

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSTGRADO



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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

**CALIDAD EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR RETAIL DE
LIMA METROPOLITANA EN EL 2014**

PRESENTADO POR:

Javier Basulto Lizárraga

Luis Alberto Grieve Marín

Christopher Mori Torres-Lara

Asesor: Jorge Benzaquen De Las Casas

Santiago de Surco, febrero del 2015

Agradecimiento

A Dios, quien todos los días de nuestras vidas nos da sabiduría y es gracias a él que somos alguien en este mundo. Es impresionante lo que hace Dios por cada uno de nosotros, permitiéndonos hacer el bien a los demás y lidiar con diferentes personas para salir adelante en este camino que se nos ha trazado.

A nuestras familias, quienes han estado siempre a nuestro lado acompañándonos, apoyándonos y motivándonos a seguir adelante para culminar este largo camino.

A nuestros profesores de CENTRUM Católica y EADA, quienes nos han brindado conocimientos y nos han permitido conocer y vivir una inolvidable experiencia.

A nuestros compañeros y amigos del MBAGI 73, con quienes hemos recorrido los mismos pasos, y con quienes no sólo hemos formado simples grupos de trabajo, sino grandes equipos de profesionales.

A nuestro Director Fernando D'Alessio y a nuestro Asesor Jorge Benzaquen, quienes guiaron el camino de nuestro aprendizaje y permitieron el desarrollo de este estudio.

A todos ellos, nuestros sinceros agradecimientos.

Dedicatoria

A mis padres, y mi familia.

Javier Basulto

A mis padres, Luisa y José, a quienes amo y tengo presente cada día de mi vida.

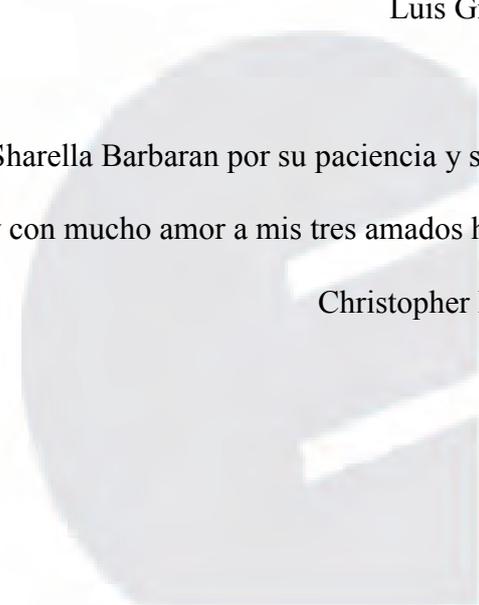
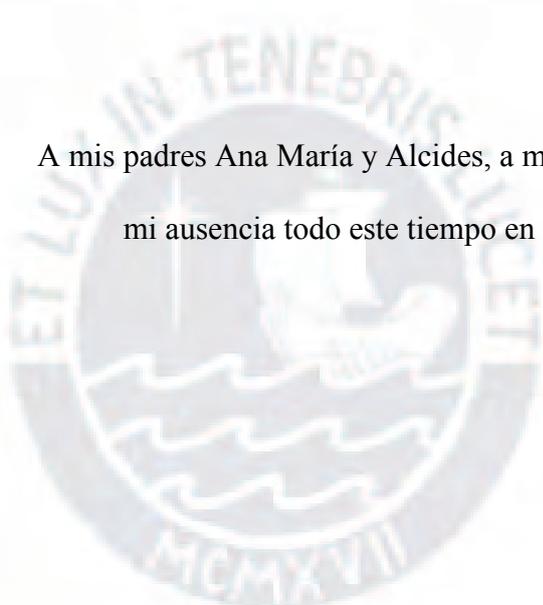
Y en el caso de mi padre, por quien a pesar de su ausencia física,

mantengo conmigo un gran recuerdo y un inmenso cariño.

Luis Grieve

A mis padres Ana María y Alcides, a mi esposa Sharella Barbaran por su paciencia y suplir mi ausencia todo este tiempo en el hogar y con mucho amor a mis tres amados hijos.

Christopher Mori



Resumen Ejecutivo

En los últimos años el negocio retail ha mostrado un gran crecimiento en Lima Metropolitana. Esto debido al incremento del número de tiendas que han tenido los grandes supermercados, hipermercados y tiendas por departamento, además de un importante crecimiento económico del país.

El presente trabajo de investigación ha analizado el nivel de cumplimiento de los nueve factores del éxito de la calidad total planteados por Benzaquen (2013) en las empresas del Sector Retail de Lima Metropolitana. Para ello, se elaboró una encuesta dirigida a jefes, gerentes y altos funcionarios de diferentes empresas de este sector para que brinden su apreciación del nivel de calidad desarrollado en su organización.

Como resultado se infirió que las empresas con Certificación ISO 9001:2008 tienen diferencias en relación a las empresas que aún no cuentan con este Sistema de Gestión de Calidad. Particularmente, se encontraron diferencias significativas en los factores de Alta Gerencia, Educación y Entrenamiento y Enfoque hacia la Satisfacción al Cliente.

Abstract

In the last few years the business of retail has shown a big growth in Metropolitan Lima. This is due to the increase of stores that have had the biggest supermarkets, hypermarkets and department stores, and in addition an important economic development of the country.

The present research work has analyzed the level of compliance of the nine quality success aspects proposed by Benzaquen (2014) in the companies of the retail sector from Metropolitan Lima. To that end, was made a survey directed to chiefs, managers and seniors officials from different companies of this sector so they can give his appreciation of the quality level developed in their organizations.

The result reflected that the companies with ISO 9001:2008 certification have differences in relation to the companies that do not count with this system of quality management. Particularly we have found significant differences in the elements of senior management, education and training, and in the focus of management customer satisfaction.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras	ix
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Definición del Problema	2
1.3 Propósito de la Investigación	4
1.3.1 Hipótesis	4
1.3.2 Objetivos	4
1.3.3 Preguntas de Investigación	4
1.4 Importancia de la Investigación	4
1.5 Naturaleza de la Investigación	5
1.6 Limitaciones	5
1.7 Delimitaciones	6
1.8 Resumen	6
Capítulo II: Revisión de la Literatura	8
2.1 Calidad	8
2.2 Calidad del Sector Retail en el mundo	18
2.3 Calidad en el Perú	20
2.4 Calidad de las empresas del Sector Retail en el Perú	23
2.4.1 Calidad de las empresas del Sector Retail en Lima Metropolitana	26
2.4.2 Análisis Interno del Sector Retail (AMOFHIT) en Lima Metropolitana	28
2.5 Resumen	36
2.6 Conclusiones	36

