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=217.00000&_portletid_=SFichaProductoRegistro&scripto=cc_fp_buscar&pdesproducto=%20CALZADO

Estos canales de distribución tanto para cadenas comercializadoras, realizan en su mayor parte a través del comercio minorista dependiendo del nivel socio económico al cual se dirija; como pueden ser los diferentes mercados como las galerías en los estratos medios-bajos; boutiques en los segmentos medios-altos. Se encuentran otros canales las que funcionan de manera independiente o formando cadenas, tales como: Hush Puppies, Bata, Guante, entre otras. Por otro lado, están las tiendas por departamento cuyas ventas generalmente se realizan al crédito como Ripley y Saga, donde se ofertan los calzados de forma segmentada para damas, caballeros, niños, y deportistas.

Tabla 8.

Lista de mercados importadores para un producto exportado por Perú.

Producto: 64 Calzado, polainas, botines y artículos análogos y sus partes

Unidad : miles Dólar Americano

Importadores	Valor exportada en 2009	Valor exportada en 2010	Valor exportada en 2011	Valor exportada en 2012	Valor exportada en 2013	Acumulado
Chile	2018	2570	4610	5672	6635	21505
Colombia	5187	4820	4984	3318	4785	23094
Ecuador	1746	2015	3036	4087	4183	15067
Estados Unidos de América	2183	2257	1992	2395	2691	11518
México	1256	1726	1739	1109	1507	7337
Canadá	59	400	810	1215	1007	3491
Bolivia	422	499	639	946	679	3185
Venezuela	700	349	1131	970	541	3691
República Dominicana	65	136	61	787	450	1499
España	640	958	1114	638	335	3685
Costa Rica	44	59	132	385	200	820
Japón	17	85	34	74	172	382
Cuba	247	185	147	199	171	949
Trinidad y Tobago	19	0	24	0	163	206
Otros	619	854	1224	749	1054	4500
Mundo	15220	16914	21673	22543	24577	100929

Nota. Tomado de « Servicio de búsqueda de negocios TRADE MAP,». Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||64||2|1|1|2|2|1|2|1|1

Para tomar en cuenta el precio de los productos, estos son fijados tomando como referencia, principalmente, los costos de producción en el caso de industrias, y costos de

importación para los productos importados. En este caso las empresas que compran a proveedores locales e importadores; los precios dependen de los niveles de negociación en base a volúmenes de compras, modelos, marcas, entre otros. En la tabla 9 se puede observar el precio porcentual al consumidor a octubre del 2014.

En cuanto a promociones que definen en el sector son diversificadas y dependen de la estrategia de cada empresa. Algunas se orientan a descuentos por volumen de compra, ofertas, manejo de tarjeta de crédito, otras incluso segmentan promociones por tipo de cliente.

Tabla 9.

Variación Porcentual del Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana

Base: 2009 =
100
Octubre 2014'

Sub Grupo de Consumo	Pond(%)	Variación Porcentual		
		Octubre 14	Ene-Oct 14	Nov 13-Oct 14
Calzado	1382	0,05	1,76	2,21

Nota. Tomado de «Instituto Nacional de Estadística e Informática,». Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-de-precios-octubre-2014.pdf>

La estrategia comunicacional, es diversa, encontrando estrategias que van desde el desarrollo de web, otras que integran el e-commerce en sus portales, el uso de las redes sociales apunta a ser protagonista en el mediano plazo. Existen otros medios tradicionales donde las grandes empresas apuntan principalmente radio y televisión; estos mensajes son en su mayoría promocionales y con altas dosis de creatividad. Existen diversos casos de éxito de estrategias comunicacionales en nuestro país como es Shopping Days que logró registrar más de 5 mil pedidos en sólo 3 días, de los cuales un 70% fueron productos de la categoría electrónicos y un 30% restante de ropa, calzado, accesorios y artículos para el hogar. La venta creció 400% y se movilizó más de 1 millón y medio de cibernautas, publicado en Perú 21 (2014, 05 de febrero).

En cuanto a investigación y mercado, el sector comercializador de calzado tiene como punto de partida el benchmarking, tomando como referencia las tendencias marcadas a nivel mundial. En ese sentido, el internet y las ferias locales facilitan esta labor. No existe cultura de investigación de mercado representativa, ni análisis del consumidor que permita desarrollar productos en base a sus principales insights. Empresas como INEI y Arellano Marketing realizan investigaciones que facilitan la exploración de la información.

Operaciones & logística e infraestructura. El sector manufactura se redujo en 3.17% por la disminución de la actividad fabril primaria de 5.42% y fabril no primaria en 2.51%; lo que representa en este segundo punto el sector de producción de calzado. Entre las ramas que explican la reducción de la industria bienes de consumo, se encuentran la actividad de fabricación de calzado que disminuyó en 35,94% del mes de agosto 2014 con respecto al mismo mes del años anterior, así mismo disminuyó en 9.37% en lo que va del año. Todo este comportamiento sumada a la menor demanda externa de calzado de Chile, EE.UU. y Ecuador (Instituto Nacional de Estadística e Informática[INEI], 2014) (ver Tabla 10).

Tabla 10.

Índice de Volumen Físico de la Producción Industrial

(Año base y ponderaciones 2007)

CIIU -RE V. 4	DESCRIPCIÓN SECTOR - DIVISIÓN – GRUPO	JULIO			AGOSTO			ENERO-AGOSTO		
		2013	2014 a/	2014/2013	2013	2014 a/	2014/2013	2013	2014a/	2014/2013
	INDUSTRIA MANUFACTURERA TOTAL	105.7	99.7	-5.7%	101.9	98.7	-3.2%	102.4	101.4	-1.0%
	SECTOR MANUFACTURA NO PRIMARIA	104.6	97.1	-7.2%	104.9	102.2	-2.5%	101.7	100.3	-1.3%
	SECTOR MANUFACTURA PRIMARIA	109.2	107.5	-1.5%	93.0	88.0	-5.4%	104.6	104.5	-0.1%
15	Fabricación de cueros y productos conexos	100.0	78.6	-21.4%	111.8	74.5	-33.3%	102.0	90.1	-11.6%
151	Curtido y adobo de cueros; fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería; adobo y teñido de pieles	103.5	68.8	-33.6%	83.7	63.1	-24.6%	101.2	84.2	-16.8%
152	Fabricación de calzado	98.5	83.0	-15.7%	124.3	79.6	-35.9%	102.3	92.7	-9.4%

Nota. Tomado de «Ministerio de la Producción». Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/boletines/2014/8/14.xls>

Dentro de los productos que se tomaron en cuenta para el Índice Volumen Físico agosto 2014 fueron: zapatos, zapatillas, botas, botines y sandalias. (ver Tabla 11), hubo un

incremento en la producción de pares de zapatillas y sandalias con respecto al mismo mes del año anterior, por otro lado sucedió un decrecimiento para los productos de zapatos, botas y botines. Por consiguiente, en el acumulado Enero-Agosto 2014 vs 2013 en cuanto a los productos de zapatos, zapatillas y sandalias hubo un incremento en la producción, y para el caso de las botas y botines hubo un decrecimiento.

Tabla 11.

Relación de los principales productos de empresas que participan en la muestra del Índice de Volumen Físico – Mes de Agosto 2014

C.I.I.U.	DESCRIPCION	U.M.	AGOSTO			ENERO - AGOSTO		
			2013 (*)	2014 (*)	(%)	2013 (*)	2014 (*)	(%)
152	Fabricación de Calzado							
1	ZAPATOS	PAR	75,766.0	63,039.0	-16.8	671,219	718,164	7.0
2	ZAPATILLAS	PAR	297,658.0	302,204.0	1.5	2,785,287	3,023,693	8.6
3	BOTAS, BOTINES	PAR	323,549.0	281,104.0	-13.1	2,321,307	2,074,486	-10.6
4	SANDALIAS	PAR	47,629.0	120,796.0	153.6	613,422	684,340	11.6

Nota. Tomado de «Ministerio de la Producción». Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/boletines/2014/8/20.xls>

Su infraestructura están determinadas por el tamaño de la empresa que esto va desde una empresa micro, pequeña, media o grande. Las inversiones de infraestructura dependen de estos tres factores; lo que significa que las inversiones son escalables por cada uno. Si visualizamos la dimensión del tamaño de cada uno de ellos se podrán observar que la micro empresas están ubicados en los mercados, las pequeñas y grandes se observan en los supermercados y tiendas de retail.

La tasa de utilización de la capacidad instalada se observa altas y bajas en el crecimiento mensual correspondiente al año 2014 (ver Tabla 12). A partir del mes de mayo hasta agosto lo que significa también una disminución en el Índice del Volumen Físico de la Producción. El promedio general fue de un 47.5% enero-agosto 2014.

Por otro lado, aquellos donde el consumo local se ve realizado por el abastecimiento de las importaciones para la comercialización local realizadas principalmente de los países de

la: China, Brasil, Vietnam, Indonesia, Ecuador, entre los mayores exportadores. (ver Tabla 13), se observar el valor FOB total importado por Perú superaron los US\$380 millones, lo que representan un incremento de las importaciones de lo que va desde el año 2009.

Tabla 12.

Tasa (%) de Utilidad de la Capacidad Instalada de la Industria Manufacturera

(Año Base 2007- Índice Base 2012 = 100)

CIU - REV. 4	DESCRIPCION SECTOR - DIVISIÓN - GRUPO - CLASE	2014								PROM. 2014
		E	F	M	A	M	J	J	A	
15	Fabricación de cueros y productos conexos									
152	Fabricación de calzado	44.2	50.6	52.7	50.3	51.3	47.8	42.6	40.8	47.5

Nota. Tomado de «Ministerio de la Producción.» Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/boletines/2014/8/19.xls>

Tabla 13.

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Perú

Producto: 64 Calzado, polainas, botines y artículos análogos y sus partes

Unidad : miles Dólar Americano

Exportadores	Valor importada en 2009	Valor importada en 2010	Valor importada en 2011	Valor importada en 2012	Valor importada en 2013
China	90634	117102	164743	204204	244007
Vietnam	14868	17657	30237	31430	44098
Brasil	11722	21207	23624	32297	34421
Indonesia	4288	7369	15507	18478	24614
Ecuador	5933	5778	8144	7613	6770
Zona franca	3842	5056	4460	6376	5594
India	615	1415	1749	3074	4148
Malasia	1579	2149	3518	4463	3008
Colombia	1549	2345	2661	2925	2592
Camboya	203	359	2033	1711	2164
Italia	544	625	1556	1680	2113
Bolivia	1735	1939	2305	1882	1245
España	117	144	254	933	1186
México	545	325	478	598	927
Bangladesh	73	68	515	921	885
EE.UU.	464	511	693	364	654
Otros	3390	2348	3994	3731	4262
Mundo	142106	186397	266478	322682	382688

Nota. Tomado de «Ministerio de la Producción.» Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||64||2|1|1|1|2|1|2|1|1

En el proceso productivo existen instituciones de apoyo como SENASA (por sus siglas Servicio Nacional de Sanidad Agraria), APEMEFAC (por sus siglas Asociación de Pequeños y Medianos Fabricantes de Calzado Artículos Complementarios y Afines), CCCA (por sus siglas Corporación del Cuero Calzado y Afines), CITICCAL (por sus siglas Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado, e Industrias Conexas), SIN (por sus siglas Sociedad Nacional de Industrias), PROMPEX (por sus siglas Comisión para la Promoción de Exportaciones), PROMPYME (por sus siglas Comisión para la Promoción de la Pequeña y Micro Empresa), INDECOPI (por sus siglas Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual); son aquellos que facilitan los procesos de la industrialización y el comercio de calzado con la finalidad de buscar y lograr competitividad en el desarrollo y crecimiento para el mercado global.

Los procesos productivos y de abastecimiento logístico, marketing y financiero; son parte de la cadena productiva de las operaciones del negocio para generar valor y su puesta del producto final al consumidor. En la Figura 5 se observan los procesos productivos de las industrias de calzado.

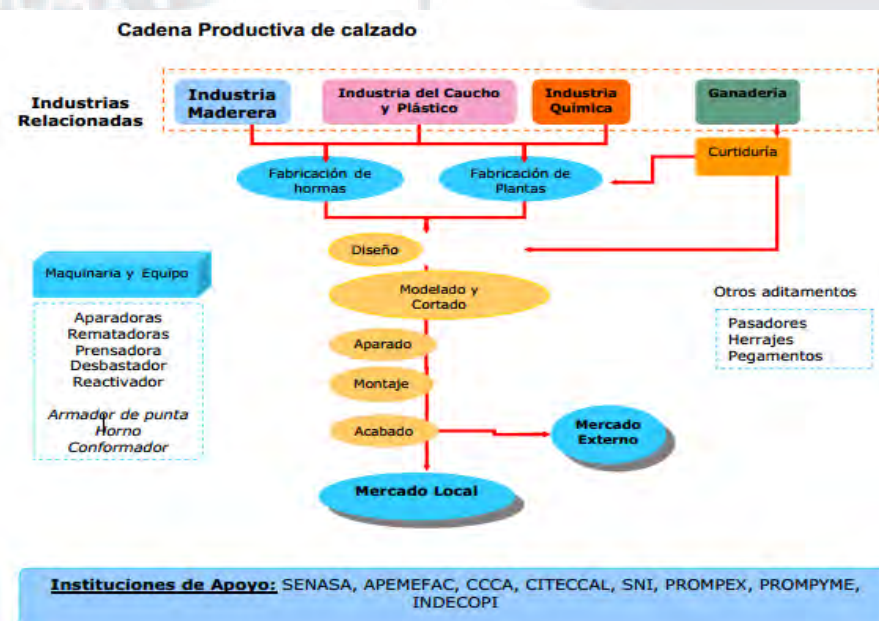


Figura 5. Plan Estratégico Nacional 2003-2013. Tomado de «Ministerio de Comercio Exterior y Turismo». Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Plan_Cuero_Calzado.pdf

La logística se ha convertido en una función clave de la competitividad en el comercio exterior, se estima que actualmente el 79,3% de las exportaciones del sector CC&AC son realizadas vía marítima, razón por la cual resulta crucial superar las deficiencias y dificultades actuales (MINCETUR, 2006, p.42).

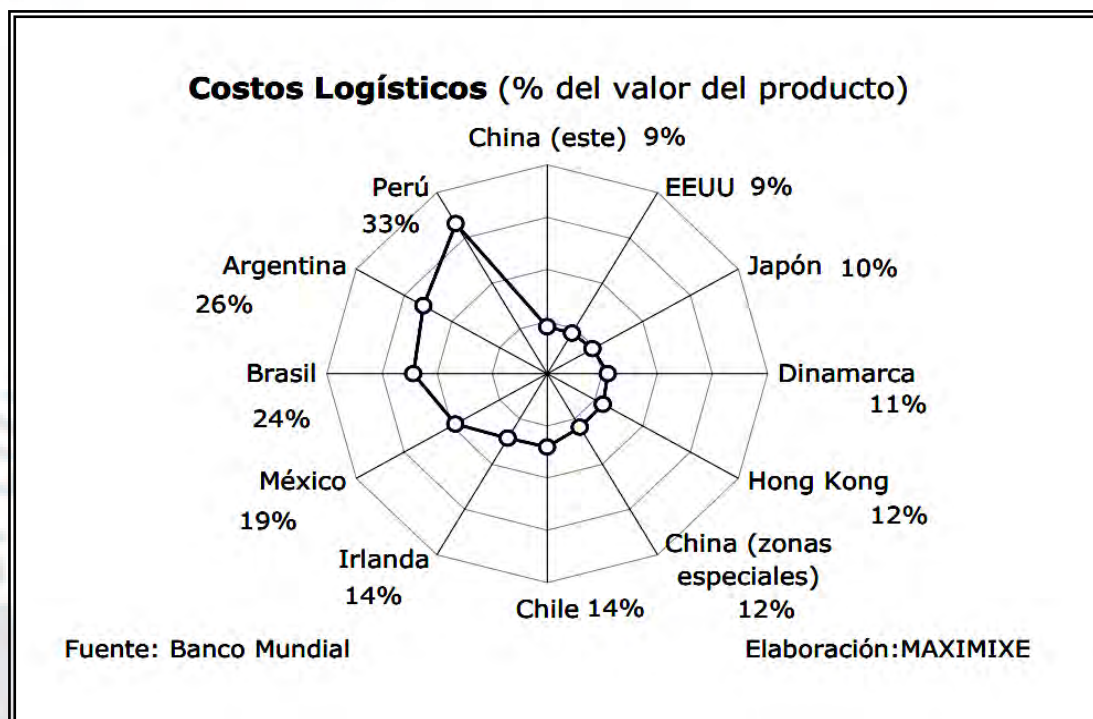
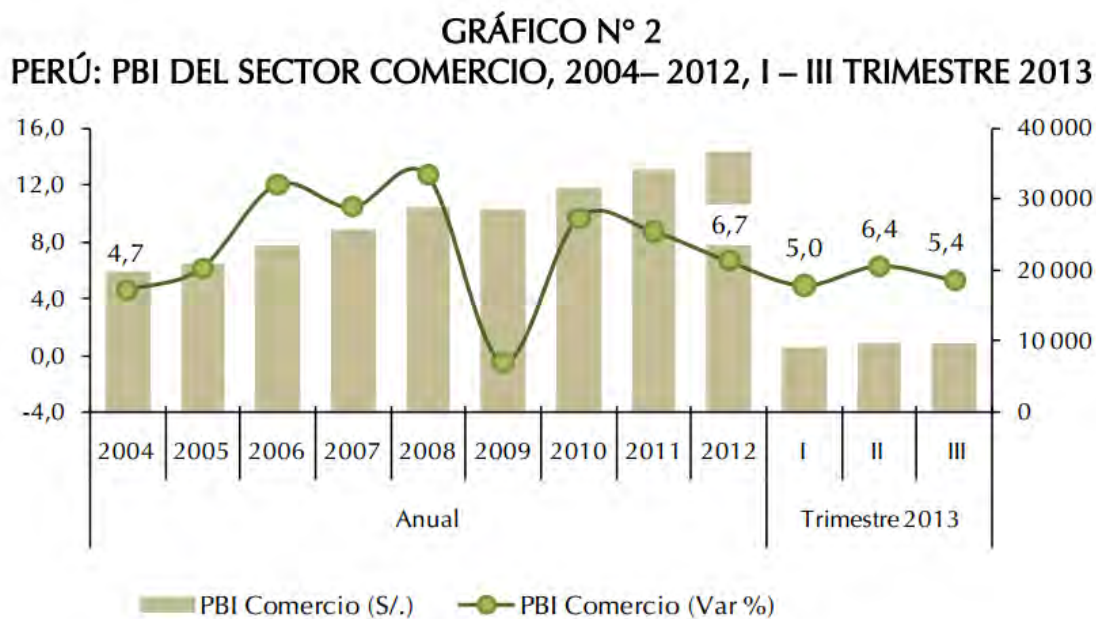


Figura 6. Costos Logísticos de Importación. Tomado de «Ministerio de Comercio Exterior y Turismo,». Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/penx/modsecur/puen.asp?tipArch=1&nomArch=Plan_Cuero_Calzado.pdf&btnTest=1

Finanzas & Contabilidad. Actualmente no se cuenta con información financiera como medio público para el análisis de la información; es decir, no hay empresas que rijan sus actividades en el mercado de capitales. Sin embargo, Ballón (2008) indicó que la industria de calzado de cuero en el Perú la materia prima representa el 69% del costo total de la producción de calzado. El 25% del costo de producción corresponde a la mano de obra directa e indirecta y tan solo el 6% del costo se debe a gastos administrativos y de ventas. Estas indicaciones representan empresas de estructura pequeña con bajos niveles de infraestructura, tecnología y mano de obra experimentada.