Capítulo III: Metodología	38
3.1 Diseño de la Investigación	40
3.2 Población y Selección de Muestra	41
3.3 Procedimiento de Recolección de Datos Probabilísticos	45
3.4. Instrumentos	47
3.5 Validez y Confiabilidad	47
3.6 Análisis e Interpretación de Datos	49
Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados	54
4.1 Test de Validez	54
4.2 Descripción de los Informantes	55
4.3 Prueba de Hipótesis	57
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	71
5.1 Conclusiones	71
5.2 Recomendaciones	73
5.3 Contribuciones Teóricas y Prácticas	75
Referencias	78
Apéndice A: Cuestionario enviado a Empresas del Sector Retail de Lima Metropolitana	85
Apéndice B: Cálculo del Tamaño de la Muestra	88
Apéndice C: Factores de éxito de Administración de la Calidad y Preguntas Asociadas	89
Apéndice D: Población	91
Apéndice E: Muestra	99
Apéndice F: Speech seguido para el desarrollo de encuestas telefónicas	102
Apéndice G: Tabulación de Datos de la Muestra	103

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Tipos de Supermercados en el Perú</i>	24
Tabla 2. <i>Número de Establecimientos del Sector Retail y Número de Encuestas Efectivas</i>	42
Tabla 3. <i>Comparación entre distintos Tipos de Muestreo Probabilístico</i>	44
Tabla 4. <i>Resultados Índice Alfa de Cronbach</i>	49
Tabla 5. <i>Resultados por Factor del Sector Retail</i>	52
Tabla 6. <i>Años de Fundación de Empresas del Sector Retail</i>	56
Tabla 7. <i>Resultados en Empresas que implementaron el Sistema ISO 9001</i>	56
Tabla 8. <i>Descripción de la Muestra: Cargo de la persona que contestó la Encuesta</i>	57
Tabla 9. <i>Resultados de Prueba de Normalidad</i>	59
Tabla 10. <i>Valores Promedio por Factor</i>	60
Tabla 11. <i>Resultados de U Mann Whitney</i>	61
Tabla 12. <i>Resultados de Medias Factor Alta Gerencia</i>	62
Tabla 13. <i>Resultados de Medias Factor Planeamiento de Calidad</i>	64
Tabla 14. <i>Resultados de Medias Factor Auditoría y Evaluación de la Calidad</i>	64
Tabla 15. <i>Resultados de Medias Factor Diseño del Producto</i>	65
Tabla 16. <i>Resultados de Medias Factor Gestión de la Calidad del Proveedor</i>	66
Tabla 17. <i>Resultados de Medias Factor Control y Mejoramiento del Proceso</i>	67
Tabla 18. <i>Resultados de Medias Factor Educación y Entrenamiento</i>	68
Tabla 19. <i>Resultados de Medias Factor Círculos de Calidad</i>	69
Tabla 20. <i>Resultados de Medias Factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente</i>	70

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Las dos divisiones de la estructura organizativa de una empresa	17
<i>Figura 2.</i> Evolución del Número de Tiendas	26
<i>Figura 3.</i> Participación de los Supermercados en el Perú	26
<i>Figura 4.</i> Modelo de los Nueve Factores de la Calidad Total en la Empresa	38
<i>Figura 5.</i> Esquema del Procedimiento seguido para la Recolección de Datos	45
<i>Figura 6.</i> Modelo de Registro, Envío y Resultados del Formulario por Correo Electrónico	46
<i>Figura 7.</i> Resultado Comparativo de los Factores de Éxito del TQM – Empresas Encuestadas	53
<i>Figura 8.</i> Resultado de Empresas con Certificación ISO 9001 y Sin Certificación ISO 9001	57
<i>Figura 9.</i> Resultado Comparativo de los Factores de Éxito del TQM – Empresas Con y Sin Certificación ISO 9001	58

Capítulo I: Introducción

En el mundo moderno de los negocios, resulta fundamental identificar a la calidad como un factor diferenciador dentro de las organizaciones. Esto debido a la constante competencia, dinamismo y evolución de los mercados globales; sumado al crecimiento competitivo, la globalización de las economías y los constantes cambios en el mundo de la tecnología.

Sin embargo, identificar procesos críticos de calidad en las empresas, para transformarlos y convertirlos en un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad es un proceso arduo, que requiere de un gran despliegue y compromiso de los vinculados, y que para su completa implementación en las empresas, muchas veces, a los altos directivos les demanda de varios años.

Es primordial, entonces, señalar que para que estos procesos puedan generar algún impacto en la organización y poder diferenciarse de la competencia, tiene que existir un compromiso por parte de los más altos directivos de las organizaciones. Los altos directivos son quienes tienen que tomar la iniciativa para realizar un adecuado desarrollo de ello, el reto luego es implementar adecuadamente en toda la organización las políticas y formas de trabajo que esto conlleva.

Este involucramiento, debe ser transversal a toda la organización y debe constituir un canal para que todos los empleados creen una cultura basados en un liderazgo con visión en el control de la calidad.

1.1 Antecedentes

Debido al crecimiento económico que se presenta hoy en día, la menor deuda pública frente al Producto Bruto Interno (PBI) y las facilidades que se tiene para emprender negocios, el Perú se ubica entre los principales países emergentes más atractivos para hacer inversiones, esto basado en el índice de la revista Bloomberg Markets (Hidalgo, 2013). En este índice el

Perú se encuentra en las primeras posiciones de las economías emergentes a nivel mundial y en la región delante de países como Chile, Brasil y Colombia.

Definitivamente, gracias al crecimiento de su economía, el Perú se sitúa entre las economías más atractivas para la inversión minorista gracias al momento expectante que atraviesa su Sector Retail. Al Perú le ha demandado 12 años dejar la etapa de apertura y le demandará de siete a 15 años lograr la etapa de madurez como país competitivo, pese al incremento de Supermercados y Tiendas por Departamento, y del interés que presentan grandes empresas extranjeras por ingresar a operar en el país, y así consolidar operaciones en la región (Salas, 2014).

Benzaquen (2013) publicó en el Perú un estudio donde se compara los nueve factores de éxito de la calidad en empresas peruanas a partir de sus estudios efectuados en el 2006 y 2011. En este estudio se evidenció que las empresas peruanas habían mejorado significativamente en los nueve factores estudiados, los cuales son: (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 de Procesos; (g) Educación y Entrenamiento; (h) Círculos de Calidad; e (i) Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente.

1.2 Definición del Problema

En el Perú, actualmente existe un crecimiento económico relativamente sostenible, donde la sociedad en general tiene una mejor situación económica que años anteriores, lo cual ha desencadenado que se soliciten productos y/o servicios de mayor calidad para saciar las necesidades de los habitantes. En vista de ello, las empresas del Sector Retail, con el objetivo de alinear sus estándares de atención a sus consumidores vienen implementando procesos que aseguren los niveles de calidad requeridos en los productos y servicios que ofrecen. También es cierto, que las autoridades e instituciones, sobre todo el Instituto

Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI], vienen buscando el perfeccionamiento de la atención hacia el consumidor y así subir los niveles de calidad, pero muchas veces por evitar sanciones y/o multas, más no por una inclinación voluntaria de las empresas hacia la Calidad Total.