El crecimiento del comercio durante el tercer trimestre del 2013 tuvo un decrecimiento con respecto al anterior trimestre, lo que representa en ese año una contribución al PBI del 5.4%. A su vez, por el lado del comercio al por menor, éste fue dinamizado por la venta de artículos de ferretería, productos textiles, prendas de vestir y



calzado, y productos farmacéuticos. Como se muestra en la Figura 7.

Figura 7. Perú: PBI del Sector Comercio, 2004-2012. I-III Trimestre 2013. Tomado de «Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo,». Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2013/resultados_edo_comercio_2013.pdf

En el sector de calzado, las empresas pequeñas (mayoría) no cuentan con mecanismos de acceso financiero eficaces para poder invertir en la implementación de un nuevo negocio, desarrollo de estrategias comerciales, mejora de infraestructura, compra de materias primas, etc., lo que hace que estas empresas busquen algún sistema informal para encontrar financiamiento a tasas de interés altos, lo que hace que sus costos marginales sean mayores y una rentabilidad neta menor. Las empresas medianas y grandes como: Bata, Platanitos, Eccos, entre otros; si mantienen un nivel de liquidez y rentabilidad que les permite el apalancamiento financiero necesario para impulsar sus planes de acción. Esto se debe la

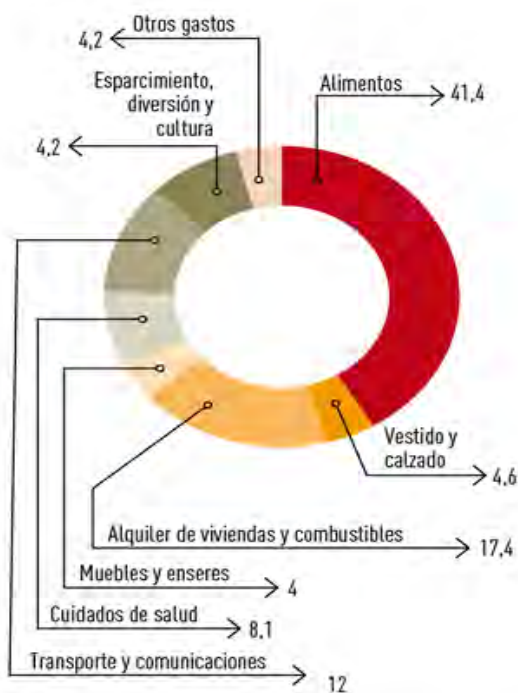
estabilidad de sus modelos de negocio y el tamaño de su participación en el mercado.

En lo que se refiere al gasto per cápita por persona en cuanto al consumo en el sector de comercio y calzado tenemos un 4.6% que es un consumo mayor a lo que se refiere a muebles y enceres, esparcimiento, diversión y cultura y otros gastos, (ver Figura 8).

Estructura del gasto real per cápita, según grupos de gasto

En porcentaje

FUENTE: INEI



Estructura del gasto real per cápita, según grupos de gasto

Figura 8. Estructura del gasto real per cápita según grupos de gasto. Tomado de «América Economía». Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/peru-en-cifras/>

Recursos Humanos & Cultura. La industria de calzado emplea alrededor de 82 mil trabajadores, de los cuales el 85% interviene directamente en el proceso productivo y el 15% restante se ocupa en otras actividades de las empresas. Al igual que la producción, el empleo generado por la industria recae principalmente en medianas empresas (41%), y en menor medida en micro y pequeñas empresas (34% y 25%, respectivamente). En la fabricación de calzado, el mayor número de trabajadores se concentran en la ocupación de aparador, seguida

por las de acabador, armador, cortador y ayudantes (MINCETUR, 2006, p.43).

La distribución laboral para una empresa industrial (ver Figura 9), que viene a ser la utilización de especializaciones técnicas para las diferentes actividades del área productiva.

Distribución de Trabajadores por Ocupación Específica en la Fabricación de Calzado en Lima Metropolitana

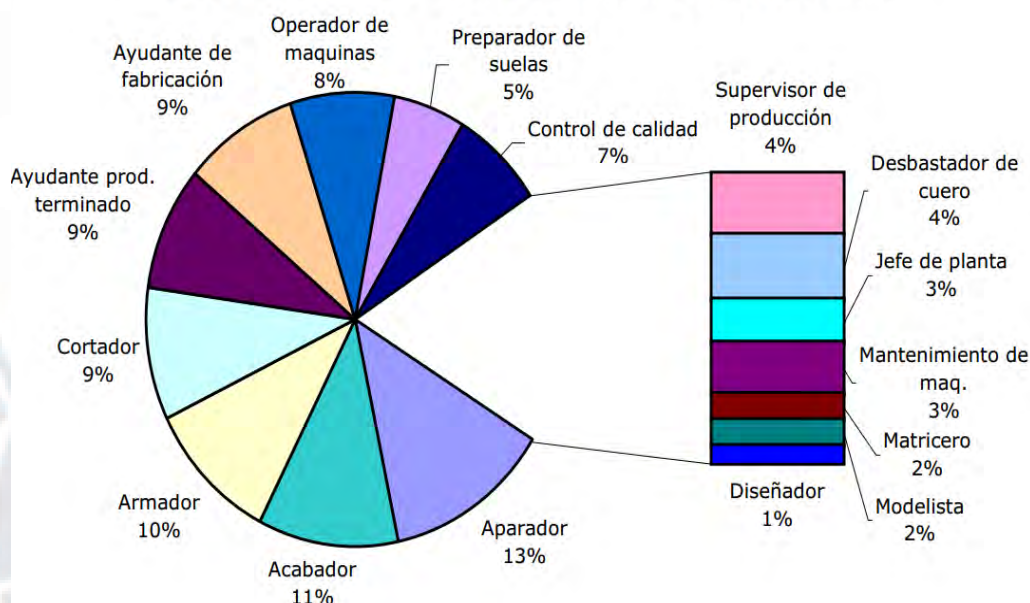


Figura 9. Distribución de Trabajadores por Ocupación Específica en la Fabricación de Calzado en Lima Metropolitana. Tomado de «Ministerio de Comercio Exterior y Turismo,». Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/penx/modsecur/puen.asp?tipArch=1&nomArch=Plan_Cuero_Calzado.pdf&btnTest=1

La industria de bienes de consumo de textil, confeccionery calzados, reportó el mayor retroceso en el empleo que las demás industrias manufactureras para el periodo de la crisis económica. El consumo textil, confecciones y calzado registraron desde setiembre del 2007 menores tasas de crecimiento. A partir de julio del 2008, el empleo registró variaciones negativas, siendo su menor variación en mayo del 2009 (-25.2% con respecto a mayo del 2008). En los últimos meses del 2009 se observó menos variación negativa del empleo, lo que podría significar que comenzó el proceso de recuperación de dicha actividad (Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, 2009).

Con respecto al ingreso promedio de los trabajadores, en las empresas de 50 a más

trabajadores perciben un ingreso promedio de total de la industria (S/. 1,278), siendo el grupo de empresas de 2 a 9 trabajadores el que menos ingresos percibe (S/.971); (Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, 2009).

Por otro lado, la doctrina de la gestión humana postula que hay una relación directa entre la productividad laboral y el nivel de compromiso de los trabajadores, como consecuencia, la aplicación de los programas de motivación y reconocimiento sostenidos en las empresas son importantes. Por otro lado, los niveles de productividad laboral son bajos, entre otros, porque las empresas no aplican modelos de gestión innovadores con sus trabajadores.

Sistema de Información & Comunicaciones.

En este sector, los micros y pequeñas empresas, en su mayoría, no cuentan con sistemas de información que automaticen sus procesos operativos para el análisis de tendencia de la información para la toma de decisiones. La mayor parte de esta gestión es manual (cuaderno diario) y en otros casos en Excel. Por otro lado, las empresas medianas en su mayoría cuentan algún sistema de información que controla principalmente los módulos de inventarios, facturación y ventas. Generalmente estos módulos son adquiridos por terceros y en muchos casos trabajan de manera estructurada e independiente de sus procesos integrados; resultando crítica la consolidación de data para el análisis detallado.

Para el caso de las grandes empresas que manejan grandes volúmenes de información, debido a la naturaleza y estructura de sus negocios (productoras y comercializadora), cuentan con procesos automatizados e integrados a través de un sistema de información ERP (en sus siglas en inglés). Este nivel de automatización les permite integrar su modelo comercial con procesos operativos, logísticos y el financiero; permitiendo un nivel de análisis de la información y en el tiempo adecuado para la toma de decisiones. Todo esto redunda en decisiones ágiles y acertadas.

Tecnología & investigación y desarrollo. Los diagnósticos realizados por la entidad CITE, sin embargo, coinciden en que es necesario reforzarlos y actualizarlos con el objeto de que su intervención tenga mayor impacto en la competitividad de los sectores productivos. Como parte del proceso de reforma del ITP, se han adscrito a esta entidad los tres CITE del Ministerio de la Producción: CITE Madera y Muebles, CITE Cuero y Calzado y CITE Agroindustrial. Está previsto ampliar el alcance a otras cadenas productivas en el mediano plazo (Ministerio de la Producción, 2014, p 104).

El rubro de zapatos en el mercado de Lima está categorizado por el tipo de empresas y su dimensión operativa. Se les denomina “micro pequeñas tiendas” a aquellos negocios que operan en un stand de aproximadamente de 2m² a 4m²; las llamadas “pequeñas empresas” con instalaciones de aproximadamente de 16m² a 25m² (sólo sala de ventas) y por último la categoría de “empresas medianas y grandes” con una dimensión local aproximada de 26m² a más aproximadamente.

En nuestro estudio y mediante percepción empírica se determina que cada tipo de categoría implica diferentes niveles de desarrollo tecnológico. Las pequeñas tiendas no tienen un área de Tecnología & investigación y desarrollo; ya que por un tema presupuestario no se toman en cuenta. Para el caso de las empresas de segunda categoría, en parte solamente tienen utilizados tecnologías para desarrollo de infraestructura y comunicaciones, así como de información para registro de datos como almacenamiento a través del uso de código de barras.

Para el tercer grupo de empresas grandes, estas tienen un enfoque más corporativo debido a su estructura de sucursales que se encuentran tecnológicamente interconectados a través de sistemas de infraestructura, comunicación e información sistematizada. Estas herramientas facilitan la operación en los puntos de venta para sus operaciones, el código de barras también es una herramienta de uso. Por otro lado, algunas empresas mantienen un

área física de investigación y desarrollo permitiendo plasmar nuevas ideas y conceptos a las múltiples necesidades de los clientes.

2.4. Resumen

Uno de los retos para las empresas del sector calzado es buscar ser competitivo en temas de precio y calidad para hacer frente a los productores y comercializadores más representativos radicados en China principalmente.

Es necesario el apoyo del Estado para buscar y/o propiciar la inversión privada para el desarrollo del sector comercial de calzados. Para ello, además, se necesitará impulsar la inversión en los siguientes procesos: diseño e innovación, maquinaria para la automatización, investigación, capacitación en gestión administrativa y capacitación para el uso de tecnología. Todo esto, con la finalidad de asentar procesos de calidad que redunden en productos terminados con valor agregado, de cara al consumidor final ya sea en el Perú como en el extranjero.

Por su parte, las empresas comercializadoras de calzado deberán buscar volverse competitivos a toda costa, enfocados en buscar la mejor relación calidad-precio; con una marcada orientación al cliente en términos de servicio y apoyándose en estrategias de marketing con altas dosis de creatividad y bajo costo.

2.5. Conclusiones

Si tuviéramos que hablar de posibles mecanismos para que las PYMES entiendan o asimilen la relevancia de la certificación, quizá fuera adecuado que el Estado adopte una política de compra de bienes o servicios a empresas que se encuentren certificadas, de esta manera motivaría a las empresas para obtener una certificación de calidad.

En referencia a lo anterior, también sería de gran importancia que los empresarios compartan experiencias y dudas con sus pares para la formación de asociaciones que pudieran afiliar PYMES certificadas y aquellas interesadas en certificarse. A ello se podría

sumar la creación de campañas para dar a conocer la importancia de la norma y de este modo difundirla masivamente.

En definitiva, el objetivo primordial de las iniciativas para que las PYMES se beneficien del abanico de posibilidades que les ofrece una certificación, es que estas, se integren como cadenas productivas mediante la implementación de certificaciones de calidad, supervisión e intervención de la gerencia.



Capítulo III: Metodología

En el presente capítulo se describe el diseño de la investigación y población objetivo, la estrategia de muestreo, el instrumento de medición utilizado, análisis de datos, validez y nivel de confiabilidad.

Los factores de TQM analizados en la encuesta fueron tomados en base al modelo de los nueve factores del TQM de Benzaquen (2013) siendo los siguientes: (a) Alta Gerencia, (b) Planeamiento de la Calidad, (c) Auditoría y Evaluación de la Calidad, (d) Diseño del Producto, (e) Gestión de la Calidad del Proveedor, (f) Control y Mejoramiento del Proceso, (g) Educación y Entrenamiento, (h) Círculos de la Calidad e (i) Enfoque hacia la satisfacción del cliente. Estos nueve factores se obtuvieron en base a un focus group realizado en el 2005 con expertos en el tema de gestión de calidad, analizándose los factores clave de la calidad con el objetivo de adaptarlos a la realidad de empresas de Latinoamérica estableciendo de esta forma una medida de la implementación de la gestión de calidad.

3.1. Diseño de la Investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo y el diseño utilizado es no experimental debido a que se realizó sin manipular deliberadamente variables y se observaron los fenómenos tal cual como se desarrollan en su ambiente natural para después analizarlos. Así mismo, la investigación es transeccional o transversal de tipo descriptivo puesto que la recolección de datos se realizó en único momento con el propósito de identificar el nivel de cumplimiento de los factores de TQM en el sector comercialización de calzado en Lima Metropolitana en 2014.

La recolección de la data fue por medio de la encuesta en base a los nueve factores de éxito del TQM realizado por Benzaquen (2013), fue elaborada con la técnica de Likert en el que se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con su declaración vertidas por la persona encuestada.

3.2.Población y Selección de Muestra

Para determinar el tamaño de la población, se consideró un universo conformado por 3669 empresas fabricantes y comercializadoras de calzado a nivel nacional, donde el 43% corresponde sólo a empresas ubicadas en Lima Metropolitana; y de ellos el 20% son empresas formales, de tal manera que de este grupo se obtiene un 43% de empresas comercializadoras; dando como resultado un tamaño de población de 135 empresas (ver Apéndice A).

El tipo de muestreo utilizado es probabilístico, para ello se utilizó el cálculo estadístico para población finita de 135 empresas, considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error de 5%, se obtuvo como resultado un tamaño de muestra de 100 empresas escogidas aleatoriamente de la base de datos de la SUNAT, cuyos datos se muestran en el Apéndice B.

3.3.Procedimiento de Recolección de Datos

El proceso de recolección de datos a través de las encuestas se realizó en junio de 2014. Se seleccionaron un grupo de 100 empresas formales seleccionadas aleatoriamente de la base de datos confiable de la SUNAT. Cabe indicar que la participación fue voluntaria y con consentimiento del encuestado.

El proceso de la recolección de datos se desarrolló de la siguiente manera: se contactó por vía telefónica primeramente con ejecutivos y gerentes de las empresas seleccionadas informándoles sobre la investigación que se llevaría a cabo y la modalidad de recolección de datos a través de una encuesta, generándose un vínculo directo. Como resultado de ello se programó la cita para realizar la encuesta de manera presencial adjuntando a sus correos electrónicos la carta de presentación de Centrum, de manera que se pueda realizar la presentación formal de los integrantes del presente grupo a la empresa encuestada y se facilite el apoyo de la misma para el desarrollo de la encuesta en pro de la presente investigación.

Los ejecutivos y gerentes que participaron en la investigación fueron encuestados verbalmente y respondieron a nueve preguntas sobre la situación de su empresa, seguidamente se realizaron las 35 preguntas requeridas para la investigación (ver Apéndice C). Para ello se tuvo que explicar al encuestado que su respuesta debería de ser clasificada en una escala de Likert de 5 puntos (1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Neutral, 4=De acuerdo y 5=Totalmente de acuerdo). Las encuestas tomaron en promedio un tiempo de 10 minutos, y el encuestador fue la persona quien transcribió las respuestas verbales del Ejecutivo. Una vez recabada la información de las encuestas, se procedió a ingresar la data en el software IBM SPSS Statistics y resumidas en el Microsoft Excel (ver Apéndice D), para el ordenamiento y el procesamiento según lo requerido por la metodología de Benzaquen (2013). El periodo exacto de la recolección de datos fue del 04 al 28 de junio del 2014.

3.4. Instrumentos

El instrumento de recolección de datos fue a través de encuestas utilizando cuestionarios de nueve preguntas sobre la situación de su empresa y de 35 preguntas relacionada a la implementación del TQM en función de nueve factores de éxito.

Para la investigación se empleó la herramienta de medición del TQM que combina nueve factores de la calidad que guardan relación con los cuatro bloques de una organización (alta gerencia, proveedores, gestión de procesos y clientes). Con ello se evaluó los resultados de las encuestas para determinar el nivel de cumplimiento del TQM (ver Figura 10).

Al implementar un sistema de calidad, no solo se analiza el aspecto interno de la empresa, sino también la asociación que tiene con la parte externa, es decir, con los proveedores y clientes. La relación con estas dos entidades es beneficiosa para la empresa el con el cual se debiera maximizar los beneficios a largo plazo.

En aras de fortalecer estas relaciones, se debe de trabajar en la gestión de calidad del proveedor y el enfoque hacia la satisfacción del cliente debido a que si se desea lograr

fidelizar a un cliente mediante la excelencia en la calidad del producto o servicio se debe de iniciar desde la calidad ofrecida por el proveedor.

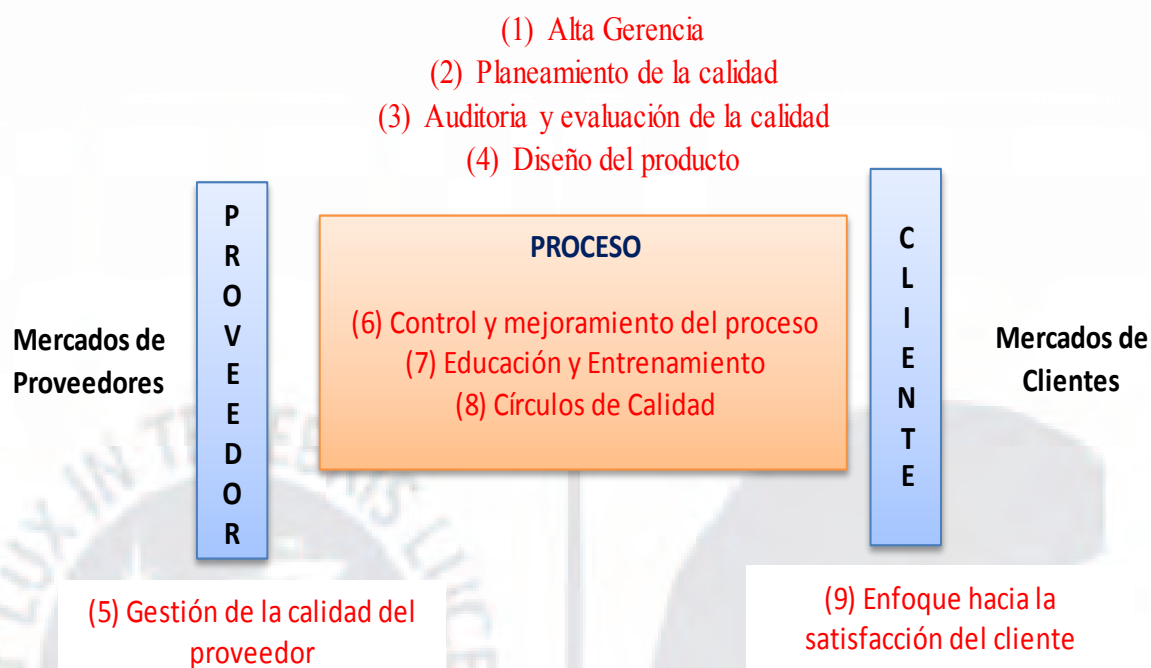


Figura 10. Modelo de nueve factores del TQM en la empresa.

Tomado de «Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano,», por J. Benzaquen, Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, vol 7, num. 1, pp. 41-59.

Por otro lado, los procesos internos también influyen en el aseguramiento de la calidad y se debe de identificar cada etapa de estos procesos y asegurar que se cumpla todos los requisitos técnicos y funcionales para el logro de una excelente calidad.

Estos tres bloques, proveedor, proceso y cliente deben de regirse mediante un compromiso desde la alta gerencia y un planeamiento de la calidad para medir que cada factor cumpla con las metas definidas. Para ello, se debe de hacer un seguimiento y evaluación de la calidad mediante auditorías de acuerdo a las políticas definidas en la empresa. El diseño del producto permite adoptar innovación como aspecto diferenciador de su entorno, esta iniciativa es responsabilidad de la alta gerencia la cual tiene que procurar que se incorpore los requerimientos de los clientes en el diseño del producto.

Los nueve factores, agrupados en cuatro bloques (ver Tabla 14), constan de 35 preguntas (ver Tabla 15) las cuales fueron presentadas a las diversas empresas para el empleo

de este instrumento de recolección de datos.

Tabla 14.

Los nueve factores de TQM en la empresa.

Bloque	Factor	Descripción
Alta Gerencia	Alta Gerencia	Contribuye a la gestión de la calidad comprometiendo a la institución a alcanzar sus objetivos.
	Planeamiento de calidad	Analiza si se tienen metas específicas y detalladas sobre la gestión de la calidad.
	Auditoría y Evaluación de la Calidad	Seguimiento de las metas de gestión de calidad.
Proveedores	Diseño del Producto	Adopción de la innovación como aspecto diferenciador dentro de su entorno.
	Gestión de la Calidad del Proveedor	Mide el nivel de manejo de sistemas de calidad en los proveedores y como repercuten en los bienes o servicios que ofrecen.
Gestión de procesos	Control y Mejoramiento del Proceso	Verifica si el proceso operativo satisface los requerimientos de los clientes y si las instalaciones y el equipo operativo funcionan de forma adecuada.
	Educación y Entrenamiento	Mide la capacitación, entrenamiento, proporción de herramientas de gestión de calidad y el grado de compromiso de los trabajadores con el sistema de calidad.
	Círculos de la Calidad	Diálogo en la empresa, trabajo en equipo y mide la frecuencia de realización y su impacto sobre el desempeño de la organización.
Clientes	Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	Medir el grado de satisfacción alcanzado por los clientes con respecto a los bienes o servicios ofrecidos, a su vez mide la forma en que se captan dichas necesidades.

Nota. Adaptado de «Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano», por J. Benzaquen, Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, vol. 7, núm. 1, pp. 41-59.

Estas preguntas fueron respondidas mediante la escala de Likert en la cual se tiene los siguientes valores:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutro
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo.

Tabla 15

Cuestionario de los factores de TQM de la empresa

X1	Factor Alta Gerencia
X11	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.
X12	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.
X13	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.
X14	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.
X15	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.
X2	Factor de Planeamiento de Calidad
X21	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.
X22	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.
X23	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.
X3	Factor de Auditoria y Evaluación
X31	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones
X32	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.
X33	El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa.
X4	Factor Diseño del Producto
X41	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.
X42	La empresa invierte en el diseño del producto.
X43	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.
X5	Factor Gestión del Proveedor
X51	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus

-
- proveedores.
- X52 La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.
- X53 La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.
- X54 La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.
-

X6 Factor Control y Mejoramiento del Proceso

- X61 El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.
- X62 Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.
- X63 Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.
- X64 La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso.
- X65 La empresa implementa el control de calidad con eficacia.
-

X7 Factor Educación y Entrenamiento

- X71 La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.
- X72 La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.
- X73 Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.
- X74 La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.
-

X8 Factor Circulo de Calidad

- X81 La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad
- X82 La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.
- X83 Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.
- X84 La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.
-

X9 Factor Satisfacción del Cliente

- X91 La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.
- X92 La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.
- X93 El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.
- X94 La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.
-

Nota. Adaptado de «Cuestionario sobre la implementación de la calidad en la empresa», por J. Benzaquen,

3.5. Análisis e Interpretación de Datos

De la información recogida en las encuestas plasmado en el SPSS se realizó un análisis estadístico de frecuencias que permite analizar de forma descriptiva la variable

cuantitativa, mediante la generación de tablas de frecuencia, gráficos, permitiendo organizar los resultados por sus valores o sus frecuencias en función a los siguientes criterios:

(a) Tamaño de empresa; (b) tiempo de funcionamiento; (c) cargo del encuestado; (d) disposición del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

El criterio tamaño de empresa, fue analizado de acuerdo al número de trabajadores y permite conocer cuántas son grandes medianas o pequeñas empresas. En relación al criterio tiempo de funcionamiento, permite tener un alcance de la antigüedad de las empresas. Con respecto al criterio cargo del encuestado, nos permite respaldar la veracidad de la información cuya relevancia está basada en el conocimiento del sector y experiencia en relación a su cargo. Con respecto al criterio Sistema de Gestión de calidad (SGC), permite conocer el porcentaje de empresas que cuentan o no con algún SGC.

Asimismo, con este análisis estadístico de frecuencias nos permite analizar y describir cuál es el nivel de cumplimiento del TQM en el sector comercialización de calzado en Lima Metropolitana con respecto a cada uno de estos criterios.

3.6. Validez y Confiabilidad

Para medir la confiabilidad asociada a la relación entre las preguntas y los factores evaluados del resultado, fueron analizados en función al coeficiente Alfa de Cronbach.

Técnicamente hablando, el alfa de Cronbach no es una prueba estadística, es un coeficiente de confiabilidad o consistencia. El Alpha de Cronbach expresa el grado en que los ítems miden la misma variable: homogeneidad, de tal manera que su utilidad original se orienta a calcular la confiabilidad de un instrumento cuyos ítems o reactivos conformen un único dominio, esto es, una variable o rasgo único (Quero, 2010).

Así mismo, señalar que el correlativo del cuestionario de preguntas no guarda el orden consecutivo de los nueve factores que se midieron, por lo que existe mayor confiabilidad y validez del instrumento que si las preguntas estuvieran agrupadas correlativamente de

acuerdo a cada factor evaluado.

Los participantes respondieron a las preguntas clasificando sus respuestas en una escala Likert de cinco puntos (1= Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Neutral; 4 = De acuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo).

El coeficiente Alpha de Cronbach puede ser calculado por medio de dos formas: a) mediante la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total y b) mediante la matriz de correlación de ítems. Para la presente investigación se utilizó el primer método cuya fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K - 1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K S^2_i}{S^2_t} \right]$$

Dónde:

K : Es el número de preguntas o ítems.

$\sum_{i=1}^K S^2_i$: Es la suma de varianzas de cada ítem.

S^2_t : Es la varianza del total de filas (puntaje total de los entrevistados)

Cuanto menor sea la variabilidad de respuesta por parte de los entrevistados, existirá homogeneidad en las respuestas dentro de cada ítem, por lo tanto mayor será el alpha de Cronbach.

- **Nivel de Confiabilidad de la encuesta**

Según George y Mallery (2003), indicaron como recomendación considerar los siguientes criterios para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach: a) Coeficiente alfa >0.9 es excelente; b) Coeficiente alfa >0.8 es bueno; c) Coeficiente alfa >0.7 es aceptable; d) Coeficiente alfa >0.6 es cuestionable e) Coeficiente alfa >0.5 es pobre; y f) Coeficiente alfa <0.5 es inaceptable.

3.7. Resumen

El presente estudio cuantificó el nivel de cumplimiento de la TQM de las empresas comercializadoras de calzado de Lima Metropolitano, para lo cual se analizaron la información recopilada. Se definió el enfoque cuantitativo, con un diseño de investigación no experimental transeccional en un tiempo determinado.

El tipo de muestreo utilizado es probabilístico, para ello se utilizó el cálculo estadístico para población finita de 135 empresas, considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error de 5%, obteniendo un tamaño de muestra de 100 empresas. Se utilizó un cuestionario de 44 preguntas cerradas divididas en dos partes. La primera parte consta de nueve preguntas que permite dimensionar a las empresas y la segunda parte consta de 35 preguntas en base a la metodología de Benzaquen (2013) relación a la implementación del TQM en función de nueve factores de éxito.

Finalmente, para medir la validez y confiabilidad asociada a la relación entre las preguntas y los factores evaluados del resultado, se analizaron en función al coeficiente Alfa de Cronbach que se orienta a calcular la confiabilidad de un instrumento y expresa el grado de homogeneidad en que los ítems miden la misma variable, obteniendo valores aceptables por encima de 0.7 para cada factor, pues la información recopilada fue realizada a personal clave que conozca de forma integral su empresa y si cuentan con un nivel de gestión de calidad del servicio que brindan.

Capítulo IV: Resultados

La principal finalidad de la presente investigación fue determinar el nivel de cumplimiento de la calidad alcanzado actualmente por las empresas del sector de comercialización de calzado en Lima Metropolitana al 2014, tomando en cuenta los nueve factores de éxito del TQM. Es por ello que el propósito del presente capítulo es estudiar los resultados obtenidos durante el procesamiento de la información recolectada, para presentarlos de tal manera que puedan ser interpretados.

Para ello primeramente se verificó la validez, confiabilidad y consistencia de la información obtenida durante la etapa de encuestas, para luego proceder a plasmar la información en gráficos y Tablas que permitieron presentar los hallazgos relacionados con los nueve factores de la TQM.

4.1. Test de Validez

A fin de validar la consistencia de los datos obtenidos se procedió a analizar la validez del instrumento mediante el uso del Software IBM SPSS Statistics 22. Para ello se planteó procesar los datos a través de un test y sus respuestas de las 35 preguntas elaboradas. Dentro de este Software se ordenaron y agruparon las preguntas según cada factor, por ejemplo del X11 al X15, del X21 al X23, del X31 al X33, del X41 al X43; luego se calculó el Alfa de Cronbach, obteniéndose como resultado que la totalidad de los nueve factores superaban el valor de 0.7, lo que significa que existiría confiabilidad y se mostraría consistencia en las preguntas de la encuesta respecto a cada uno de los grupos de nueve factores propuesto por Benzaquen (2014). En la Tabla 16, se muestran los resultados de este análisis.

4.2. Perfil de Informantes: Análisis Descriptivos.

De las 100 encuestas realizadas en base a los nueve factores de éxito del TQM se realizó la tabulación de los datos para su posterior análisis e interpretación en función a los siguientes criterios: (a) tamaño de empresa; (b) tiempo de funcionamiento; (c) cargo del

encuestado; (d) Disposición del Sistema de Gestión de Calidad (ver Apéndice E).

Tabla 16

Resultados del Análisis del Alfa de Cronbach

	Factor	Alpha de Cronbach	No. Preguntas
x1	Alta Gerencia	0.704	5
x2	Planeamiento de la calidad	0.706	3
x3	Auditoria y Evaluación de la calidad	0.706	3
x4	Diseño del Producto	0.705	3
x5	Gestión y Calidad del Proveedor	0.701	4
x6	Control y mejoramiento del proceso	0.714	5
x7	Evaluación y Entrenamiento	0.701	4
x8	Círculos de Calidad	0.710	4
x9	Enfoque hacia la satisfacción del cliente	0.701	4

Con respecto al criterio tamaño de empresa, se ha categorizado en función al número de trabajadores, representando las microempresas el 95% del total de la muestra. Esto es comprensible pues desde hace buen tiempo la economía nacional se sustenta en el desarrollo y productividad de las PYMES (ver Figura 11).

En relación al criterio tiempo de funcionamiento, se observa que el 87% corresponden a empresas con menos de 15 años de funcionamiento, esto demuestra que la mayoría de estas empresas son jóvenes y con un tiempo de vida corto (ver Figura 12)

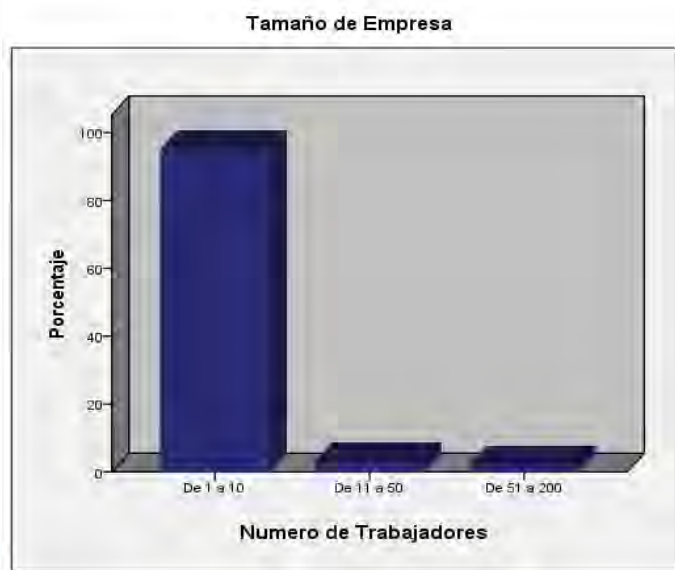


Figura 11. Resultados del número de trabajadores de las empresas del sector comercialización de calzado en lima metropolitana 2014.

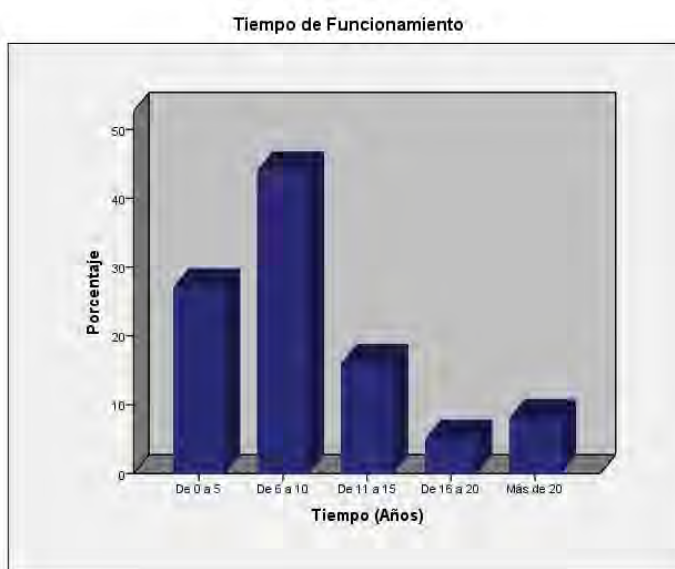


Figura 12. Resultados del tiempo de funcionamiento de las empresas del sector comercialización de calzado en lima metropolitana 2014.

Con respecto al criterio cargo del encuestado, se entrevistó a representantes de primera línea cuya relevancia está basada en conocimiento del sector y experiencias propias de sus negocios; obteniendo información preponderante para la investigación, siendo el 78% personal de alta gerencia y jefes de área (Figura 13).

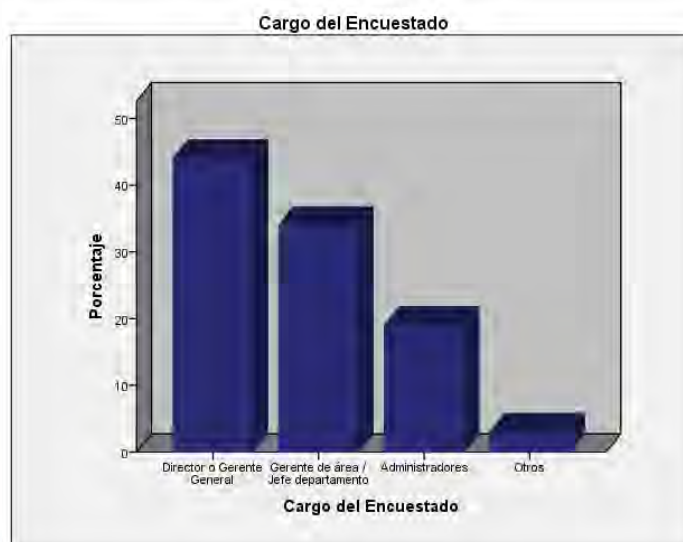


Figura 13. Resultados del cargo del encuestado de las empresas del sector comercialización de calzado en lima metropolitana 2014.

Finalmente se pudo observar que las empresas que cuentan con algún Sistema de Gestión de calidad representan sólo un 13% de la muestra, demostrándose poca presencia de normas estandarizadas o herramientas que garanticen la calidad de sus servicios y productos (ver Figura 14).



Figura 14. Resultados de la disposición del sistema de gestión de calidad de las empresas del sector comercialización de calzado en lima metropolitana 2014.

A continuación se presentaron los hallazgos obtenidos en el procesamiento de la información recolectada a partir de las encuestas de 35 preguntas a los altos ejecutivos de las

empresas que pertenecen al sector comercialización de calzado en Lima Metropolitana, el procedimiento se basó en lo recomendado por Benzaquen (2013).

Para responder al objetivo general de nuestra investigación que refiere a identificar el nivel de cumplimiento de los factores de éxito del TQM de las empresas en el sector en estudio, se calculó un promedio simple de las encuestas por cada pregunta y posteriormente por cada grupo de preguntas según el factor que representa (ver Tabla 17).

Tabla 17.

Resultados de los nueve factores de las empresas del sector comercialización de calzado en Lima Metropolitana.

		Nivel (1-5)
X1	Alta Gerencia	4.00
X2	Planeamiento de la Calidad	3.90
X3	Auditoría y Evaluación de la Calidad	3.70
X4	Diseño del Producto	3.77
X5	Gestión de la Calidad del Proveedor	3.88
X6	Control y Mejoramiento de Proceso	3.47
X7	Educación y Entrenamiento	3.78
X8	Círculos de Calidad	3.65
X9	Enfoque hacia la satisfacción del Cliente	3.60
	Promedio Total	3.75

En base a estos resultados se identificó que los factores de éxito del TQM no guardan una relación uniforme entre ellos, apreciándose una brecha significativa entre el factor de Alta gerencia y el factor de control de mejoramiento del proceso (ver Figura 15), lo cual indica que se tiene que trabajar más en algunos factores para poder tener un avance sostenible en el tiempo y contar con sistemas de gestión de calidad integrales que contribuyan al mejor desempeño y crecimiento sostenible de las empresas de comercialización de calzado en Lima Metropolitana.