La implementación de procesos de calidad bajo un sistema de gestión, habitualmente tienen un tiempo de adecuación dentro de cualquier organización, sin adicionar que se tiene un costo que asumir, como cualquier cambio organizacional al que se sometan las empresas. Esta investigación busca determinar el establecimiento de los niveles de calidad y el cumplimiento de estándares mínimos de calidad que cuentan las empresas del Sector Retail de Lima Metropolitana.

La calidad es una herramienta muy útil para las organizaciones, dentro de las cuales existen diversas empresas que han implementado normas ISO 9001:2008, lo que les permite tener un mejor control y seguimiento a sus procesos para llegar a obtener la característica de Calidad Total. Muchas organizaciones logran obtener Certificación ISO 9001:2008, tras mucho trabajo y con serias pretensiones de alcanzar niveles de Calidad Total en sus procesos.

El problema está que al centrar su estrategia en ello, se despreocupan de otros procesos que a la larga eran de suma importancia para llegar a sus clientes como lo venían haciendo. Como lo dictan las normas ISO, es fundamental que esto se convierta en una política integral que venga desde la Gerencia General y que no culmine el proceso sólo con la certificación, sino que vaya más allá y logre trascender dentro de las empresas. Los esfuerzos en obtener la certificación no deben de descuidar los demás procesos que si le dan valor a la empresa, más bien deben de ser complementarios.

Por último, este documento buscará analizar cómo se presentan los niveles de calidad por cada factor del éxito de la calidad en las empresas del Sector Retail para presentar recomendaciones de acción a las organizaciones.

1.3 Propósito de la Investigación

1.3.1 Hipótesis

Para el presente estudio de investigación se planteó la siguiente hipótesis:

Las empresas del Sector Retail de Lima Metropolitana del Perú con una Certificación ISO 9001:2008 tienen diferencias significativas en los factores de calidad de aquellas empresas que no tienen una Certificación ISO 9001:2008 de acuerdo al modelo propuesto.

De esta forma la hipótesis nula planteada es la siguiente:

Las empresas del Sector Retail de Lima Metropolitana del Perú con una Certificación ISO 9001:2008 no tienen diferencias significativas en los factores de calidad de aquellas empresas que no tienen una Certificación ISO 9001:2008 de acuerdo al modelo propuesto.

1.3.2 Objetivos

Para el presente estudio de investigación se planteó el siguiente objetivo:

Identificar si las empresas del Sector Retail de Lima Metropolitana del Perú con una Certificación ISO 9001:2008 tienen un mayor nivel de calidad comparado con aquellas empresas que no tienen dicha certificación.

1.3.3 Preguntas de Investigación

Para el presente estudio se planteó la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el nivel de significancia entre las empresas del Sector Retail de Lima Metropolitana del Perú con Certificación ISO 9001:2008 con las empresas que no cuentan con dicha certificación?

1.4 Importancia de la Investigación

La presente investigación es relevante, dado el crecimiento en las ventas minoristas en el Sector Retail del Perú. El crecimiento de este sector en el 2013 alcanzó el 5.9% en la región y se proyecta un crecimiento de 6.2% al cierre del 2015, por delante de Chile, Brasil y Colombia (“Perú liderará crecimiento”, 2013).

Así mismo, es importante mencionar que al generar una diferencia respecto a los productos o servicios a ofrecer, es una herramienta que permite generar eficiencias a través del control de los procesos y la mejora continua, siempre y cuando se incorporen ambos elementos como parte de un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad.

La finalidad del estudio es determinar si las empresas del Sector Retail que han logrado implementar Sistemas de Gestión de la Calidad, basados en la norma ISO 9001:2008 tienen diferencias significativas en cuanto al cumplimiento de los factores de Calidad Total con respecto a aquellas que aún no han iniciado este proceso.

1.5 Naturaleza de la Investigación

Tomando como base la medición de la calidad presentado por Benzaquen (2013), la naturaleza de esta investigación es del tipo no experimental, con un diseño transeccional y un alcance comparativo. Los datos obtenidos no han sido manipulados, estos han sido recopilados en la misma investigación, la cual que se ha realizado en un único momento del tiempo.

El enfoque cuantitativo del estudio está dado por la aplicación de encuestas que se han realizado y recopilado, para medir la aplicación de los nueve factores de éxito de la calidad en las empresas del Sector Retail de Lima Metropolitana.

1.6 Limitaciones

La presente investigación ha sido viable, dado que desde el inicio se contó con el apoyo de CENTRUM Católica al brindar las facilidades y herramientas, para la presentación ante las diferentes empresas de Lima Metropolitana a ser encuestadas. Al contar con el respaldo de nuestra Casa de Estudios, de alto prestigio y renombre a nivel nacional, fue más accesible el poder obtener respuesta de estas empresas.

Se contó con los recursos humanos necesarios para el desarrollo y despliegue de las encuestas, así mismo este estudio no demandó de altos costos financieros para su desarrollo.

También se utilizaron recursos tecnológicos, dado que se hizo uso de herramientas para desplegar encuestas *online*, la cuales no generan costo alguno y su despliegue permite un mayor alcance y flexibilidad para llegar a un número mayor de personas a ser encuestadas.

El desarrollo de esta investigación demandó de siete meses calendario, la cual se desarrolló desde el mes de julio 2014. Una limitación que se presentó, a lo largo del desarrollo de las encuestas, es la predisposición a participar en este tipo de estudios de altos funcionarios de algunas empresas encuestadas. Esto debido a la confidencialidad que estas personas prefieren mantener sobre aspectos puntuales de cómo se desenvuelven sus organizaciones.

1.7 Delimitaciones

La presente investigación está delimitada a empresas del Sector Retail explícitamente a Supermercados, Hipermercados y Tiendas por Departamento pertenecientes a Lima Metropolitana.

Este estudio se desarrolló a partir de una población de 269 establecimientos, y una muestra de 92 locales. La información fue obtenida del libro *Perú: The Top 10,000 Companies 2014* de Cavanagh (2014) y confrontada con el Portal Perú Retail de donde obtuvimos información a detalle de los establecimientos.

Para considerar estas empresas no se tomó en consideración dimensión o número de establecimientos, ni tamaño del mismo, tampoco aquellos ubicados en provincias.

1.8 Resumen

El crecimiento de la economía peruana, así como el desarrollo del Sector Retail generan que tanto la competencia nacional como internacional de distintas empresas pongan su foco en mejorar los productos y/o servicios que brindan. Por este motivo, en los últimos años las organizaciones y grandes corporaciones del Sector Retail han comenzado a ver a la calidad como un diferenciador dentro del mundo empresarial. Producto de dicha relevancia,

las empresas de distintas maneras han ido implementando procesos de Certificación ISO 9001:2008 en las distintas áreas de las empresas.