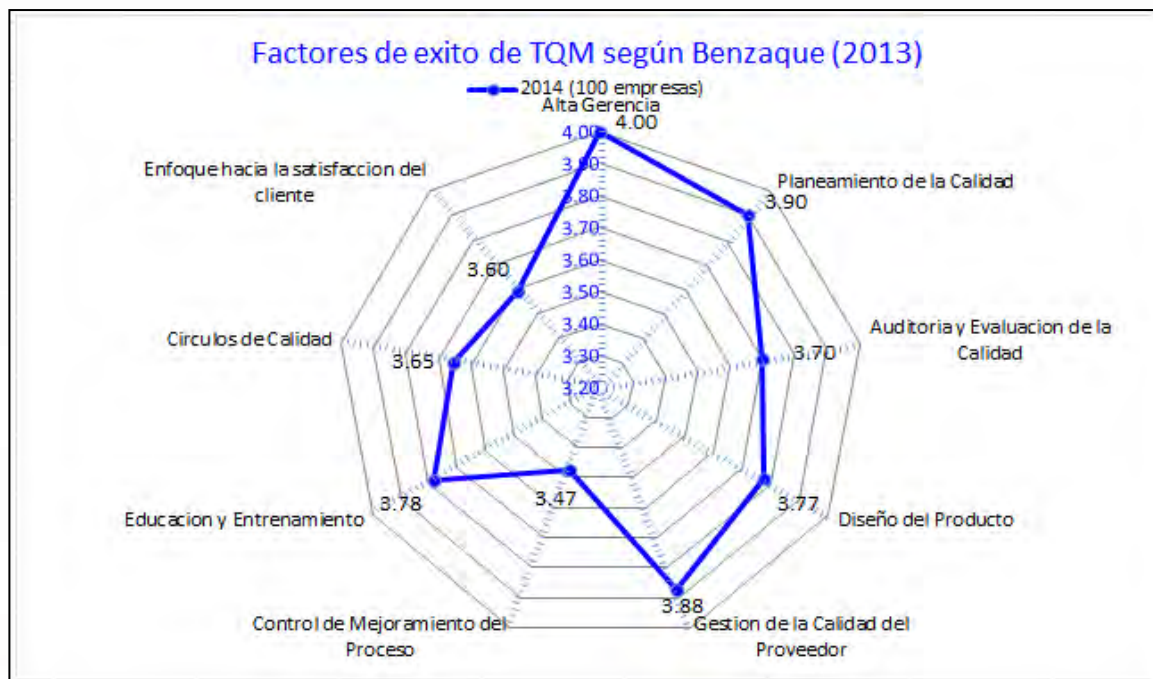


Figura 15. Resultados de los nueve factores de la TQM de las empresas del sector comercialización de calzado en Lima metropolitana 2014.

En relación al factor alta gerencia, tiene como resultado promedio 4.0, el más alto puntaje de todos los factores, demostrándose así, el rol impulsor que desempeña la Alta Gerencia para discutir temas relacionados con la gestión de la calidad (X13) y la búsqueda del éxito de la empresa a largo plazo (X15) como se aprecia en la Figura 16. Este resultado guarda relación con lo expresado por Santos & Álvarez (2007), quienes indican que la alta gerencia debe asegurar la comprensión de las ventajas en la organización y ejercer liderazgo durante el proceso.

Con respecto al factor Planeamiento de calidad (X2) posee también un puntaje superior al promedio de los factores, debido a que se enfatiza al planeamiento de políticas, metas y planes de calidad en la organización. Ello se explica, porque este factor de TQM identifica y gestiona los procesos de una empresa para el logro de objetivos, evidenciándose un alto compromiso de las empresas que involucran a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad (X23), como se aprecia en la Figura 17. Este resultado guarda relación con lo expresado por Juran (1986), quien expresa que la calidad no se da por accidente, debe ser planeada

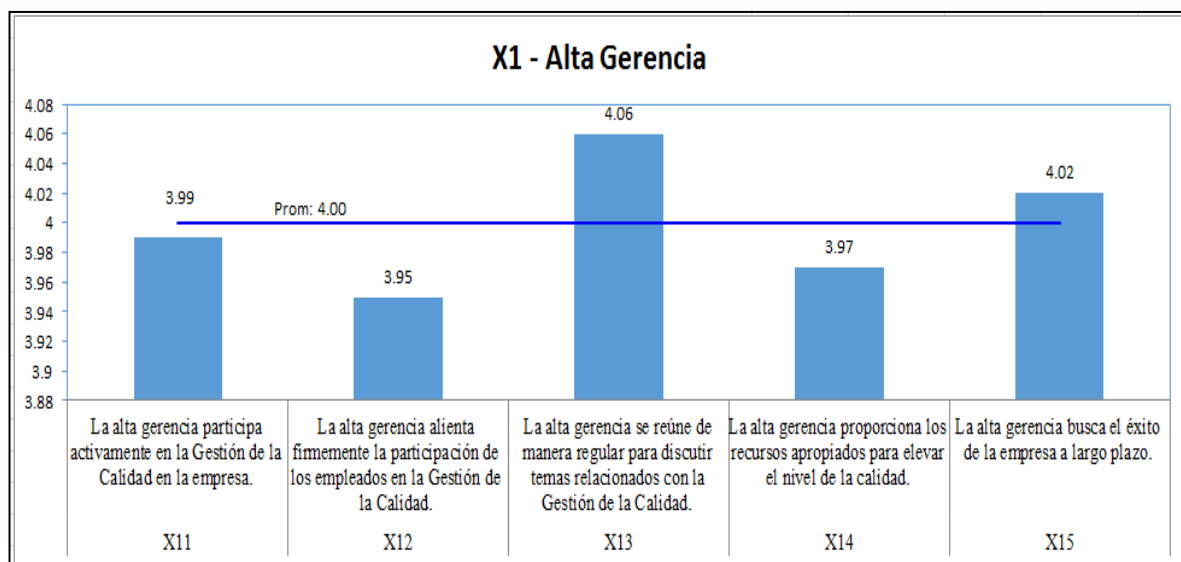


Figura 16. Nivel de cumplimiento de TQM para el factor alta gerencia (X1)

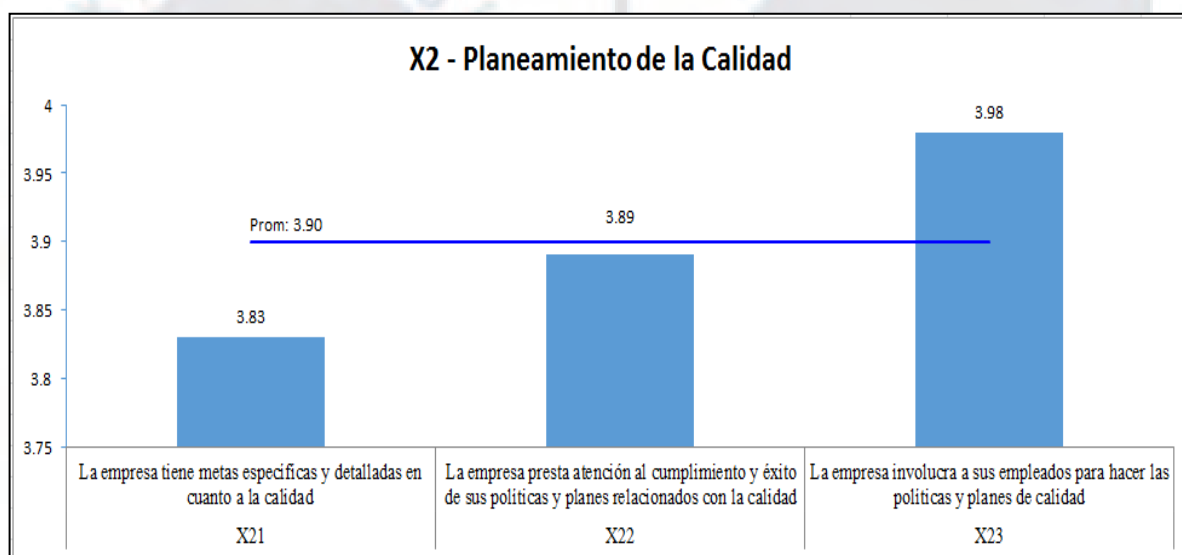


Figura 17. Nivel de cumplimiento de TQM para el factor planeamiento de calidad (X2).

En cuanto al factor auditoría y evaluación de la calidad (X3), el resultado del nivel de cumplimiento está por debajo del promedio de los factores. Se observa en el aspecto del benchmarking (X33) que el total de las empresas obtuvo un promedio inferior respecto a las demás variables, lo que indica que aún no se aplica en su totalidad y se debe poner mayor énfasis en ese aspecto (ver Figura 18). Según Vilar (1985), la información extraída de la auditoría de los sistemas de calidad proporcionará un medio para detectar las áreas potenciales de mejora, permitiendo la asignación eficaz de los recursos disponibles en la organización.

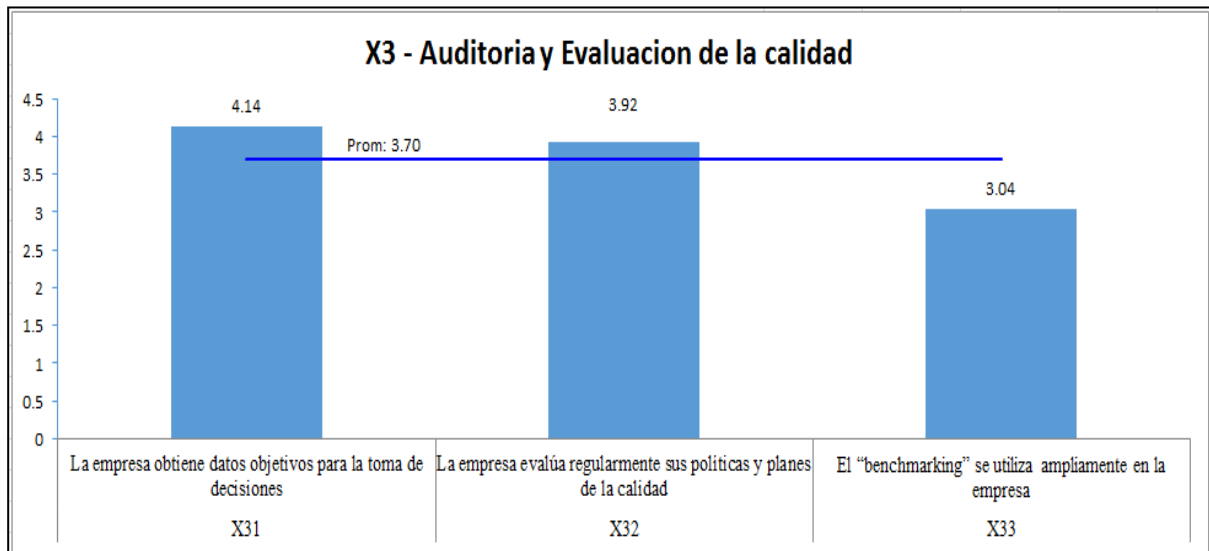


Figura 18. Nivel de cumplimiento de TQM para el factor auditoria y evaluación de la calidad (X3).

Con respecto al factor Diseño del Producto (X4), se observa que está por encima del promedio general de los factores, esto se debe a que se considera plenamente los requerimiento y necesidades de los clientes para el diseño del producto (X41), poniendo énfasis en el desarrollo de diseños atractivos y competitivos en el mercado (ver Figura 19). Este resultado guarda relación con lo expresado por Juran (1996), quien manifiesta que el diseño de un producto es un proceso creativo de definir las características del producto requeridas para satisfacer las necesidades de los clientes basado en gran parte en conocimientos tecnológicos o funcionales.

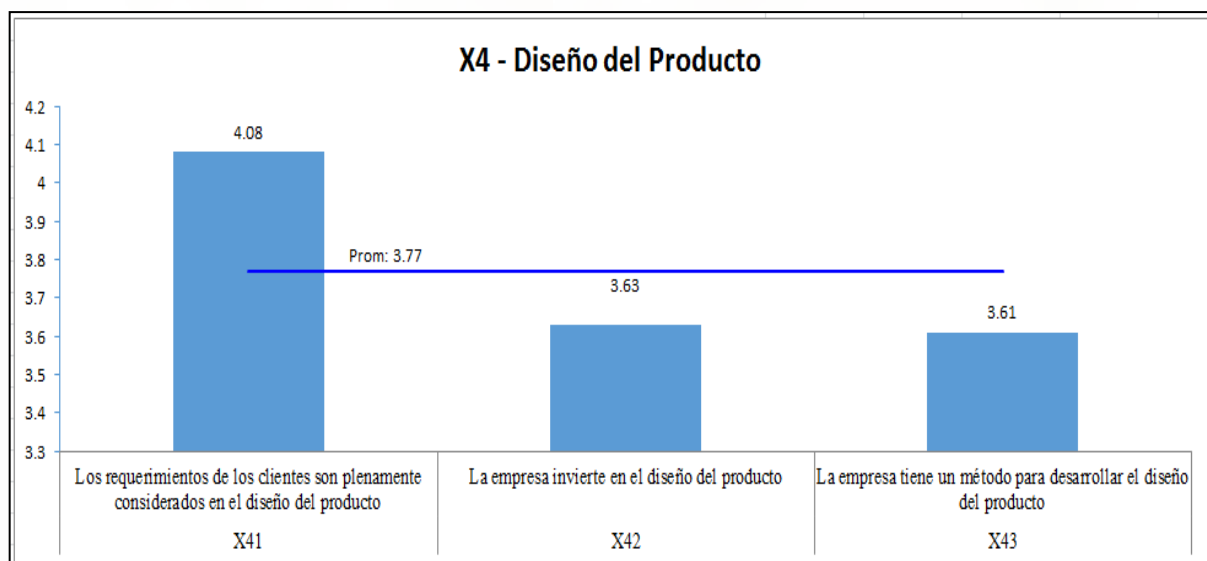


Figura 19. Nivel de cumplimiento de TQM para el Factor Diseño del Producto (X4).

En cuanto al factor de gestión de la calidad del proveedor (X5), según la percepción de los encuestados, es el tercer factor en importancia de los nueve factores estudiados. La variable que mide la percepción de la calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa posee un promedio superior a la media del factor de éxito de TQM (X53), lo que indica la importancia que se brinda a la calidad de los materiales suministrados por los proveedores (Ver Figura 20). Esto guarda relación con lo mencionado por Alcalde (2007) donde indica que la gestión de calidad total no solo corresponde al producto, sino también a los equipos humanos que integra la organización, en este caso corresponde a la relación con los proveedores.

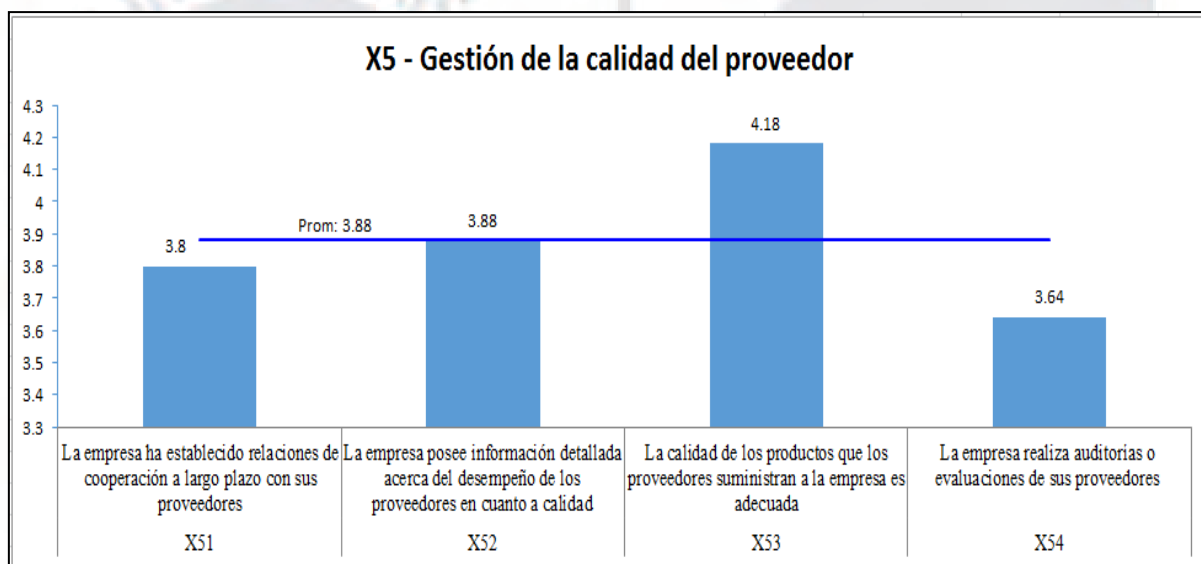


Figura 20. Nivel de cumplimiento de TQM para el factor Gestión de Calidad del Proveedor (X5).

En cuanto al Control de Mejoramiento del Proceso (X6), los resultados señalan a que las empresas no suelen realizar cambios significativos en la mejora de sus procesos, no superó promedio de los factores, siendo la que menor valor obtuvo de los nueve factores de éxito de TQM, siendo la variable utilización de las siete herramientas de control de calidad y mejora de proceso la que menor valor obtuvo (X64), es por ello que se debería de poner mayor énfasis en su adecuada implementación tal y como lo menciona Vilar (1997) que el objetivo es determinar un conjunto de herramientas que sirvan de apoyo a la estrategia de calidad total en las áreas funcionales de las organizaciones. (ver Figura 21).

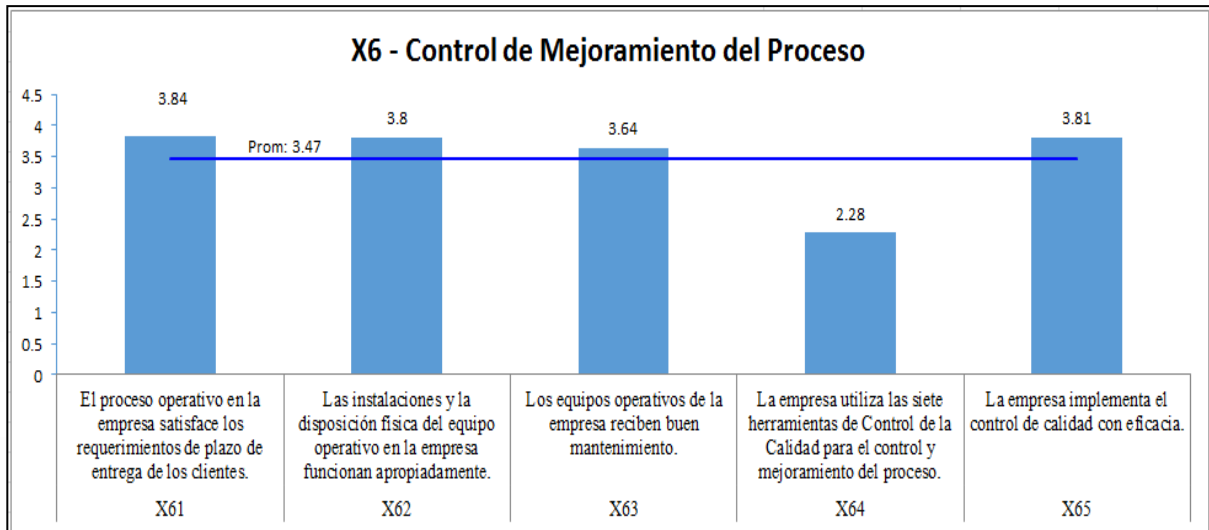


Figura 21. Nivel de cumplimiento de TQM para el factor control de mejoramiento del proceso (X6).