Para ello, y con el objetivo de seguir orientando en relevancia los asuntos relacionados con la calidad, es fundamental trabajar y desarrollar investigaciones que permitan contribuir de manera satisfactoria al país y la economía.

También es importante mencionar que las investigaciones sobre la materia y una serie de autores no mantienen una posición uniforme respecto a que la aplicación de normas o Certificaciones ISO 9001, las cuales permitan que las empresas aseguren procesos de calidad exitosos. Esto debido a que el poder crear y posteriormente mantener un Sistema de Gestión de Calidad es un tema de procesos o estrategias comerciales y no necesariamente algo referido a la aplicación de normas específicas.

Otro aspecto fundamental y debido a la importancia que ha obtenido el manejo de procesos en el rubro de la calidad, el obtener una Certificación ISO 9001:2008 se ha convertido en un logro comercial, con impacto en las ventas, que no necesariamente guarda relación con aspectos internos en la producción de bienes o puesta en marcha de servicios. Es cierto que podría representar un primer paso hacia la experiencia de Calidad Total dentro de las organizaciones, pero no necesariamente es el único objetivo.

La presente investigación abordará detalladamente estos aspectos para buscar obtener una aproximación hacia la correcta aplicación de mecanismos para obtener la ansiada Calidad Total en las empresas del Sector Retail. En el siguiente capítulo se revisará de manera detallada el impacto de la calidad en el ámbito internacional, en el Perú y en la región.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

2.1 Calidad

Es una obligación de las empresas constantemente buscar la eficiencia y productividad en sus operaciones, más aún en un mundo con constantes cambios como el actual. Esto último tiene una mayor importancia cuando los recursos cada vez son más escasos y la competencia crece diariamente. Al respecto, es fundamental que los líderes de las organizaciones utilicen técnicas y herramientas que les permitan reducir costos y asegurar que los productos o servicios que ofrecen les generen una rentabilidad. En ese sentido, D'Alessio (2012a) indica que la Calidad Total sin lugar a dudas es una solución empresarial en la actualidad muy valiosa. Eso sí, demanda de un gran esfuerzo y compromiso para su implementación.

Según Cantú (2011), la calidad reúne las características y cualidades con las que cuenta el producto o el servicio, con la intención de que tenga un uso para quien lo utiliza. Estas deben de ser cuantificables por los clientes, quienes valorarán estos productos o servicios con base a lo que reciben. Por tal motivo, es fundamental que estas características y cualidades sean tangibles. Así mismo, las que sean intangibles como la medición, planeamiento y organización, de alguna u otra manera puedan ser percibidas por los clientes.

Por su parte, Verdoy, Mahiques, Sagasta y Sirvent (2006) señalan que la calidad debe de aplicarse en todos los sentidos de la concepción del producto o servicio. Debe considerarse desde la concepción, diseño e implementación. Ellos definen a la calidad como el conjunto de características de los productos o servicios que sirven para satisfacer una serie de necesidades de las personas.

Dentro de la historia y el desarrollo de la calidad en el mundo empresarial, toman suma relevancia tres autores estadounidenses, que con sus conceptos modernos sobre el tema,

han colaborado en la administración de procesos japoneses. Ellos son: Edwards Deming, Joseph Juran y Philip Crosby (D'Alessio, 2012a).

Deming desarrolló entre los años 1950 y 1975 muchas aplicaciones que tuvieron un gran éxito en empresas de Japón relacionadas a los sistemas de control de calidad, que generaron la existencia de competencia determinante a nivel mundial, en diferentes rubros organizacionales en automóviles, productos textiles, productos electrónicos, zapatos y acero. Hoy en día se tienen que enfrentar con los productos de la competencia que ya no son los productos inferiores del pasado, sino productos de alta calidad. Japón es hoy un competidor mayor (Evans & Lindsay, 2013).

Según Evans y Lindsay (2013) los 14 puntos de Deming que se debe seguir en las organizaciones, son:

Crear constancia de mejorar el producto y servicio. Siendo el principal objetivo de este punto el ser competitivos de manera agresiva y que la compañía permanezca en el negocio de manera constante.

Adoptar una nueva filosofía. Donde la organización deberá adoptar una nueva forma de querer hacer las cosas, a lo que llamamos “romper paradigmas”. Debemos pensar en hacer las cosas bien y a la primera, imposible pensar en márgenes de error aceptados, posibles defectos.

Dejar de depender de la inspección en masa. Al realizar el control de calidad cuando es producto terminado, genera re-procesos, desechos, y estaríamos siendo reactivos en nuestra gestión de la calidad. Ésta debe realizarse desde la generación de los procesos de producción y no de manera reactiva, sino proactiva.

Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. Siempre se piensa de los costos, relacionados a la calidad del producto, muchas veces existen productos de calidad para la producción; sin embargo, no son compatibles dentro del proceso.

Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio. Enfocar esfuerzos en el diseño del producto, haciendo las pruebas necesarias para asegurarnos que el producto o servicio estén acordes a las necesidades de los clientes, debido que una vez que lo planificado se encuentra en ejecución es demasiado tarde para realizar ajustes.

Implantar la formación. Donde el personal constantemente debe ser capacitado, debe existir total compromiso del personal asignado en las diferentes fases de la producción, lo cual representa un punto de partida relevante en el proceso.

Adoptar e implantar el liderazgo. Siempre acompañado de personas que sean modelos a seguir en las diferentes funciones encomendadas, con quienes los empleados sepan que existe un respaldo antes cualquier eventualidad profesional y personal

Desechar el miedo. Generar confianza es crucial para que un empleado pueda realizar sus funciones de la mejor manera; para ello, el preguntar a su superior inmediato respecto a una función no clara es indispensable, de lo contrario se estaría incidiendo en fallos en la producción. La inseguridad de no hacer bien las funciones encomendadas, genera reprocesos.

Derribar la barrera entre las áreas staff. Esto comienza desde el diseño del producto, compra del material, producción y distribución, hasta la entrega del producto al cliente final.

Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para la mano de obra. Existe una capacidad que se tiene para ejecutar y tener resultados en la producción, ésta se complementa con las maquinarias, insumos de entrada, y por su puesto de la mano de obra, de no tener estas tres variables claras en los jefes de producción, peligra de manera constante el nivel de calidad de los productos.

Eliminar los cupos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección. El cual explica que sobrecargar o tener metas agresivas en la producción, no son sostenibles

en el tiempo y por ende, afecta directamente la calidad del producto final, provocando ineficiencia y reprocesos en la operación.

Eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho a estar orgullosa de su trabajo. El tener controles, el pensar primero en calidad antes de cantidad, la organización y planificación del trabajo de manera anticipada, etc. hace que el personal se sienta comprometido y participativo de lo que busca y a dónde quiere llegar la organización. Es preciso mencionar que la imposición hace que las personas no se sientan cómodas con las funciones que realizan.