Con respecto al factor educación y entrenamiento (X7), la variable que destaca según el promedio de los factores es que los empleados de las empresas se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad es fuerte (X73). Este resultado indica la capacidad que tiene una organización para brindar formación y desarrollo a su personal, partiendo por la iniciativa del trabajador (ver Figura 22), guardando relación con lo expresado por Crosby e Ishikawa, quienes consideran que el entrenamiento y la educación en calidad de todo el personal son importantes para la organización, siendo herramientas necesarias para mantener y mejorar la calidad, a fin de mejorar sus procesos clave y conseguir sus objetivos de negocio (Suarez, 2007)

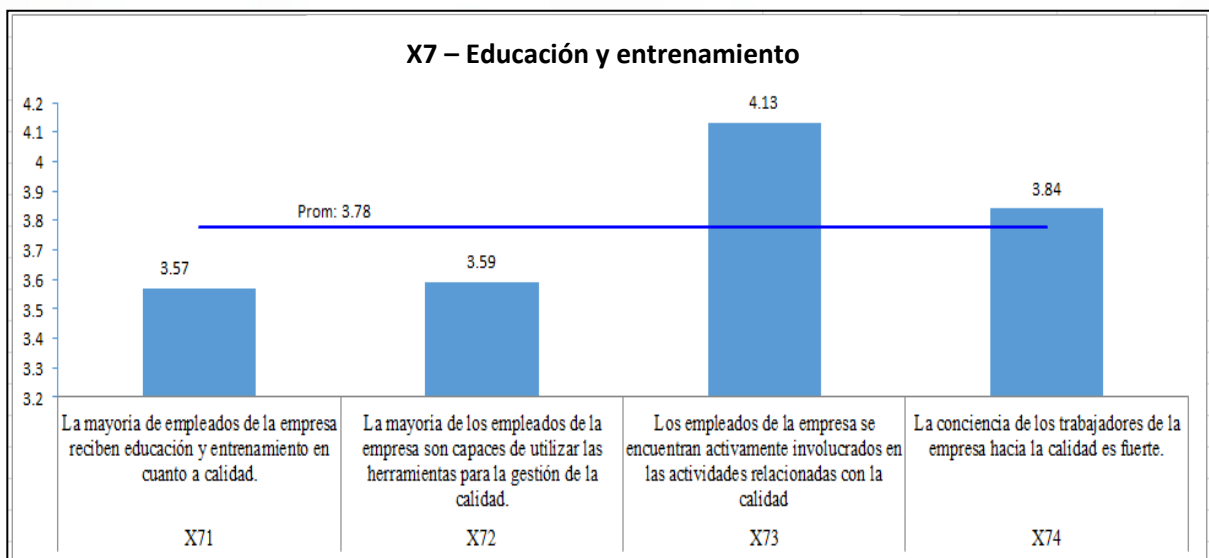


Figura 22. Nivel de cumplimiento de TQM para el factor educación y entrenamiento (X7)

En cuenta al factor Círculos de Calidad (X8), los resultados indican que muchas de las empresa no tienen bien implementados los círculos de calidad, siendo las variables la empresa está capacitada para realizar círculos de calidad (X81) y utilización de herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa (X83) las que se encuentran por debajo del promedio de los factores (ver Figura 23). Este resultado nos indica que son pocas las empresas que destacan la importancia de los círculos de calidad para identificar problemas y difundir oportunidades de mejora en las empresas del sector. En virtud a ello se debiera de

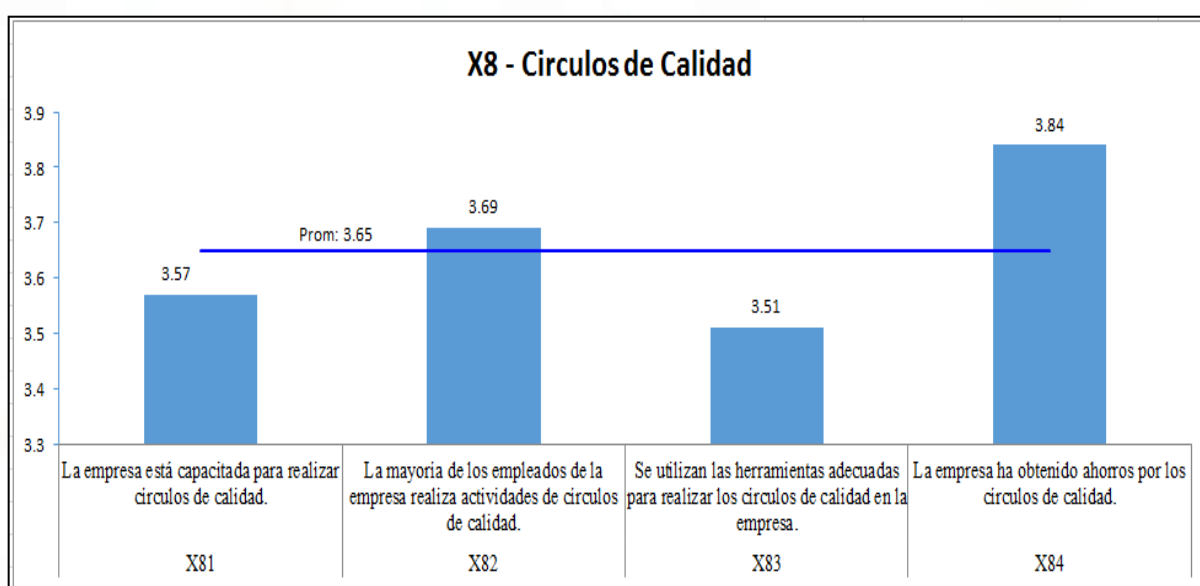


Figura 23. Nivel de cumplimiento de TQM para el factor círculos de calidad (X8).

tomar en cuenta lo expresado por el doctor Kaoru Ishikawa, quien considera que los miembros de los círculos de calidad deben aprender a dominar el control de calidad estadístico y otros métodos relacionados como el uso de herramientas estadísticas (Gráfico de Pareto, Diagrama de Causa Efecto, Estratificación, Hoja de Verificación, Histograma, Diagrama de Dispersión y Gráfica de Control de Shewhart) para mejorar la calidad, reducir costos, acrecentar la productividad e incentivar la seguridad (Guajardo, 2003).

Por último en el factor enfoque hacia la satisfacción del cliente (X9), según la muestra observada denota cierto descuido en este aspecto al no superar el promedio de los factores, siendo la variable relacionada con el desarrollo de encuestas de satisfacción del cliente (X92)

la que obtuvo el menor valor (ver Figura 24). Por esta razón, debería tomarse en cuenta lo expresado por Edwards Deming, que la Calidad es lo que el cliente desea y necesita (Castrejón, 2013).

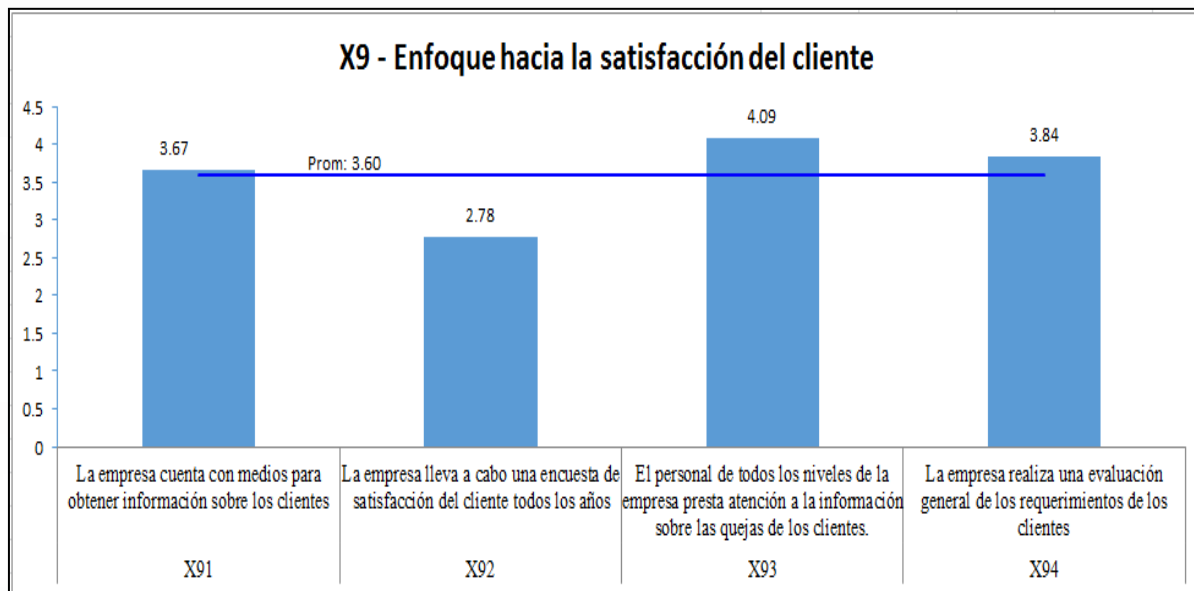


Figura 24. Nivel de cumplimiento de TQM para el factor enfoque hacia la satisfacción del cliente (X9).

4.3. Conclusiones

La principal finalidad de la presente investigación fue determinar el nivel de cumplimiento de la calidad tomando en cuenta los nueve factores de éxito del TQM, cuyo propósito es estudiar los resultados obtenidos durante el procesamiento de la información recolectada, de tal manera que puedan ser interpretados. Así mismo, se verificó la validez, confiabilidad y consistencia de la información obtenida durante la etapa de encuestas relacionadas con los nueve factores de la TQM.

Se utilizan instrumentos como Software IBM SPSS Statistics 22 y posteriormente se calcularon el Alfa de Cronbach para determinar el nivel de confiabilidad de cada uno de los nueve factores de éxito del TQM. Los resultados obtenidos indicaron consistencia y confiabilidad en las preguntas proporcionado por las encuestas.

Los resultados de los nueve factores del TQM obtenidos determinan que el valor promedio del sector de calzados en Lima Metropolitana 2014 está en 3.75, reflejando una tendencia hacia un valor alto de la calidad del sector de comercialización de calzado en Lima

Metropolitana, sin embargo se debe hacer mayores esfuerzos para mejorar los resultados de cada uno de las variables que puedan afectar positivamente los factores de éxito del TQM.



Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

El resultado promedio del nivel de cumplimiento de los factores de la Administración de la Calidad Total (TQM) en el sector comercialización de calzado en Lima Metropolitana es de 3.75. Este resultado confirma que cinco de los nueve factores están por encima del promedio como son: Alta gerencia, Planeamiento de la calidad, Gestión de la calidad del proveedor, Educación y entrenamiento, y Diseño del Producto. Este promedio en general refleja una tendencia hacia un valor alto de la calidad del sector de comercialización de calzado en Lima Metropolitana.

En relación al factor Alta gerencia en el sector de comercialización de calzado en Lima Metropolitana, se ha identificado valor de 4.0, representando el más alto valor en cuanto a nivel de cumplimiento con respecto a los demás factores estudiados. Las razones que podrían afirmar este resultado es el rol impulsor que desempeña la Alta Gerencia para discutir temas relacionados principalmente con la gestión de la calidad y la búsqueda del éxito de la empresa a largo plazo.

Con respecto al factor de Planeamiento de la calidad en el sector de comercialización de calzado en Lima Metropolitana, podemos afirmar que presenta un valor de 3.9, lo que representa una tendencia hacia un alto nivel de cumplimiento. Con este resultado se concluye que las empresas están involucrando cada vez más a sus empleados, pero que debería existir mayor frecuencia de involucramiento tanto en la elaboración de los planes y políticas de calidad, además de prestar una mayor atención al cumplimiento y éxito de los mismos.

En relación al factor de Auditoría y evaluación de la calidad en el sector de comercialización de calzado en Lima Metropolitana, podemos afirmar que presenta un valor de 3.70, lo que representa una tendencia hacia un alto nivel de cumplimiento. Así mismo, este resultado concluye que la herramienta que se da menos atención es el “benchmarking”; en ese

sentido no se está aprovechando implementar las mejores prácticas de calidad de otras empresas para el mejoramiento en la gestión de la calidad.

Con respecto al factor de Diseño del Producto en el sector de comercialización de calzado en Lima Metropolitana, podemos afirmar que presenta un valor de 3.77, lo que representa una tendencia hacia un alto nivel de cumplimiento. Con este resultado se concluye que se está considerando los requerimientos de los clientes para el diseño del producto, pero sin embargo, no se está dando un mayor énfasis en cuanto a la inversión que contemple el desarrollo total de los mejores diseños de productos.

En relación al factor de Gestión de la calidad del proveedor en el sector de comercialización de calzado en Lima Metropolitana, podemos afirmar que presenta un valor de 3.88, lo que representa una tendencia hacia un alto nivel de cumplimiento. Este resultado concluye que la variable de mayor énfasis se da en la calidad de los productos que suministra los proveedores es la adecuada, sin embargo, se verifica un bajo nivel de auditoría o evaluaciones de sus proveedores.

Con respecto al factor de Control de Mejoramiento de Procesos en el sector de comercialización de calzado en Lima Metropolitana, podemos afirmar que presenta un valor de 3.47, lo que representa una tendencia hacia un alto nivel de cumplimiento. Este resultado se da debido a que las empresas utilizan muy poco herramientas de control de la calidad y mejoramiento de procesos, siendo generalmente de carácter empírico; además que no hay un exhaustivo seguimiento de la calidad en los procesos operativos.

En relación al factor de Gestión de Educación y Entrenamiento en el sector de comercialización de calzado en Lima Metropolitana, podemos afirmar que presenta un valor de 3.78, lo que representa una tendencia hacia un alto nivel de cumplimiento. Este resultado indica que existe un mejor nivel activo de involucramiento en las actividades por parte de los empleados, pero sin embargo, las empresas brindan nada o poca educación y entrenamiento

en el uso de las herramientas que permitan ayudar en la gestión de la calidad.

Con respecto al factor Círculos de Calidad en el sector de comercialización de calzado en Lima Metropolitana, podemos afirmar que presenta un valor de 3.65, lo que representa una tendencia hacia un alto nivel de cumplimiento. Este resultado indica que no se está llevando adecuadamente las reuniones de calidad y que no es parte de la cultura organizacional de la empresa.

En relación al factor Enfoque a la Satisfacción del Cliente en el sector de comercialización de calzado en Lima Metropolitana, podemos afirmar que presenta un valor de 3.60, lo que representa una tendencia hacia un alto nivel de cumplimiento. Este resultado indica que no se está empleando adecuadamente herramientas de recopilación de datos del cliente tales como las encuestas, entrevistas, etc. y por lo tanto no se está obteniendo la retroalimentación necesaria para poder tomar medidas correctivas que permita mantener un alto grado de servicio al cliente.

5.2. Recomendaciones

En el factor de alta gerencia se debería impulsar el uso del Balanced Scorecard que le permita hacer seguimiento de los objetivos planteados e implementar planes de acción que permita alcanzar las diferentes metas que se ha propuesto. Por otro lado, validar que los objetivos trazados por la alta gerencia no estén alejados de lo que operativamente puede responder.

En el factor de Planeamiento de la calidad se debe de apoyar con herramientas de seguimiento y control tales como un diagrama de Gantt o Diagrama de PERT para poder tomar medidas correctivas cuando no se estén alcanzando las metas propuestas.

En el factor de auditoria y evaluación de la calidad, que está por debajo del promedio de los otros factores, se debe de contar con un área especializada que evalúe imparcialmente los logros obtenidos de cada unidad de negocio y aplique el benchmarking interno y externo

como parámetro de evaluación.

En el factor de diseño del producto deben de asignar un presupuesto especial para hacer un seguimiento constante de la necesidad del mercado y las tendencias a nivel internacional. Esto puede llevarse a cabo a través de encuestas programadas o realización de focus group de acuerdo a la segmentación de clientes que se ha definido en la empresa.

En el factor de Gestión de la calidad del proveedor se debe de consolidar la relación comercial con ellos y establecer compras programadas en un horizonte de tiempo de tal forma que se le asegure una demanda a futuro y en contraste obtener precios competitivos con la calidad requerida por la empresa.

El nivel de cumplimiento del factor de Control de Mejoramiento de Procesos, es importante conocer y aplicar las herramientas de control de calidad tales como: diagrama de afinidad, diagrama de relaciones, diagrama de árbol, matrices de priorización, etc.; a fin de cristalizar el esfuerzo de la alta gerencia en planificar la calidad y que esto garantice una implementación de calidad eficiente orientado a satisfacer las necesidades del cliente.

En cuanto al factor de Gestión de Educación y Entrenamiento, es necesario brindar una mayor capacitación a los empleados ya que se encuentra activamente involucrado en las actividades relacionado con la calidad, consecuentemente permitirá ser capaces de usar con eficiencia todas las herramientas para una mejor gestión. Por otro lado, es importante y necesaria la visión y aprobación de la alta dirección sobre el impacto positivo que generaría como resultado a la organización.

En el factor Círculos de Calidad debería enmarcarse el conocimiento pleno de la visión y misión de las empresas por parte de todos los empleados así como la difusión de los objetivos establecidos por la alta gerencia cuyos plazos sean razonablemente alcanzables. Para ello, se debería de conformar círculos de calidad conformado por representantes de cada área del bloque gestión y reporten el nivel de desempeño de calidad semanalmente,

enmarcados en plazos de entrega, costos y calidad del producto, con distribución adecuada de los roles que lleven a desempeñar trabajos en equipo.

Para el caso del factor Enfoque a la Satisfacción del Cliente se debe analizar y evaluar el planeamiento de la calidad en su conjunto con la finalidad de obtener mediciones objetivas, se deben usar instrumentos de recopilación de datos como las encuestas para entender los gustos del comprador y reconocer las necesidades del público objetivo y los cambios que se puedan dar de acuerdo a la moda y tendencia.

5.3. Contribuciones Teóricas y Prácticas

A partir de la presente investigación, se aporta conocimiento sobre el nivel de calidad en el sector comercialización de calzado en Lima Metropolitana en el 2014, información que podría servir como fuente secundaria para estudios de calidad comparativos entre sectores en Lima Metropolitana, como por ejemplo el sector de empresas fabricantes de calzado, el cual en Lima se concentra un 43% de la producción nacional.

Por otro lado, el estudio descriptivo relacionado con el nivel de cumplimiento de los factores del TQM en el sector comercialización de calzado en Lima 2014, se puede tomar como base para iniciar nuevas investigaciones que establezcan relaciones entre variables como el nivel de calidad que exponen las empresas del sector y el nivel de ventas, costos, rentabilidad o productividad respectivamente.

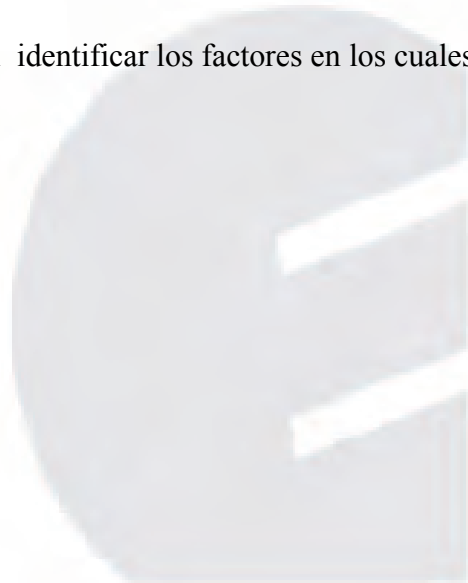
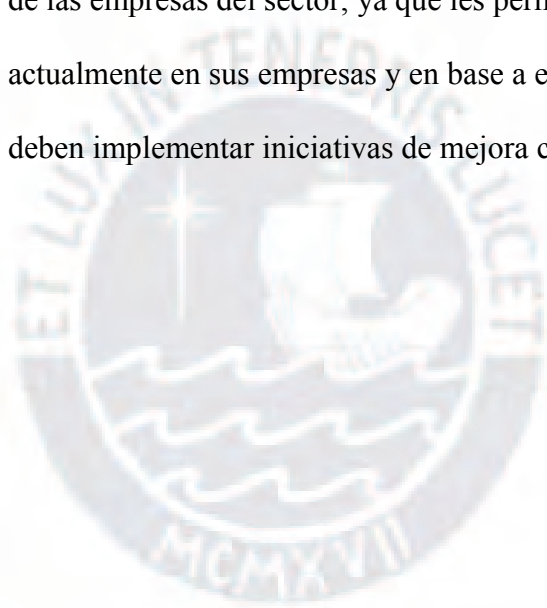
Del mismo modo, la investigación otorga las bases para establecer estudios comparativos entre el nivel de cumplimiento de los factores del TQM del sector comercialización de calzado en Lima vs provincia que permitan determinar si el nivel de calidad en sector comercialización de calzado tienen un alcance nacional.

Ésta presente investigación deja como contribución práctica la metodología donde se usó la herramienta de medición de la calidad basados en el modelo de los nueve factores del TQM determinado por Benzaquen (2013). Esta metodología combina elementos claves

identificados por autores importantes que aportaron marcos de referencias en investigaciones de gestión de la calidad.

Además, contribuye a entender la importancia del desarrollo y despliegue del resultado de los factores de éxito del TQM en el sector de comercialización de calzado Lima Metropolitana 2014, así mismo la investigación permite desarrollar estudios longitudinales del sector.

Por otro lado, este estudio contribuye a una mejor toma de decisión de los directivos de las empresas del sector; ya que les permite conocer el nivel de calidad percibido actualmente en sus empresas y en base a ello puedan identificar los factores en los cuales deben implementar iniciativas de mejora continua.



Referencias

- Agencia Peruana de Noticias Andina (2011, 9 Octubre). El 96.7% de productores de calzado en Perú son microempresas. *Noticias Inicio*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-el-967-productores-calzado-peru-son-microempresas-381243.aspx>
- Alcalde, P.(2007). *Calidad. España (1ra Ed.)*. Madrid, España: Paraninfo S.A
- Alvarado, M. (2002). *Un pasaje para la internacionalización de las empresas peruanas*. Revista de Calidad y Excelencia, núm. 8, pp. 26-29
- Antony, J., Leung, K., & Knowles, G. (2002). *Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries, International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 19, num. 5, pp. 551 – 566.
- APICCAPS (2013). *El mercado mundial del calzado 2013*. Recuperado de http://issuu.com/prospecta.ciceg/docs/el_mercado_mundial_de_calzado.
- Ballón, J. (2008). *Identificar la demanda y oferta exportable de los principales y potenciales mercados internacionales para los productos del sector calzado – La Libertad*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/4.pdf>
- Benavides, C., & Quintana, C. (2003). *Gestión del Conocimiento y Calidad Total*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos SA.
- Benzaquen, J. B. (2013). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *GCG Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), 41-59.
- Benzaquen, J.B. (2014). La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú. *GCG Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(1), 67-89.
- D'Alessio F. (2012). Conceptos modernos de la administración. *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia* (p 351). Neulcalpan de Juárez, México: Pearson.

Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 12(2), 248 - 252. ISSN 1317-0570

Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid, España: Cambridge University Press

Evans, J. & Lindsay, W. (2007). *Administración y control de la calidad*. (7ma Ed.). México DF.: Editores S.A de C.V.

García, N. (2005). Competitividad y mercado laboral, Perú 1990 - 2004. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5407/S0500995_es.pdf?sequence=1

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4th ed.). Boston, Us Postal Service: Allyn & Bacon.

Gonzales, E. (2006, 16 de abril). La economía política peruana de la era neoliberal 1990-2006. *Pontificia Universidad Católica del Perú*. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/item/9028/economia-politica-de-la-era-neoliberal-peruana-1990-2006>.

Guajardo, E. (1996). *Administración de la calidad total - Conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad*. México DF: Editorial Pax México, Librería Carlos Césarman S.A

Guajardo E. (2003). *Administración de la calidad total: Conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad* (p. 75). México D.F., México: Pax

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI] (2006). Perú, los intereses nacionales en estándares de calidad y los acuerdos preferenciales de comercio, INDECOPI, Lima.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2013). *Micro, Pequeñas y Medianas empresas concentran más del 20% de las ventas*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/micro-pequenas-y-medianas-empresas-concentran-mas-/imprimir/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2014). Producción Nacional agosto 2014. *Informe Técnico No 10*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/produccion-agosto-2014_1.pdf

International Organization for Standardization (2013). *Evolution of ISO 9001 certificates in*

Peru. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=PE#countrypick>

ISO/TC 176 (2010). ISO 9001 para la pequeña empresa. *Recomendaciones del comité técnico*

ISO/TC 176. Madrid, España: Aenor Ediciones.

Juran J. M. (1996). *Juran y la Calidad por el Diseño* (p 181). Madrid, España: Díaz de Santos.

KPMG (2014). Inversiones en Perú 2014. *Normas sobre competencias*, p.11. Recuperado de:

<http://www.kpmg.com/PE/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Inversiones-en-Peru-2014.pdf>

Ley 27267. Ley de Centros de Innovación Tecnológica. Congreso de la República del Perú

(2000). Recuperado de <http://www.itp.gob.pe/webitp/images/cite/Ley27267->

[Ley%20de%20Centros%20de%20Innovacion%20Tecnologica.pdf](http://www.itp.gob.pe/webitp/images/cite/Ley27267-Ley%20de%20Centros%20de%20Innovacion%20Tecnologica.pdf)

Ley 29158. Aspectos básicos de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. Congreso de la

República del Perú (2008). Recuperado de

http://gestionpublica.org.pe/plantilla/rxv5t4/1029474941/enl4ce/2008/ene/revges_108.pdf

Manrique, R. (2004, 27 de enero). Quebraron 300 fábricas de zapatos por importación masiva

e informalidad. *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/27-01->

[2004/quebraron-300-fabricas-de-zapatos-por-importacion-masiva-e-informalidad](http://www.larepublica.pe/27-01-2004/quebraron-300-fabricas-de-zapatos-por-importacion-masiva-e-informalidad)

- Manrique, R. (2011, 27 marzo). TLC con China amenaza con quebrar el sector calzado. *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/27-03-2011/tlc-con-china-amenaza-con-quebrar-al-sector-calzado-0>
- MINCETUR (2006). *Plan Estratégico Nacional Exportador 2003-2013*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/penx/modsecur/puen.asp?tipArch=1&nomArch=Plan_Cuero_Calzado.pdf&btnTest=1
- Ministerio de Producción (2007). Censo Nacional de Establecimientos Manufactureros 2007.
- Ministerio de la Producción (2010). *Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Producción 2011-2015*. Recuperado de [http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/TRPROD/pesem-2011-2015\(1\).pdf](http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/TRPROD/pesem-2011-2015(1).pdf)
- Ministerio de la Producción (2014, 17 de octubre). Gobierno cofinanciará a mipymes para que obtengan certificaciones internacionales. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gobierno-cofinanciara-mipymes-que-obtengan-certificaciones-internacionales-2111443>
- Ministerio de la Producción (2014). *Plan Nacional de Diversificación Productiva*. Recuperado de http://elecciones.mesadeconcertacion.org.pe/static/download/MP_Plan_Nacional_de_Diversificacion_Productiva_2014.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2009). *Encuesta Nacional de Hogares sobre condiciones de vida y pobreza, continua 2004-2008*. Recuperado de <http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/estadisticas/cuadro96.pdf>
- MIPYME (2012). Estadísticas de la Micro, Pequeña y Medianas Empresa. *Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2012.pdf>

- Miranda, F., Chamorro, A. & Rubio, S. (2007). *Introducción a la gestión de la Calidad* (1ra Ed.). Madrid, España: Delta, publicaciones universitarias.
- Navarro, M. (2013). Las PYMES y la certificación de calidad y Importancia de contar con certificaciones. *Directorio Calidad Certificada en el Perú - CONFIEP*, 11-12.
Recuperado de <http://issuu.com/grupoimagensac/docs/calidad2013final>
- Pérez, M (2014). *Control de Calidad Técnicas y Herramientas*. Madrid, España: RC Libros.
- Perú 21 (2014, 05 de febrero). *Noticia Economía*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/shopin-days-empresas-comercio-electronico-aumentaron-sus-ventas-400-2168792>
- PESEM (2012). Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016. *Ministerio de la Producción*. Recuperado de <http://www2.produce.gob.pe/produce/pesem.pdf>
- ProChile (2010). Información Comercial. *Estudio de Mercado Calzados – Perú*.
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach Telos. Recuperado de http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Pe1738_peru_calzado.pdf
- reference. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Santos, M. y Álvarez, L (2007). Gestión de la calidad total de acuerdos con el modelo EFQM: Evidencias sobre sus efectivos en el rendimiento empresarial, *Universia Business Review*, Vol. 1, núm. 13, p. 76-89.
- Suarez, M. F. (2007) El Kaizen. La filosofía de mejora continua e innovación incremental detrás de la Administración por calidad Total (pp. 75-81) México D.F., México: Panorama
- Summers, D. (2006). *Administración de la Calidad* (1ra Ed.). México DF: Pearson Education.
- Vilar, J. (1997). *Las 7 nuevas herramientas para la mejora de la calidad*. (2da Ed.). Madrid, España: Fundación Confemetal.

Vilar, J. (1985). *La Auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad*. Madrid, España:

Fundación Confemetal

Westcott, R.T. (2013). *The Certified Manager of Quality/Organizational Excellence*

Handbook. American Society for Quality, Milwaukee.

Wood J.C. & Wood M.C. (2005) Joseph M. Juran: Critical evaluations in business and

management (p. 66). New York, United States: Routledge.



Apéndice A: Cálculo del Tamaño de la Población de Empresas Comercializadoras de Calzado de Lima Metropolitana.

Tipo	Ámbito	%	Empresas	Fuente
Fabricantes y comercializadoras	Perú	100%	3669	Censo Manufacturero 2007
Fabricantes y comercializadoras formales	Perú	20%	734	ProChile 2010
Fabricantes y comercializadoras	Lima	43%	316	Censo Manufacturero 2007
Comercializadoras	Lima	43%	135	El Comercio (15 de febrero, 2010)

Elaboración propia

Nota. Tomado de Censo Manufacturero 2007, ProChile 2010 y Diario el Comercio 2010.

Apéndice B: Listado de Empresas Encuestadas.

ORDEN	EMPRESA	ENTREVISTADO	CARGO
1	AJ FIBERS INVERSIONES EIRL	RICARDO TORRES CRUCES	ADMINISTRADOR DE VENTAS
2	IMPORT SHOES G&R SAC	KELLY JIMENEZ AMAHUA	JEFA AREA DE VENTAS
3	INVERSIONES GENERALES FREDY SRL	FREDY MIRANDA MALDONADO	GERENTE
4	RENZO SHOES SA	BETTY JALIRE JARRO	GERENTE
5	CORPORATION FAB Y GAB SHOES SAC	LILIANA DIAZ	GERENTE DE AREA
6	JOSE VILCAHUAMAN BASUALDO	JOSE VILCAHUAMAN B.	COORDINADORA COMPRAS VIALE
7	TABITA SHOES	MONICA MACHICADO M.	GERENTE GENERAL
8	SANCHEZ SEGAL CARMEN MARIA	SANCHEZ SEGAL CARMEN	PRESIDENTA DE ASOCIACION
9	ZAPATERIA MARQUITOS	MARCOS GUEVARA C.	DUEÑO DEL NEGOCIO
10	CALZATURA FELICES	LUIS ARMANDO FELICES LL	DUEÑO DEL NEGOCIO
11	ZAPATERÍA BRITCY	MIRIAM LOPEZ ZUMAETA	DUEÑO DEL NEGOCIO
12	MONITOS SHOES	DANILO RIVERA MEJIA	ADMINISTRADOR
13	CALZADO BROSSANAN SA	DIANA JARAMILLO	JEFE DE VENTAS
14	CALZADO LAGUNA	ROSARIO JURADO	JEFA DE DEPARTAMENTO
15	ZAPATERIA JAVI	CARMEN ISABEL SOLORZANO	JEFE DE VENTAS
16	DISTRIBUIDORA COMERCIAL CHARITO	JULIO MOLINA	GERENTE GENERAL
17	COMERCIAL ORTEGA	NICANOR PARIONA	GERENTE GENERAL
18	DISTRIBUIDORA YANSA	MARIA FERNANDEZ VEGA	GERENTE GENERAL
19	DISTRIBUIDORA PENI FORUS	MARLENE GARCIA BLAS	JEFA AREA DE VENTAS
20	TIENDA COMERCIAL CITY SPORTS	WILLIAM CHAPOÑAN	JEFE DE DEPARTAMENTO
21	PLATANITOS	ROSA GUTIERREZ	JEFE DE AREA DE VENTAS
22	CALZATURA CAROLINA	JUAN TAIBAHUASCO	ADMINISTRADOR
23	COMERCIAL DETMA	MARLENE ROMAN TORRES	JEFE DE VENTAS
24	ZAPATERIA ATLETHIC	AMANCIO ATALAYA	JEFE DE VENTAS AL P/M
25	CC FERACEL	BELTRAN BALCAZAR	ADMINISTRADOR
26	COMERCIAL RAFA	BEATRIZ QUINTO	ADMINISTRADORA Y DUEÑA
27	CALZATURA EL BUEN CALZADO	SOFIA ESTRADA	JEFA DE VENTAS
28	SHOES LIONS CORPORATION SA	JULIO SANTANA	ENCARGADO DE TIENDA
29	CREACIONES HIDALGO	PABLO HIDALGO LUDEÑA	DUEÑO DEL NEGOCIO
30	CASUAL SHOES	JOSE VIVANCO SALCEDO	ADMINISTRADOR
31	ZAPATERIA MARICIELO	ORLANDO RODAS	ADMINISTRADOR
32	ZAPATERIA BARRIENTOS	FORTUNATO BARRIENTOS	GERENTE
33	CALZADO ABAD	MARILU TAPIA	ADMINISTRADORA
34	CREACIONES BONIEK	EULALIA AYLLON BONIFAZ	ADMINISTRADORA
35	CALZADO ROSS BALL	EDGAR BALLESTEROS	DUEÑO DEL NEGOCIO
36	CALZADA D'CREACIONES D'LEO	DIANA ACHA	JEFA DE VENTAS
37	CALZADO CLIFOR	JULIANA ESPINOZA	GERENTE
38	ZAPATERIA DILAN	ARACELY GUEVARA	ADMINISTRADORA
39	CALZADO PRANNA	JULIO QUIROZ VALDEZ	ENCARGADO DE TIENDA
40	ZAPATERIA ELSA	ELSA MAMANI PAUCAR	DUEÑO
41	ZAPATERIA PAMELA	MANUEL ROSAS	ADMINISTRADOR
42	GLADIS CONANES DE PAZ	GLADIS CONANES DE PAZ	JEFE DE COMERCIALIZACION
43	MATIAS RIVERA PAITAN	MATIAS RIVERA PAITAN	DUEÑO
44	COMERCIAL WALTER PONCE SA	WALTER PONCE	GERENTE GENERAL
45	COMERCIAL Y ZAPATERIA CARLOS	CARLOS VASQUEZ	DUEÑO Y GERENTE
46	COMERCIAL PONCE	OSWALDO PONCE MORALES	DUEÑO
47	CELIA ENRIQUEZ	JANETH LOPEZ ARAGON	ADMINISTRADORA
48	CALZADOS D'ANTHONY	MARIA GOMEZ GONZALES	DUEÑO
49	CALZATURA HEIDY	MILAGROS MAGALLANES	ADMINISTRADORA
50	INVERSIONES ROSS KARITO	KELLY BRICEÑO PUENTE	DUEÑA
51	COMERCIAL RIVERA	VIRGINIA PALOMINO	ADMINISTRADOR
52	CALZATURA SAGITARIO	DOMINGA OVIEDO	ADMINISTRACION
53	CALZADO ROSITA	ROSA PANIAGUA HUERTA	DUEÑO
54	JUSTINA DE LA CRUZ	JUSTINA DE LA CRUZ	DUEÑA

55	CALZADO PAMANZA	EDWIN RAMIREZ	ADMINISTRADOR
56	CALZADO RUBI	MARTA CHALCO MENDOZA	ADMINISTRADOR
57	DEPORTE PEPE	JOSÉ TINEO CHECANE	DUEÑO
58	ZAPATERIA VEGA	ALEJANDRO VEGA	DUEÑO
59	ZAPATERIA D'HILARIO	LUIS HILARIO	GERENTE COMERCIAL
60	ZAPATERIA VEGA	JESUS VEGA	DUEÑO
61	CALZADO JAIRO	BERNARDO BALLENA AYASTA	DUEÑO
62	CRECACIONES CRISTINA	MAYRA FERNANDEZ	GERENTE GENERAL
63	CREACIONES ALEXA	PABLO SEDANO	DUEÑO Y GERENTE
64	CREACIONES CAMILA	LOURDES NEYRA	DUEÑO Y GERENTE
65	CREACIONES VANIA	SONIA ALVARADO	GERENTE GENERAL
66	CREACIONES GIANFRANCO	MARGARITA TARAZONA	GERENTE GENERAL
67	CREACIONES ROBERT	ROBERT CONDE	DUEÑO Y GERENTE
68	CALZATURA KELLY	DAIVIS ISAIAS	GERENTE GENERAL
69	CALZADOS FRYPER	RAQUEL ORIHUELA	GERENTE GENERAL
70	ZAPATERIA ALEXANDRA	ROSA FLORES	DUEÑO Y GERENTE
71	CREACIONES DIANA	ANA LUZ VARA	DUEÑO Y GERENTE
72	CALZATURA VITEL	GLORIA INFANTE	GERENTE GENERAL
73	CALZATURA FIORELLA	SANDRA AREVALO BARRETO	JEFE DE VENTAS
74	CREACIONES MANUELITO	RAUL PEZO	JEFE DE VENTAS
75	CALZATURA JOSE LYN	HAYDE AYQUIPA	DUEÑO Y GERENTE
76	COMERCIAL TRAVIS	SISIRENE GONZALO	JEFA DE VENTAS
77	CALZATURA GARAY	LIZET LUNA	JEFE DE VENTAS
78	COMERCIAL DELFIN	KARINA TENEROS	JEFE DE VENTAS
79	CALZADO PIERO	CARMEN CHUMBE	JEFE DE VENTAS
80	CALZATURA HUAMANI	JULIA MEDINA	JEFE DE VENTAS
81	CREACIONES ERIKA	ESPERANZA APAZA QUISPE	ADMINISTRADOR
82	CREACIONES CALI SPORT	LIVIA HUERTAS SOLIS	JEFE VENTAS
83	CALZATURA PECECITO	YANET CASTAÑEDA	ADMINISTRADOR
84	CREACIONES RAFAELA	YASHIRA HONORES	ADMINISTRADOR
85	CALZATURA FARATS	NANCY VELIZ	JEFE VENTAS
86	CALZADA P Y M	MONICA PEÑA	DUEÑO Y GERENTE
87	CALZATURA KETY	KETI PILCO	GERENTE GENERAL
88	CREACIONES YAQUI	YANIRA MALLORCA	JEFA DE VENTAS
89	CALZATURA ANDREITA	FREDY ELANTO	JEFE DE VENTAS
90	IMPORTACIONES FERNANDEZ	ANA PINTADO	ADMINISTRADOR
91	CALZAMODA	CAROL ROJAS	ADMINISTRADOR
92	CREACIONES MOSIRGE	MARIA SANCHEZ	ENCARGADO DE TIENDA
93	CALZADOS ANTHONY BRIAN	NOELIA PECEROS HUAMAN	ADMINISTRADOR
94	CALZATURA HIDALGO	MARIA HIDALGO ESTRADA	ADMINISTRADOR
95	NEGOCIOS MANTARI	HECTOR MANTARI CHAVEZ	DUEÑO DEL NEGOCIO
96	CALZADO DIANA	DIANA SUAREZ	DUEÑO DEL NEGOCIO
97	CALZADO RULITOS	GENAY AREQUIPA	DUEÑO DEL NEGOCIO
98	MARIA SANCHEZ PAREDES	MARIA SANCHEZ PAREDES	ENCARGADO DE TIENDA
99	ANA RAMIREZ	ANA RAMIREZ	DUEÑO DEL NEGOCIO
100	VANITY SHOES	DORIS HUAMAN	GERENTE GENERAL

Apéndice C: Respuesta de las Empresas Encuestadas.