Estimular la educación y auto mejora en todo el personal. El interés de la organización porque el empleado esté motivado, seguir creciendo profesionalmente, etc., hace que la organización cuente con personal de alto rendimiento y se desempeñe mejor en sus funciones, asimismo, ser mejores como personas.

Actuar para lograr la transformación. Lo cual significa crear una nueva filosofía en la organización, y ésta debe venir desde el CEO de la organización, el compromiso, la comunicación a los demás, el desarrollarse y actuar para obtener resultados de transformación en el cambio de procesos.

Juran (1996), señala que la calidad no cae del cielo y que hay que planearla. Al respecto, crea lo que se conoce como “la trilogía Juran”, basada en tres procesos claves, planificación, control y mejora:

Planeamiento de la calidad. Es la primera parte del proceso, en dónde se identifican las características que deben tener el producto o servicio para que este pueda satisfacer las necesidades de los clientes. En esta etapa se deben fijar, identificar, desarrollar y establecer los objetivos que cumplirán los productos o servicios a través de la aplicación de la calidad.

Control de la calidad. En la segunda parte del proceso, se realizan dos actividades. Primero, se evalúa y analiza el control de los objetivos a través de la calidad, para en segundo lugar, entrar a la etapa del control de las diferencias que aparezcan.

Mejoramiento de la calidad. En la tercera parte del proceso, se analiza el comportamiento de la calidad para los niveles superiores y la toma decisiones de mejoramiento en toda la organización.

Por último, Crosby (1987, p.10), señaló la importancia de una filosofía de la calidad basada en su importancia y los beneficios, es fundamental como herramienta para generar rentabilidad:

“La calidad no sólo no cuesta, sino que es una auténtica generadora de utilidades. Cada peso que se deja de gastar en hacer las cosas mal, hacerlas de nuevo o en lugar de otras, se convierte en medio peso directamente en las utilidades. En estos días en que "nadie sabe lo que va a suceder mañana con nuestro negocio", no quedan muchas formas de incrementar las utilidades. Si usted se concentra en asegurar la calidad, probablemente podrá incrementar sus utilidades en un 5% a un 10% sobre sus ventas. Esto es mucho dinero que no le cuesta.”

La Administración de la Calidad Total [TQM]

A principios de los años 80 comenzó a tomar reconocimiento la implementación de la Administración de la Calidad Total [TQM] en las organizaciones. Bajo esta filosofía se busca crear conciencia en la organización con la finalidad de implementar eficiencia en los procesos, mejora continua, calidad total, y ahorro de costos en la producción.

El TQM combina tácticas culturales cambiantes y tecnologías en continua evolución. Es de gran relevancia recordar que constantemente el mundo sufre cambios culturales, sociales y religiosos, además la cultura en las personas es variable; por ello, debemos enfocarnos a sus necesidades y orientarnos a satisfacer a nuestros clientes internos y externos.

Asimismo, integra técnicas de gestión, procesos y procedimientos operativos, junto con herramientas tecnológicas adecuadas, bajo un enfoque sistemático y disciplinado que conduzcan a una mejora continua de la organización (Calle, 1997, p.28).

De acuerdo con D'Alessio (2012a), el TQM mezcla varios conceptos que se complementan adecuadamente: la calidad con el control total de la misma, la logística con el justo a tiempo y el mantenimiento productivo total. Todos estos conceptos integrados deben estar orientados en buscar la reducción de costos y a la calidad del producto o servicio que adquiera el consumidor.

Al respecto Benzaquen (2013) indicó que a pesar que existan diferentes puntos de vista respecto al TQM, de connotados especialistas tales como: Walter A. Sheward, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philips B. Crosby, Armand V. Feigenbaum, Kauro Ishikawa y Genichi Taguchi, se rescatan dos aspectos de mucha relevancia e incluso de coincidencia en sus opiniones: (a) el producto de un bien o un servicio, debe satisfacer la necesidad del cliente, y (b) la elaboración del producto se realiza a través de un proceso.

Por ejemplo, la ubicación de los productos, la facilidad de encontrarlos y la señalización para dirigirse a un lugar determinado dentro del establecimiento, son relevantes para el consumidor, siendo éste parte de la calidad en el servicio. Existen estudios donde confirman que la mala ubicación de los productos en los diferentes estantes del local, genera insatisfacción a los clientes, mal entendidos entre el consumidor y el establecimiento, e incluso pérdidas económicas (Grueso & Melo, 2013).

González-Ávila y Gibler (2003, p.5), en el Manual de Administración de la Calidad Total y Círculos de Control de Calidad, para el Banco Interamericano de Desarrollo, mencionan que:

“En general, en la actualidad el entorno de negocios se ha vuelto mucho más complejo y los elementos que diez años atrás no se consideraban cruciales para el éxito en los

negocios, ahora sí lo son. Como se hizo notar anteriormente, ACT ofrece una poderosa plataforma sobre la cual las compañías aplican la administración de la calidad no sólo en los niveles de producción o prestación de servicios, sino en la compañía entera. Por lo tanto, es necesario explotar el potencial de la ACT mucho más que antes. Al mismo tiempo, es obvio que el concepto de ACT debe adaptarse a un entorno de negocios que está en evolución.”

Queda en manifiesto que una adecuada Administración de la Calidad Total en toda la organización, es una tarea que va desde el Gerente General hasta los mismos Operarios. Esto involucra también a todas las áreas de la empresa y tiene que considerarse a los principios de la calidad desde el diseño de la organización hasta la concepción de los productos y servicios. Es fundamental que se ponga la atención necesaria en estos conceptos para obtener procesos de calidad adecuados.

Normas ISO 9000

En un mundo globalizado, toma protagonismo, que aparezcan organizaciones que busquen aglomerar conocimiento y que permitan uniformizar criterios en conjunto que faciliten la implementación de normas en las organizaciones. En ese sentido, se crea la Organización Internacional de Normalización ISO (International Organization of Standardization [ISO]), cuya sede se encuentra en Suiza y regula a nivel mundial los alcances de sus normas emitidas. El objetivo de ISO es estandarizar todas las normas a nivel mundial, es decir, que las mismas normas que son válidas en un país lo sean para los demás países. Es así como la norma ISO 9001 busca estandarizar mundialmente los requisitos para contar con un Sistema de Calidad (Novelo, 2002).

La norma ISO 9000:2005, regula ocho principios fundamentales, para que la alta gerencia pueda implementar mecanismos de gestión de la calidad en sus respectivas empresas. Estos son: (a) enfoque en el cliente, (b) liderazgo, (c) participación del personal,

(d) enfoque basado en procesos, (e) enfoque de sistemas para la gestión, (f) mejora continua, (g) enfoque basado en hechos para la norma de decisión, y (h) relaciones mutuamente beneficiosas entre proveedores (ISO 9000:2005)

Según Pérez (1994), la serie ISO 9000 está constituida por un conjunto de normas para el aseguramiento de la calidad, cuya aplicación dependerá de la actividad de la empresa. ISO ha publicado las siguientes normativas:

ISO 9001. Concierno a todos los aspectos desde el diseño del producto hasta el servicio del bien. Su razón de ser es regular los requisitos de un sistema de gestión de calidad para su implementación y puesta en marcha.

ISO 9002. Integra además las funciones relacionadas con la producción y la instalación del bien.

ISO 9003. Se centra principalmente en la documentación y sistematización de la función de inspección de la calidad del producto.

ISO 9004. Es la guía y recomendaciones para la mejora del desempeño. No es materia de certificación, sin embargo es recomendable ya que apoya a conseguir tanto la eficiencia como la eficacia en el desarrollo de productos y servicios.

Es importante mencionar que cada una de las normas y cumplimiento es responsabilidad de cada una de las organizaciones. Dependerá de cada empresa su adecuada implementación. Los requisitos para certificarse con la norma ISO 9001, dependen de las actividades internas de la empresa, es decir: (a) ISO 9001, calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio, (b) ISO 9002, calidad en la producción, instalación y servicio, y (c) ISO 9003, calidad en la inspección y pruebas finales (Novelo, 2002).

De todas estas teorías y modelos para encontrar la calidad en productos y servicios, es importante analizar si efectivamente estos nuevos procesos se pueden adaptar a nuestros negocios, con lo cual podrían generarse eficiencias en los procesos. Al respecto D'Alessio

(2012a) menciona que las normas ISO 9000 en líneas generales son aplicables a cualquier organización, tanto productoras de bienes como de servicios. Si alguna empresa desea implementarlas, es importante contar con el apoyo y compromiso de sus directivos, esto con el fin de obtener los resultados esperados.

El coste de la calidad, es el costo de hacer las cosas de forma errada. Es decir, es la ganancia que genera el liberarse de las características de no calidad o anti-calidad. Para ello los directivos como los demás colaboradores deben calcular cuánto están costando a la compañía los errores, equívocos, la pérdida de tiempo, los métodos ineficaces, las correcciones, el volver a hacer una cosa, las quejas de los clientes, los clientes perdidos, así como las actividades de corregir o subsanar los errores identificados (Rosander, 1992). Cabe mencionar que obtener una certificación ISO 9001 representa un proceso costoso, en algunos casos tediosos y que demanda tiempo, los beneficios a la larga que se obtienen con esta compensan estas dificultades (D'Alessio, 2012a).

Las empresas que cuentan con estas normas, son reguladas de forma periódica o en forma inopinada por organismos que certifican y acreditan su cumplimiento y requisitos. Cada vez adquiere mayor relevancia el hecho de que empresas u organizaciones industriales cuenten con la implementación de sistemas de calidad a sus servicios y/o productos, ya sea esto por exigencia del mercado, por cumplimiento ambiental, por cumplir requisitos comerciales, entre otras.

Según Griful y Canela (2002), en las organizaciones se puede considerar la existencia de distintos sistemas de calidad, sistemas de gestión ambiental, sistemas de gestión financiera, entre otros. Estos sistemas permiten asegurar la calidad en los productos y/o servicios que son desarrollados, para ello se implementan de Normas ISO 9000 y 9004 referidas a la gestión de la calidad, o ISO 14000 referida a la gestión del medio ambiente, entre otros.

Según Griful y Canela (2002), existen diferentes estructuras en las organizaciones, las cuales pueden basarse de acuerdo al organigrama de la empresa de forma vertical, a las que llamaremos *perspectiva vertical* y la que está orientada a los procesos, las llamaremos *perspectiva horizontal*. Las empresas conformadas bajo la perspectiva vertical, se organizan en base a las funciones de la empresa, ocasionando que puedan perder visibilidad en sus clientes de manera directa, repercutiendo en el servicio o producto que se les ofrece, e incluso se crea un aislamiento entre las distintas funciones, con vacío entre ellas, dificultando el tratamiento de los temas interfuncionales.

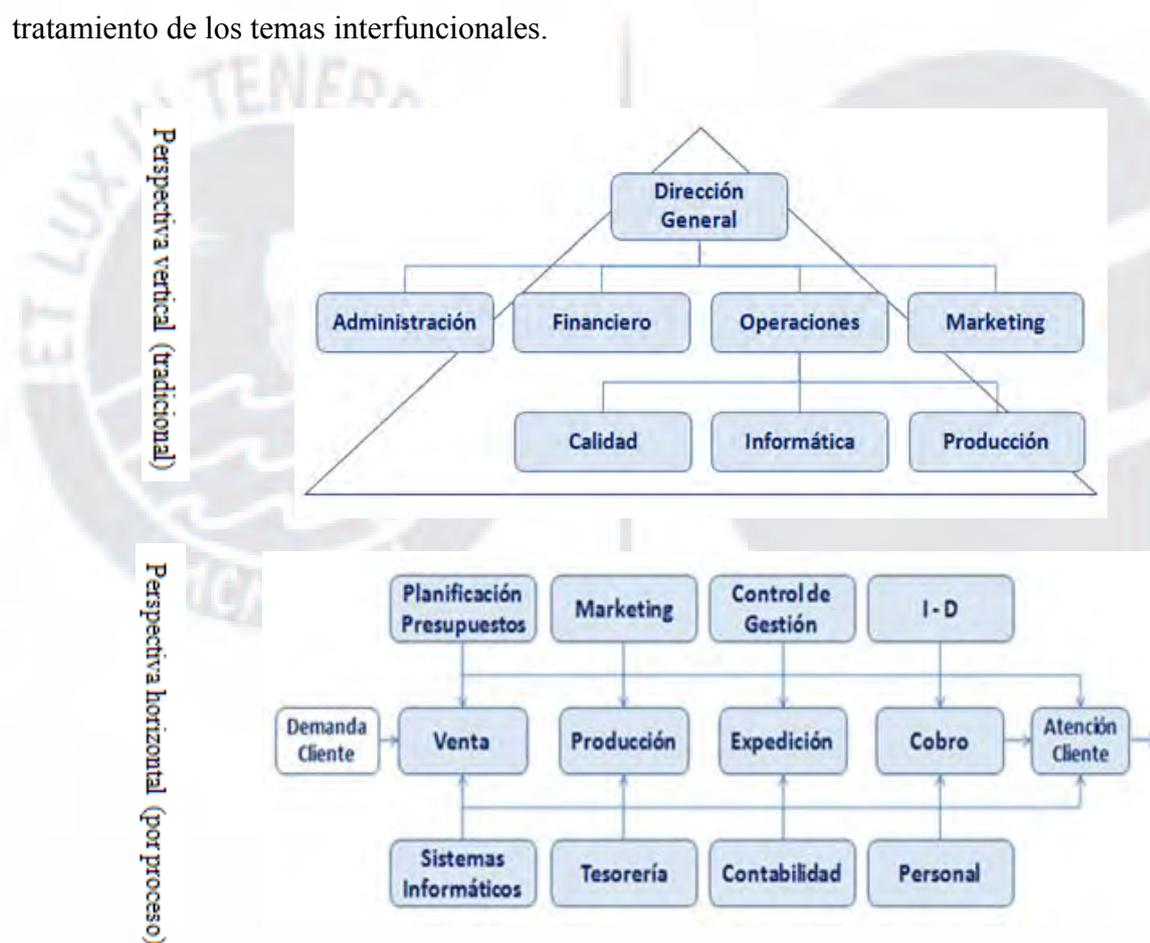


Figura 1. Las dos divisiones de la estructura organizativa de una empresa.