Preguntas	Alta Gerencia - X1					Planeamiento de la Calidad - X2			Auditoria y Evaluación de la Calidad - X3			Diseño del Producto - X4			Gestión de la Calidad del Proveedor - X5				Control de Mejoramiento del Proceso - X6					Educación y Entrenamiento - X7				Círculos de Calidad - X8				Enfoque hacia la satisfacción del cliente - X9					
	Nro	X11	X12	X13	X14	X15	X21	X22	X23	X31	X32	X33	X41	X42	X43	X51	X52	X53	X54	X61	X62	X63	X64	X65	X71	X72	X73	X74	X81	X82	X83	X84	X91	X92	X93	X94	
1	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	3	5	4	4	5	5	5	4	4	2	5	4	5	5	4	5	4	4	5	2	2	4	2		
2	4	5	5	5	5	5	2	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	2	4	4	2	5	5	4	2	2	4	5	2	5	4		
3	2	2	5	4	2	2	4	2	2	4	2	4	4	2	2	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	2	2	5	4	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5		
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	2	5	2	2	4	5	2	4	2	2	5	5	5	5		
6	2	4	4	4	4	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	2	2	4	4	2	4	2	2	4	2	3	2	2	2	4	4	5	4		
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	2	4	2	3	4	2	4	5	4	4	4	4	5	4	
8	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	2	2	4	4	4	4	4	3	2	2	
9	4	4	2	4	4	2	4	2	4	4	3	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	2	4		
10	2	4	2	4	4	4	2	4	4	5	4	3	2	2	2	4	4	2	4	2	2	1	2	2	4	4	2	2	2	2	4	2	2	4	2		
11	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	4	2	4	2	4	
12	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	5	5	5	5	4	2	4	5	4	5	4	4	5	5	5	2	2	4	2	2	
13	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	
14	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4	3	4	4	4	5	4	4	5	2	4	2	2	2	
15	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	3	5	5	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4		
16	4	5	5	4	4	5	5	4	2	4	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2	5	4	2	4	4	5	4	2	4	4	2	5	4		
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	5	2	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	2	4	2	2	
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	2	5	5	5	
19	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	
20	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	2	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	2	4	2	2	
21	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	
22	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	
23	4	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	4	2	4	4	2	4	2	4	4	4	2	2	4	2	4	2	2	4	2	4	4	2	4	2	4	2
24	2	2	4	2	2	2	2	2	4	4	2	4	4	3	2	2	5	4	5	2	4	1	2	2	3	4	5	3	2	2	4	2	2	4	2	2	
25	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	5	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	5	4	
26	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	2	2	2	4	3	2	2	2	2	
27	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	2	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	2	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2
28	2	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	5	3	4	5	4	4	
29	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	3	4	4	4	4	4	2	2	4	2	2	2	
30	5	2	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2	5	2	2	5	4	2	2	3	4	4	2	2	2	4	2	2	2	4	4	4	

31	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	2	2	2	2	4	4	2	4	4	2	2	4	4	5	5	4	2	2	4	4	4	2	2	4	4	4	2	2	4	4								
32	4	4	2	4	2	4	4	4	4	2	2	4	3	4	2	4	4	2	4	4	2	4	2	4	4	2	4	4	4	2	2	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4								
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	2	4	2	4	2	2	4	2	2	4	4								
34	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4								
35	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	2	4	4	5	5	4	4	2	2	2	4	2	4	4	4	2	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4								
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4								
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	2	4	5	5	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	4							
38	2	4	2	4	4	2	2	4	2	4	2	4	2	2	4	4	4	5	2	4	4	2	4	2	2	4	2	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4							
39	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	2	2	2	2	4	2	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4							
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4					
41	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4				
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	2	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4					
43	5	5	4	5	5	5	4	4	5	2	2	4	2	4	2	5	5	2	4	4	2	2	5	2	5	2	4	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	4	2	4				
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4				
45	4	4	2	4	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4				
46	2	2	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	4	4	2	4	4	2	1	4	2	2	2	4	4	4	4	5	2	2	4	4	4	4	4	5	2	2	4	4	4	4				
47	4	5	4	4	5	2	2	2	4	2	2	4	1	1	4	4	5	5	2	2	2	1	4	4	2	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4				
48	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5				
49	4	4	4	4	4	4	2	5	5	4	4	4	4	3	4	4	2	2	4	4	4	1	4	4	3	2	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4				
50	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
51	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	2	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	5	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	3	5	4	5	5	4	4			
52	5	5	4	4	5	4	4	4	5	2	2	5	4	3	4	2	5	2	2	4	4	1	4	2	4	5	4	2	4	4	4	3	4	5	4	2	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4			
53	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	2	5	4	2	4	5	5	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	4	4		
54	5	4	5	4	4	2	2	4	5	5	2	5	2	2	2	4	4	5	5	4	2	2	2	2	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4		
55	5	4	4	4	5	4	2	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	2	3	4	2	3	2	2	4	2	3	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4			
56	4	4	1	4	2	5	4	4	4	4	4	2	2	1	5	5	5	4	2	2	1	1	2	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4			
57	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	2	4	4	4	2	2	2	1	2	2	2	2	2	4	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	4	4			
58	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	4	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	4	2	5	4	2	2	2	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	2	1	2	4	4	5	5	2	5	5	4	2	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
60	5	4	5	4	5	4	2	4	2	2	2	4	2	2	4	4	2	2	2	4	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	
61	4	5	4	2	4	4	5	5	5	5	4	5	2	3	2	5	4	2	2	1	1	2	5	2	3	5	5	2	4	3	4	2	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4			
62	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	2	5	4	4	5	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4		
63	5	4	4	4	4	4	5	5	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
64	4	4	5	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
65	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	
66	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	2	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	
67	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4

68	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	5	4	5	5	4	4	4	1	4	5	4	5	5		
69	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	5	4	5	5	4	5	2	2	4	4	2	4	4
70	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4
71	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	2	4	4	
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	2	4	5
73	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4
74	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	2	4	4
75	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	2	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
77	5	2	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	2	4	4
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
81	4	4	2	2	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	2	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	2	5	5
82	2	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	2	2	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4
83	4	4	4	4	4	5	4	5	4	2	2	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	2	4	2	4	4	4	2	2	4	4	4	5	4	4
84	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
85	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
86	4	5	5	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	2	2	4	2	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4
88	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5	
90	4	4	4	4	4	5	4	5	2	4	1	5	2	2	5	4	4	5	4	5	5	1	4	4	4	5	5	1	4	3	3	4	4	4	5
91	4	4	5	2	4	2	2	2	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	2	4	2	3	2	4	5	4	4	4	4	2	5	4	
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	4	2	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	3	5	4	3	4	5
93	4	2	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	2	4	4	2	4	2	5	2	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	
94	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	2	1	5	4	3	4	4	4	5	5	5	1	4	4	
95	4	2	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	2	4	2	2	2	2	5	2	2	4	3	4	2	3	2	3	4	3	2	5	5
96	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	2	4	5	5	4	4	5	5	3	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	4
97	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	2	4	4	5	4	5	5
98	2	2	4	2	2	2	4	2	2	4	1	4	4	3	4	2	4	2	2	2	1	1	5	2	2	2	4	1	4	3	5	3	1	2	4
99	4	2	5	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4	2	5	4	5	5	4	4	4	1	4	2	3	2	4	2	4	4	2	4	2	4	5
100	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	2	4	4	4	5	5	5	2	1	4	5	4	4	5	2	4	2	4	4	2	4	5	

Apéndice D: Distribución Porcentual de las Empresas Encuestadas.

DESCRIPCIÓN	2014
Total de empresas (Número de empresas)	100
Empresas de Bienes	0%
Manufacturas (construcción, fabricación y ensamblaje)	0%
Conversión (extracción, transformación y reducción)	0%
Reparaciones (reconstrucción, renovación y restauración)	0%
Empresas de Servicios	100%
Logística (almacenamiento, transporte, comercial)	100%
Bienestar (salud, educación, asesoría)	0%
Seguridad (protección, defensa, orden)	0%
Tamaño de empresa (Por número de trabajadores)	
Empresa grande (201 a más)	0%
Empresa mediana (51-200)	2%
Empresa pequeña (11-50)	3%
Microempresa (1-10)	95%
Tiempo de Funcionamiento:	
Más de 20 años	8%
16 a 20 años	5%
11 a 15 años	16%
6 a 10 años	44%
0 a 5 años	27%
Cargo del encuestado:	
Presidente o Gerente General	44%
Gerente de Área o Jefe de Departamento	34%
Administradores	19%
Otros	3%
Sistema de Gestión de Calidad (ISO u otros)	
Con SGC	13%
Sin SGC	87%

Apéndice E: Valor Medio de las Encuestas de los Factores de Éxito.

Factores de Calidad	Empresas Encuestadas (100)
Alta Gerencia - X1	4.00
X11	3.99
X12	3.95
X13	4.06
X14	3.97
X15	4.02
Planeamiento de la Calidad - X2	3.90
X21	3.83
X22	3.89
X23	3.98
Auditoría y Evaluación de la Calidad - X3	3.70
X31	4.14
X31	3.92
X33	3.04
Diseño del Producto - X4	3.77
X41	4.08
X42	3.63
X43	3.61
Gestión de la Calidad del Proveedor - X5	3.88
X51	3.8
X52	3.88
X53	4.18
X54	3.64
Control de Mejoramiento del Proceso - X6	3.47
X61	3.84
X62	3.8
X63	3.64
X64	2.28
X65	3.81
Educación y Entrenamiento - X7	3.78
X71	3.57
X72	3.59
X73	4.13
X74	3.84
Círculos de Calidad - X8	3.65
X81	3.57
X82	3.69
X83	3.51
X84	3.84
Enfoque hacia la satisfacción del cliente - X9	3.60
X91	3.67
X92	2.78
X93	4.09
X94	3.84

Apéndice Y1: Técnica de Fichaje.

Ficha Nro. 1

Autor: Juan Velazco Sánchez

Palabra Clave: El problema

Selección Crítica:

“Se analiza si el problema es imputable al trabajador o a la dirección. Es al trabajador si se dan las tres condiciones: Sabe lo que debe de hacer, sabe lo que está haciendo y puede regular el proceso”

Resumen:

Notas:

Libro: Gestión de la Calidad - Mejora continua y sistemas de Gestión.

Capítulo 4: Diagnostico de causas

Printed in Spain - Madrid

Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A), 2005

Ficha Nro. 2

Autor: Juan Velazco Sánchez

Palabra Clave: Grado de eficacia

Selección Crítica:

“Se explica todo lo que se realiza dentro de una empresa. Se debe de medir el grado de eficacia mediante unos indicadores. Controlar un proceso quiere decir asegurar que de manera continuada los resultados son previsibles y aceptables”

Resumen:

Notas:

Libro: Gestión de la Calidad - Mejora continua y sistemas de Gestión.

Capítulo 12: Gestión por procesos

Printed in Spain - Madrid

Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A), 2005

Ficha Nro. 3

Autor: Juan Velazco Sánchez

Palabra Clave: Control y mejora de la calidad

Selección Crítica:

“Controlar la calidad es mantenerla dentro de unos límites planificados previamente. Mejorar la calidad es elevar a niveles superiores”

Resumen:

Notas:

Libro: Gestión de la Calidad - Mejora continua y sistemas de Gestión.

Capítulo 1: Introducción.

Printed in Spain - Madrid

Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A), 2005

Ficha Nro. 4**Autor:** Juan Velazco Sánchez**Palabra Clave:** Cero Defectos**Selección Crítica:**

“Programa cero defectos involucra la mano de obra como la acción a llevar a cabo dentro de un sistema ya implantado de gestión de calidad”

Resumen**Notas:**

Libro: Gestión de la Calidad - Mejora continua y sistemas de Gestión.

Capítulo 6: Programas de motivación y los círculos de calidad.

Printed in Spain - Madrid

Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A), 2005

Ficha Nro. 5**Autor:** Juan Velazco Sánchez**Palabra Clave:** Mejora de la calidad**Selección Crítica:**

“Para la mejora de la calidad es necesario el uso de una metodología a aplicar en el orden siguiente: Nominación de temas a resolver, probar la necesidad de resolver el tema, selección del proyecto a resolver, estratificar el proyecto a resolver, clasificar los datos y selección del efecto que causa el problema, descubrimiento de causas que originan el efecto, selección de las causas más importantes, prueba de validez de las causas, descubrimiento de soluciones, selección de las selecciones más adecuadas, aplicación de las acciones correctivas, vencer resistencia al cambio, controlar el resultado y estandarizar.”

Resumen**Notas:**

Libro: Gestión de la Calidad - Mejora continua y sistemas de Gestión.

Capítulo 7: Repaso a la metodología y herramientas utilizadas para la mejora de la calidad.

Printed in Spain - Madrid

Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A), 2005

Ficha Nro. 6**Autor:** Juan Velazco Sánchez**Palabra Clave:** Mejora de la calidad**Selección Crítica:**

“Diagrama de afinidad (similar al brainstorming), diagrama de relaciones, diagrama de árbol, matrices de priorización, diagramas matriciales, diagrama del proceso de decisión y diagrama de flechas (Similar al PERT).”

Resumen**Notas:**

Libro: Gestión de la Calidad - Mejora continua y sistemas de Gestión.

Capítulo 8: Las siete nuevas herramientas para la mejora de la calidad.
 Printed in Spain - Madrid
 Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A), 2005

Ficha Nro. 7

Autor: Juan Velazco Sánchez

Palabra Clave: principios

Selección Crítica:

“Ocho principios: Organización enfocada al cliente, Liderazgo, participación del personal, enfoque a procesos, enfoque del sistema hacia la gestión, mejora continua, enfoque objetivo a las tomas de decisiones y relación mutuamente con el proveedor”

Resumen

Notas:

Libro: Gestión de la Calidad - Mejora continua y sistemas de Gestión.

Capítulo 11: Principios de la gestión de la calidad.

Printed in Spain - Madrid

Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A), 2005

Ficha Nro. 8

Autor: José Moyano Fuentes, Macarena Sacristan Díaz, Pedro Garrido Vega

Palabra Clave: Lean Production

Selección Crítica:

“Los principios de Lean production son de aplicación en toda la cadena de valor de la empresa, desde la realización del pedido al proveedor hasta la distribución y entrega del producto al cliente, pues en todas las etapas es posible eliminar ineficiencias, mejorar la calidad, reducir los costos y aumentar la flexibilidad”

Resumen

Notas:

Libro: Gestión de la Calidad - Mejora continua y sistemas de Gestión.

Capítulo 2: Lean Production y Gestión de la cadena de suministro: Marco Teórico de la investigación.

Primera edición 2010

Impreso en España

Ficha Nro. 9

Autor: José Moyano Fuentes, Macarena Sacristan Díaz, Pedro Garrido Vega

Palabra Clave: Lean Production

Selección Crítica:

“El lean persigue un uso eficiente de los recursos mediante la eliminación de despilfarros por operaciones innecesarias o ineficientes”

Resumen

Notas:

Libro: Lean Production y Gestión de la Cadena de suministro
 Capítulo 2: Lean Production y Gestión de la cadena de suministro: Marco Teórico de la investigación.
 Primera edición 2010
 Impreso en España

Ficha Nro. 10

Autor: José Moyano Fuentes, Macarena Sacristan Díaz, Pedro Garrido Vega
Palabra Clave: Cultura TQM

Selección Crítica:

Todos los empleados están implicados en la mejora de la calidad
 Se espera la mejora continua de la calidad en todos los procesos
 Los empleados son recompensados financieramente por la mejora de la calidad
 Se emplea la gestión de la calidad total.

Resumen

Notas:

Libro: Lean Production y Gestión de la Cadena de suministro
 Capítulo 5: Practicas relacionadas con el diseño y la fabricación.
 Primera edición 2010
 Impreso en España

Ficha Nro. 11

Autor: Pablo Alcalde San Miguel
Palabra Clave: Calidad

Selección Crítica:

“Se puede decir que la calidad es algo que va implícito en los genes de la humanidad; es la capacidad que tiene el ser humano por hacer bien las cosas”

Resumen

Hoy en día se apuesta por el concepto de la gestión de calidad total, en que la calidad no solo corresponde al producto, sino también a los equipos humanos que integra la organización, socios y accionistas, servicios de atención al cliente, servicios internos de la empresa, relación con los proveedores, conservación de los recursos naturales, atención a la sociedad revirtiendo parte de los beneficios en forma de actividades culturales, fundaciones, etc.

Notas:

Libro: Calidad
 Capítulo 1: Fundamentos y conceptos de la calidad.
 2007 - España

Ficha Nro. 12

Autor: Pablo Alcalde San Miguel
Palabra Clave: Cliente

Selección Crítica:

“En un sistema de producción y distribución el cliente es elemento clave. Los productos y servicios deben de satisfacer las necesidades del cliente, ya que ello depende la supervivencia de las organizaciones empresariales”

Resumen

Notas:

Libro: Calidad
 Capítulo 1: Fundamentos y conceptos de la calidad.
 2007 - España

Ficha Nro. 13

Autor: Pablo Alcalde San Miguel

Palabra Clave: Marketing

Selección Crítica:

“La función del departamento de marketing es averiguar cuáles son las necesidades de los clientes. Una vez detectadas estas necesidades, el equipo de diseño y desarrollo se encarga de diseñar el producto de acuerdo con las especificaciones y características requeridas”

Resumen

Notas:

Libro: Calidad
 Capítulo 1: Fundamentos y conceptos de la calidad.
 2007 - España

Ficha Nro. 14

Autor: Pablo Alcalde San Miguel

Palabra Clave: Factores de influencia

Selección Crítica:

“Factores de influencia de la calidad en la empresa”

Resumen

Factor humano: La creatividad de las personas permite la innovación y la mejora constante de los procesos.

Factor Tecnológico: Los avances tecnológicos consiguen automatizar cada vez más los procesos, con lo que se obtiene una reducción en los costes de producción.

Factor Comercial: Las relaciones comerciales se realizan entre compradores y vendedores de todo el mundo.

Factor medio ambiental: Es fundamental para el desarrollo sostenible y ser valorados positivamente por la sociedad.

Notas:

Libro: Calidad
 Capítulo 2: Gestión de la calidad en la empresa.
 2007 - España

Ficha Nro. 15

Autor: Pablo Alcalde San Miguel

Palabra Clave: Responsabilidad

Selección Crítica:

“La calidad es una responsabilidad demasiado importante como para dejarla solamente en manos del departamento de calidad. El componente humano es básico en una empresa”

Resumen**Notas:**

Libro: Calidad

Capítulo 2: Gestión de la calidad en la empresa.

2007 - España

Ficha Nro. 16

Autor: Pablo Alcalde San Miguel

Palabra Clave: Calibración y Trazabilidad

Selección Crítica:

“Para saber si lo que estamos haciendo está bien resulta imprescindible la aportación de la metrología. La calibración consiste en comprobar la medición dentro de un margen que resulte aceptable para poder así corregir las desviaciones que se produzcan. La trazabilidad consiste en seguir el rastro a través de todas las etapas de producción, transformación y distribución de un producto.”

Resumen**Notas:**

Libro: Calidad

Capítulo 2: Gestión de la calidad en la empresa.

2007 - España

Ficha Nro. 17

Autor: Pablo Alcalde San Miguel

Palabra Clave: Sin errores y con calidad

Selección Crítica:

“Si todos los elementos que se utilizan para obtener un producto o un servicio son los adecuados, conseguiremos productos o servicios sin errores y con calidad.”

Resumen**Notas:**

Libro: Calidad

Capítulo 2: Gestión de la calidad en la empresa.

2007 - España

Ficha Nro. 18**Autor:** Pablo Alcalde San Miguel**Palabra Clave:** sistema de gestión de la calidad**Selección Crítica:**

“Una empresa que desee implantar un sistema de gestión de la calidad deberá documentar la estructura de los departamentos así como la función de cada persona dentro de la organización”

Resumen**Notas:**

Libro: Calidad

Capítulo 2: Gestión de la calidad en la empresa.