Tomado de "Gestión de la Calidad," por E. Griful & M. Canela, 2002, p. 20. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=2cP2SvNsDkEC&printsec=frontcover&dq=gesti%C3%B3n+de+la+calidad&hl=es-419&sa=X&ei=t6OHVLDvL-mt7gakoYGYCA&sqi=2&ved=0CEcQ6AEwBg#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20de%20la%20calidad&f=false>

De acuerdo a la Figura 1, la norma ISO 9001, sugiere enfocarnos en la perspectiva horizontal, lo cual está basado en los procesos, y la organización pueda identificar, organizar y gestionar, toda la red de procesos y sus interfaces. En línea a lo antes mencionado, señala que los procesos siempre deben ser revisados de manera continua y encontrar oportunidades de mejora, es importante recordar que el mercado cambia constantemente con el mundo de la globalización.

2.2 Calidad del Sector Retail en el Mundo

En el año 2010 en la ciudad de Santiago de Chile se efectuó un estudio para analizar la calidad de servicio, y la satisfacción del cliente en el Sector Retail, específicamente en las Tiendas por Departamento de dicha ciudad. Como resultado se obtuvo un nivel de satisfacción por encima del 80%, infiriendo que las tiendas de mayor tamaño, cuentan con mejores resultados de satisfacción en los clientes (Centro de Estudios del Retail [CERET], 2010).

En un estudio realizado en Sri Lanka por Sivathaasan, Chanaka, y Achchuthan (2014) se evidenció, la criticidad de la calidad en los servicios minoristas al incrementar sus bases de datos con información de los clientes. Esto con la intención de tener mayor información de los clientes y poder anticiparse a sus resultados. Es fundamental mencionar que en países donde el desarrollo o la inclusión social aún son casos muy críticos, los niveles de implementación de procesos de calidad para productos y servicios aún es muy baja, esto debido a que no visualizan el abanico de posibilidades.

Por su parte, un estudio elaborado por USA respecto al mercado retail de la India, identificó que aún las escalas de medición de la calidad en el Sector Retail arrojan resultados muy pobres respecto a la implementación de factores de calidad en las empresas de este sector, lo cual origina que esta medición sea muy escasa para que las empresas puedan tomar

decisiones en ciertas áreas estratégicas que necesitan una atención al cliente inmediata (Kaul, 2005).

Así mismo, un estudio realizado a tres países emergentes como son Lituania, Letonia y Estonia, respecto a aspectos de calidad relacionados a la atención del servicio y la lealtad de los consumidores, arrojó que tres factores fundamentales repercuten de manera positiva en la lealtad del cliente a través de los mercados minoristas. Estos son la interacción personal, la política y la calidad de los productos (Ivanauskienė & Volungėnaitė, 2014).

Otro estudio que investiga las diferencias en la administración de la calidad entre compañías manufactureras de Shanghái y Noruega, está basada en una encuesta apoyada por la Asociación Noruega para Administración de calidad (NFK) y la Asociación para Control de calidad de Shanghái (SAQC). La investigación revela diferencias entre las dos partes. Las compañías de Shanghái presentan mayor énfasis en el control de calidad y los métodos estadísticos, sacrificando la satisfacción del cliente y el aseguramiento de la calidad (Sun, 2000).

La conclusión del estudio, fue que los altos directivos aprecian la importancia de la administración de la calidad. Sin embargo, en Shanghái está se enfoca en el control de calidad interna, el cual está aún lejos de Administración de Calidad Total (TQM). Las implicaciones prácticas para futuras mejoras en las compañías de Shanghái y *joint ventures* extranjeros en Shanghái son discutidos. Los factores considerados son: liderazgo, información, estrategia, recursos humanos, procesos, proveedores, resultados de negocios y enfoque en el cliente (Sun, 2000).

Un estudio sobre TQM en China por Li, Anderson y Harrison (2003), a una población de 2,000 empresas estatales, de propiedad colectiva, privadas y Joint Ventures, arrojó que en las empresas privadas y Joint Ventures se valora más a la calidad como filosofía que en el otro grupo de empresas. Sin embargo, estas descuidaban los aspectos de educación y

formación de la fuerza laboral en calidad. Para llegar a esta determinación, se evaluaron ocho aspectos basados en TQM: (a) Liderazgo; (b) Plan y visión de calidad; (c) Control y mejora de procesos; (d) Diseño de producto; (e) Evaluación y auditorías de calidad; (f) Gestión de la calidad de los proveedores; (g) Capacitación y entrenamiento; (h) Enfoque al cliente. Por otro lado, el estudio también indicó que debido al poco liderazgo que ejercen sus directivos, las empresas colectivas y estatales, no le dan la importancia debida a la calidad. También se evidenció que por esta falta de liderazgo, este último grupo de empresas descuidaba la atención a sus clientes, así como la gestión y administración de la calidad de sus proveedores.

Dentro de los resultados del estudio, se evidenció que en los aspectos del diseño del producto, la capacitación y entrenamiento, los Joint Venture tienen un rendimiento similar a otras formas societarias, esto debido a que los inversionistas extranjeros están más preocupados en los aspectos de comercialización de la cadena de valor en comparación con las empresas colectivas y estatales.

Por último, en este estudio se evidencia una clara diferencia entre los aspectos de implementación de la calidad total en China entre las empresas privadas y Joint Ventures frente a las empresas colectivas y estatales. Estas diferencias en los procesos de calidad se deben a la decisión de este país por mantener una economía desigual en muchas áreas, con prácticas económicas obsoletas. Definitivamente un cambio en el modelo económico de la China podría aportar a cerrar la brecha entre estos grupos empresariales con la posibilidad de fortalecer el modelo de economía de mercado, para que las prácticas de calidad de total aceptadas en todo el mundo también puedan influenciar en empresas estatales y colectivas de la China (Li, Anderson, & Harrison, 2003).

2.3 Calidad en el Perú

El Premio Nacional a la Calidad en el Perú, es el reconocimiento de mayor importancia que se otorga a cuyas organizaciones han demostrado una gestión de calidad de

nivel superior, el cual tiene como propósito ayudar e incentivar a las organizaciones a implementar sistemas integrales de calidad y productividad con desempeños de clase mundial, logrando una alta confiabilidad en sus productos y servicios. Dicho premio es otorgado por el Comité de Gestión de la Calidad [CGC] a las organizaciones que constituyen un ejemplo a seguir en sus prácticas de gestión (Centro de Desarrollo Industrial [CDI], 2014).