2007 - España

Ficha Nro. 19**Autor:** Pablo Alcalde San Miguel**Palabra Clave:** Marketing**Selección Crítica:**

“El departamento de marketing se encarga de estudiar con detalle las necesidades de los clientes para después convertirlas en especificaciones técnicas”

Resumen**Notas:**

Libro: Calidad

Capítulo 4: Factores de la calidad.

2007 - España

Ficha Nro. 20**Autor:** Pablo Alcalde San Miguel**Palabra Clave:** Diseño**Selección Crítica:**

“La función del departamento de diseño es averiguar que producto y/o servicio producir y cómo hacerlo, así como determinar que materiales serán necesarios para realizarlos”

Resumen**Notas:**

Libro: Calidad

Capítulo 4: Factores de la calidad.

2007 - España

Ficha Nro. 21**Autor:** Pablo Alcalde San Miguel**Palabra Clave:** Producción

Selección Crítica:

“El objetivo fundamental de la calidad en la producción es asegurarse de que el producto o servicio es proporcionado al cliente sin defectos y según las especificaciones del diseño original”

Resumen**Notas:**

Libro: Calidad

Capítulo 4: Factores de la calidad.

2007 - España

Ficha Nro. 22

Autor: Pablo Alcalde San Miguel

Palabra Clave: Personas

Selección Crítica:

“Cuando las personas que integran una organización están satisfechas, se comprometen con los clientes y esto se traduce en beneficio y crecimiento para la empresa. Empleados Satisfechos – Lealtad en los clientes – Beneficio y crecimiento”

Resumen**Notas:**

Libro: Calidad

Capítulo 4: Factores de la calidad.

2007 - España

Ficha Nro. 23

Autor: Pablo Alcalde San Miguel

Palabra Clave: Sistemas de gestión de la calidad

Selección Crítica:

“Los sistemas de gestión de la calidad enfocados a procesos están teniendo un gran éxito porque las organizaciones concentran su atención en el resultado que se obtiene de los procesos y no en las tareas o actividades concretas que se realizan en cada uno de ellos.”

Resumen**Notas:**

Libro: Calidad

Capítulo 6: Sistema de Gestión de la calidad por procesos.

2007 - España

Ficha Nro. 24

Autor: Pablo Alcalde San Miguel

Palabra Clave: Gestión de la calidad total

Selección Crítica:

“Engloba a todas las actividades, tanto internas como externas, de la empresa y que tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los clientes, de las personas que trabajan en la organización, de los accionistas y de la sociedad en general.”

Resumen**Notas:**

Libro: Calidad

Capítulo 6: Sistema de Gestión de la calidad por procesos.

2007 - España

Ficha Nro. 25

Autor: Pablo Alcalde San Miguel

Palabra Clave: Calidad total

Selección Crítica:

“La calidad total es el camino hacia la excelencia empresarial y debe de plantearse como un objetivo estratégico con el fin de mantener la competitividad.”

Resumen**Notas:**

Libro: Calidad

Capítulo 8: Gestión de la calidad total.

2007 - España

Ficha Nro. 26

Autor: Pablo Alcalde San Miguel

Palabra Clave: Costes de la calidad

Selección Crítica:

Costes de la calidad

Resumen

Costes para conseguir la calidad

Costes para asegurar la calidad

Costes producidos por la mala calidad

Costes de prevención

Costes de evaluación

Costes por errores internos

Costes por errores externos

Notas:

Libro: Calidad

Capítulo 12: Costes de la calidad.

2007 - España

Ficha Nro. 27**Autor:** Donna C. S. Summers**Palabra Clave:** Dimensión**Selección Crítica:**

“En la actualidad, los clientes han aprendido que la calidad es una dimensión fundamental del producto o servicio que están adquiriendo”

Resumen**Notas:**

Libro: Administración de la calidad.
 Capítulo 1: Eficiencia organizacional.
 Primera edición 2006
 México S.A de C.V

Ficha Nro. 28**Autor:** Donna C. S. Summers**Palabra Clave:** Concepto de la calidad**Selección Crítica:**

“Dr. Armand Feigenbaum: Es considerado el fundador del movimiento de la calidad total. Definió el concepto de calidad con base a la experiencia real de los clientes respecto a un producto o servicio. Presagio que los consumidores se han acostumbrado a considerar la calidad como una dimensión esencial del producto o servicio que adquieren”

Resumen**Notas:**

Libro: Administración de la calidad.
 Capítulo 2: Filosofía Organizacional.
 Primera edición 2006
 México S.A de C.V

Ficha Nro. 29**Autor:** Donna C. S. Summers**Palabra Clave:** Aspectos de la calidad**Selección Crítica:**

“Dr. Walter Shewart: Hace hincapié a 2 aspectos de la calidad: El subjetivo, lo que desea el cliente, y el objetivo, las propiedades físicas de los bienes y servicios.”

Resumen**Notas:**

Libro: Administración de la calidad.
 Capítulo 2: Filosofía Organizacional.
 Primera edición 2006
 México S.A de C.V

Ficha Nro. 30**Autor:** Donna C. S. Summers**Palabra Clave:** Concepto de la calidad**Selección Crítica:**

“El concepto de calidad se encuentra en todos los aspectos del negocio y los líderes deben guiar la administración de la empresa en función de la calidad.”

Resumen**Notas:**

Libro: Administración de la calidad.

Capítulo 2: Filosofía Organizacional.

Primera edición 2006

México S.A de C.V

Ficha Nro. 31**Autor:** Donna C. S. Summers**Palabra Clave:** Administración de la calidad**Selección Crítica:**

“Philip Crosby hace referencia a 4 principios absolutos de la administración de la calidad las cuales establecen expectativas que deben cumplir un proceso de mejora continua. El primero se define la calidad en términos de conformidad con los requerimientos. El segundo es la prevención de los defectos, el tercero es cero defectos y el cuarto es los costos de calidad.”

Resumen**Notas:**

Libro: Administración de la calidad.

Capítulo 2: Filosofía Organizacional.

Primera edición 2006

México S.A de C.V

Ficha Nro. 32**Autor:** Donna C. S. Summers**Palabra Clave:** Sistema de la calidad**Selección Crítica:**

“Son todos aquellos en que incurre una compañía para garantizar que la calidad del producto o servicio es perfecta”

Resumen**Notas:**

Libro: Administración de la calidad.

Capítulo 3: Sistema de calidad.

Primera edición 2006

México S.A de C.V

Ficha Nro. 33

Autor: Donna C. S. Summers

Palabra Clave: Costos de la calidad

Selección Crítica:

Son todos aquellos en que incurre una compañía para garantizar que la calidad del producto o servicio sea perfecta.

Entre los costos de calidad más comunes se incluyen los relacionados con los desperdicios, la refabricación y el cumplimiento de las garantías.

Resumen**Notas:**

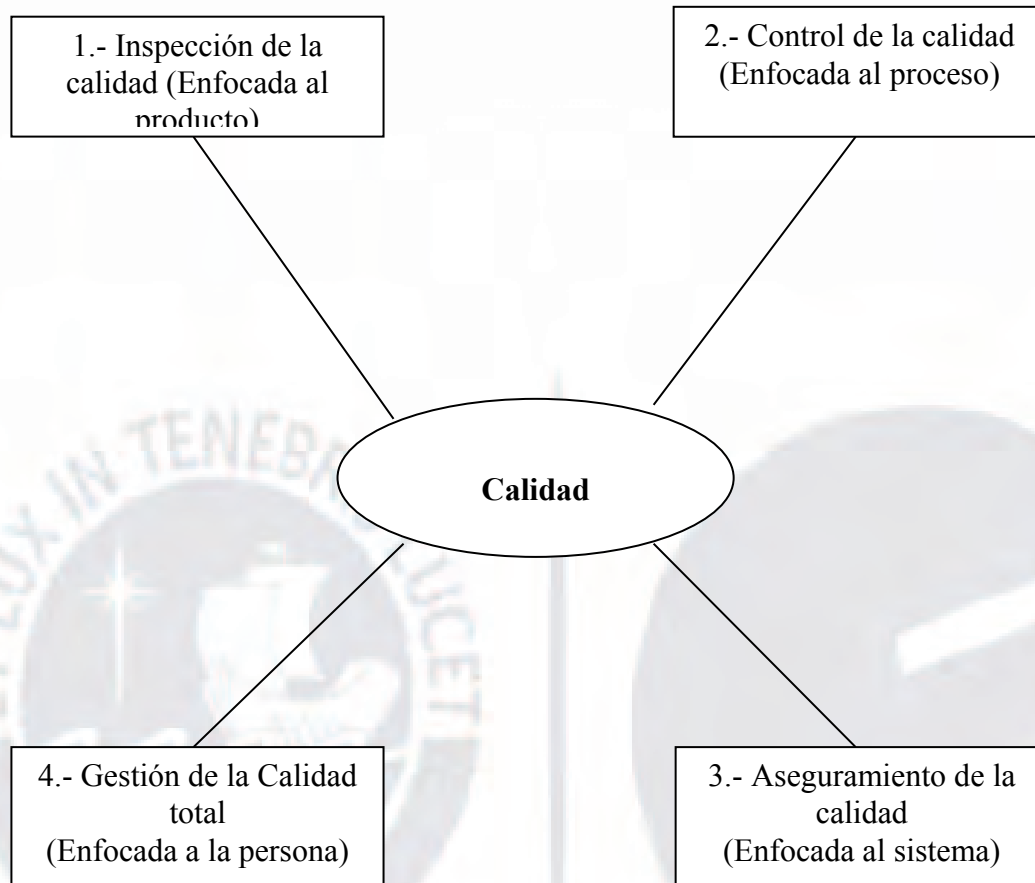
Libro: Administración de la calidad.

Capítulo 8: Medición del éxito organizacional.

Primera edición 2006

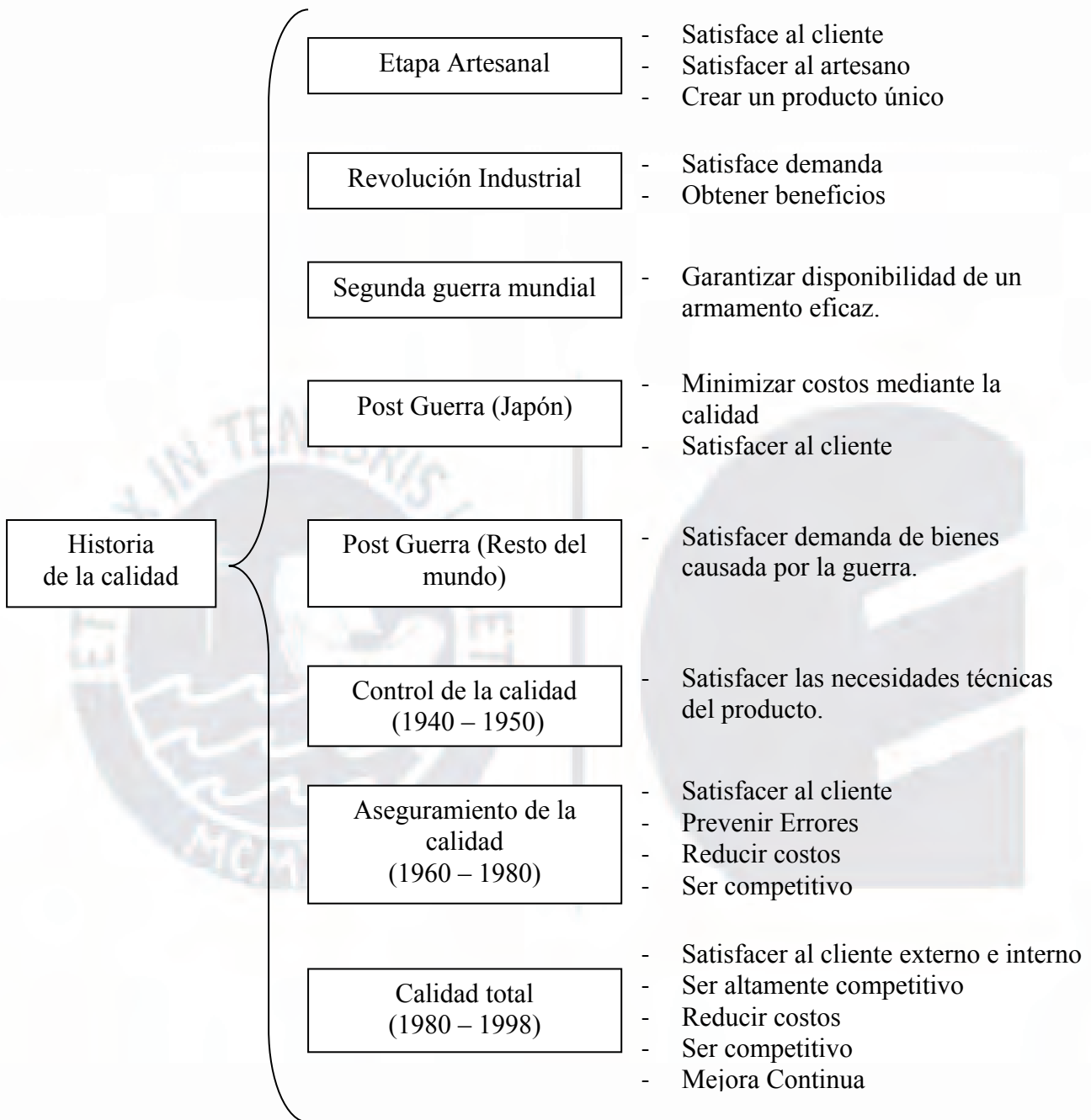
México S.A de C.V



Apéndice Y2: Matriz de Exploración de Literatura.

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Desarrollar Proveedores
- Enfoque al cliente
- Planificar la calidad
- Prevenir, reducir y corregir errores.

Apéndice Y3: Ejemplo Aplicativo de la Matriz de Exploración de Literatura.



Apéndice Y4: Matriz de Desarrollo de Argumento Cronológico.

Autor	Periodo	Puntos clave	Marco	Trabajos Asociados	Argumentos
Frederick W. Taylor, Henry Fayol	Finales siglo XIX, Inicios XX	Inspección	Creó la ingeniería de métodos y técnicas de diseño y medición de trabajo.	Evolución de la Revolución Industrial, Adam Smith (1776).	Cuando los operarios no trabajan con la suficiente productividad y calidad, la responsabilidad era la administración, por no diseñar los métodos apropiados ni proporcionar el entrenamiento, ni las herramientas ni los incentivos necesarios.
	1930	Disminución de la Inspección	Su teoría se centran en separar la planeación, el control y el mejoramiento de la ejecución del trabajo.	Administración como área del conocimiento.	Se crearon métodos estadísticos de muestreo con el propósito de reducir los altos costos de inspección.
Philip Crosby	1979	Enfocado en las relaciones humanas (motivación, concientización de los trabajadores)	Su teoría de "Cero Defectos" no hace mención a un producto perfecto sino al compromiso de todos los miembros de la organización en cumplir los requisitos la primera vez y las siguientes	Philip Crosby (1979), "Quality Is Free"	La calidad es el resultado de la prevención de defectos y el cumplimiento de los requisitos Su filosofía ubica al costo monetario de calidad como el centro de la medición.
Walter Shewart	1980	Control Estadístico de Procesos	Diseño el proceso estadístico de procesos y el concepto de la prevención para el económico de la calidad de productos manufacturados.	W. Edwards Deming (1986)	Apoiado en la idea de que los sistemas, aún los naturales, no se comportan de acuerdo con un patrón exacto, sino más bien probable, o sea, se tiene que ubicar en términos estadísticos.
Ishikawa	1985		Desarrollo de la gestión de la calidad a través del control estadístico, por medio del diagrama de Ishikawa y el empleo de las siete herramientas de la calidad, que fueron técnicas de resolución de problemas.	¿Qué es el control de la calidad?: La modalidad Japonesa (1985)	Dentro de su filosofía de calidad plantea que ésta debe ser una revolución desde la gerencia destinada a desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. El propósito de la teoría de Ishikawa es aportar a una manufactura de bajo costo, una gran calidad.
W. Edwards Deming	1986	Control de la Calidad.	Teoría estadística, pensamiento estadístico y aplicación de métodos estadísticos a los procesos y el círculo de mejoramiento continuo y las herramientas para mejorar la calidad en los procesos	Deming, W. Edwards (1986), "Out of the Crisis", Walter Sheward (1980), Misaaki Imai (1983) - Concepto Kaisen	La calidad es definida según el cliente y sus necesidades, por lo cual, la dirección debe destinar recursos y esfuerzos a la investigación del consumidor
Joseph Juran & Gryna	1988	Aseguramiento de la calidad	Enfoque estratégico y estructurado para obtener la calidad, centrándose en la planificación, control y mejora de los procesos de calidad	Juran, JM, & Gryna, FM (1988), Quality control handbook (4th ed.)	Define calidad como aptitud de uso y exigencias del cliente. Consiste en adecuar las características de un producto al uso que le dará el consumidor.
Garvín	1988	TQM	Su teoría de "Cero Defectos" no hace mención a un producto perfecto sino al compromiso de todos los miembros de la organización en cumplir los requisitos la primera vez y las siguientes	Philip Crosby (1979), "Quality Is Free"	La calidad es el resultado de la prevención de defectos y el cumplimiento de los requisitos Su filosofía ubica al costo monetario de calidad como el centro de la medición.
Feigenbaum	1991	GCT	El enfoque de la calidad total está basado en la noción del costo total, y en que la gestión en forma de calidad total, resultaría en costos generales más bajos para la organización y, por tanto para el cliente. En el GCT está el uso de los profesionales de la calidad como coordinadores y partidarios del proceso de gestión. Introdujo el concepto de planta oculta, considerando que los rechazos disminuían la capacidad real de una planta debido a la repetición del trabajo por no hacerlo bien.	Feigenbaum, A.V. (1991). "Defining the Total Quality System"	La calidad total es un eficaz sistema de integrar el desarrollo de la calidad, su mantenimiento y los esfuerzos de los diferentes grupos en una organización para mejorarla (ciclo industrial); permitiendo que la producción y los servicios se realicen en los niveles más económicos que permita la satisfacción de un cliente.
Ishikawa	1997	Control de la Calidad.	Desarrollo de la gestión de la calidad a través del control estadístico, por medio del diagrama de Ishikawa y el empleo de las siete herramientas de la calidad, que fueron técnicas de resolución de problemas.	Ishikawa, K. (1997). Que es el control total de calidad; la modalidad Japonesa	Dentro de su filosofía de calidad plantea que ésta debe ser una revolución desde la gerencia destinada a desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. El propósito de la teoría de Ishikawa es aportar a una manufactura de bajo costo, una gran calidad.
Mikel Harry	1999	Metodología Seis Sigma			orientar la percepción del cliente sobre la calidad, para ello es prudente evaluar ocho dimensiones de la calidad que son independientes y diferentes como: la actuación, las características, fiabilidad, conformidad, durabilidad, utilidad, estética, calidad percibida.
Cantú Delgado	2001	Bases de la calidad	Sugiere que existe cinco fundamentos de la calidad (trascendencia, producto, usuario, fabricación y valor). Por otro lado desarrollo también las ocho dimensiones de la calidad.	Gavín, D. A. (1988), Managing Quality.	Su mayor aporte se refiere a la eficacia de la calidad de diseño, desarrollando la función de pérdida, donde calcula la reducción de la utilidad. El producto más eficaz resulta de tres fases:
Taguchi	2002	Eficacia en Gestión	Sus métodos están enfocados al cálculo de los costos de producción, cuyo concepto se contraponen a las prácticas tradicionales de gestión de calidad en que, mientras un producto	Taguchi, G. & Jugulum, R. (2002), The Mahalanobis-	

Apéndice Y5: Matrices de Mapas Conceptuales