El modelo es utilizado para obtener la excelencia de calidad competitiva a nivel internacional, bajo programas y mejores prácticas recogidas, utilizando como referente el Modelo Malcolm Baldrige de USA. Los objetivos de este premio son: (a) promover la gestión integral de la calidad en las organizaciones peruanas, (b) promover la autoevaluación con base en los criterios del modelo a la excelencia a la calidad, (c) reconocer públicamente los logros de empresas peruanas, que hayan implementado exitosamente el modelo de excelencia en la calidad, (d) promover el intercambio de experiencias en la aplicación del modelo a la calidad de diferentes organizaciones nacionales e internacionales, y, (e) promover una cultura de calidad y buen desempeño en la sociedad peruana (CDI, 2014).

Los premios otorgados a las organizaciones fueron evaluados de acuerdo al proceso del Premio Nacional a la Calidad y del reconocimiento a la gestión de proyectos de mejora, y en función al cumplimiento de los plazos señalados en las bases, la cual conforma el informe que adjunta cada organización, consenso, aclaración de preguntas de la mesa directiva, retroalimentación, redacción, y evaluaciones realizadas entre los integrantes del equipo. Las organizaciones que han sido reconocidas bajo el galardón gestión proyectos de mejora en los últimos siete años.

El CGC promueve en el Perú la Gestión de Calidad, desde el año 1989, fecha que se fundó dicho comité. Asimismo, fue presentado el Proyecto de Ley No. 2736/2013-GR, Ley que tiene por objeto la creación del Sistema Nacional de Calidad, la cual se celebra una sola vez al año, la primera semana del mes de octubre en el Perú, la cual incluye conferencias

magistrales, debates, herramientas, métodos, modelos de gestión, implementación ISO a la medida, siendo conformado por una plana docente de primera categoría, con destacados expositores nacionales e internacionales y representadas por empresas que han ganado el Premio Deming y Malcolm Baldrige (CDI, 2014).

Dentro de los temas destacados podemos mencionar tales como: (a) liderazgo e innovación, (b) sostenibilidad del modelo de excelencia, (c) alineación estratégica, (d) ISO 9001:2015, (e) trabajo y calidad de vida, y, (f) Lean Six Sigma. Asimismo, existe la certificación del sistema de gestión, con el objeto de promover la implantación y certificación de Sistemas de Gestión conforme a Normas Técnica (CDI, 2014).

Por otro lado, con la intención de fomentar la competitividad de las empresas del sector público, se presentó el Proyecto de Ley No. 2736/2013-GR, que busca crear un Sistema Nacional de Calidad que desarrolle, dirija, gestione, norme, coordine acciones de estandarización y mejora de procesos, acredite, certifique y promueva la calidad, con la finalidad de promover la competitividad del Estado (CDI, 2014).

Respecto a los procesos de gestión de la calidad de las organizaciones podemos indicar dos momentos muy importantes que deben ser comentados para complementar la presente investigación. El primero, toma escenario en el año 1989 con la creación del CGC y un segundo momento con la presentación del Proyecto de Ley No. 2736/2013-GR, Ley que tiene por objeto la creación del Sistema Nacional de Calidad.

El Comité de Gestión de Calidad está conformado por 21 instituciones del país, los cuales tienen como función promover los procesos de calidad en las empresas en el Perú. Las empresas son: ADEX, AOTS, CAPECO, CERPER, COTECNA, ESAN, INASSA, INDECOPI, PERU COMPITE, PRODUCE, SENATI, SNI, SGS DEL PERÚ, TECSUP, UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA, PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ, UNIVERSIDAD DE LIMA, UNIVERSIDAD DEL PACIFICO,

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA, UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES, UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS. Estas son las instituciones gremiales, educativas y técnicas más importantes del país y tienen como objetivo principal, como integrantes del Comité, la promoción en diferentes empresas públicas y privadas en pro de la calidad en todos los sectores de la actividad económica del país (Comité de Gestión de Calidad, s.f.).

Hacemos referencia a ambos acontecimientos como parte de un sistema integral, dentro del cual, un Comité pueda promover buenas prácticas en calidad para empresas del sector privado y público, así como también la posibilidad de crear un Sistema Nacional de Calidad que a través de mejores procesos de calidad beneficie a la competitividad del Estado.

2.4 Calidad en las empresas del Sector Retail en el Perú

Según Equilibrium (2013) en el Perú los supermercados se dividen básicamente en hipermercados, supermercados y tiendas por departamento, las cuales se diferencian dependiendo del tamaño de cada establecimiento, número de productos, y características, tales como calidad en sus productos, precios, ofertas, variedad de gama en los productos, alimentos, abarrotes y ropa (ver Tabla 1).

La industria de supermercados en el Perú se concentran en tres principales grupos: (a) Grupo Supermercados Wong (Grupo Cencosud), (b) Supermercados Peruanos (Grupo Interbank) e Hipermercados Tottus (Grupo Falabella). Asimismo, se encuentra el Grupo Makro, que cuenta con un formato parecido, pero se diferencia por efectuar ventas de productos alimenticios y no alimenticios al por mayor, cuenta con más de 50 años en el mercado.

Grupo Supermercados Wong, E.Wong S.A. e Hipermercados Metro S.A. son sociedades anónimas integrantes del Grupo de Supermercados Wong (GSW), constituidas el 07 de julio de 1983 y el 15 de septiembre de 1992, respectivamente. La actividad económica

de E.Wong e Hipermercados Metro es la compra-venta y representación de todo tipo de productos al por mayor y menor (Equilibrium, 2013).

Tabla 1

Tipos de Supermercados en el Perú.

FORMATO	Características	Nombres	Empresa	Nº Tiendas	NSE Objetivo
Hipermercados	Gran variedad de ítems. Venta de perecibles, no perecibles y servicios (patio de comidas, bancos, lavandería, entre otros). Estrategia principal de precios bajos.	Metro Área promedio: 7,000 m ²	Grupo Super. Wong	13	B y C
		Wong Área promedio: 4,900 m ²	Grupo Super. Wong	1	AB,C y D
		Plaza Vea Área promedio: 3,680 m ²	Supermercados Peruanos	49	AB,C y D
		Tottus Área: 4,900 m ²	Grupo Falabella	24	AB,C y D
Supermercados	En este caso, hay dos subformatos: i) ambiente cálido, excelente servicio y precios altos, y ii) variedad de productos con precios más bajos.	Metro Área promedio: 2,100 m ²	Grupo Super. Wong	55	B y C
		Wong Área promedio: 3,000 m ²	Grupo Super. Wong	18	A y B
		Vivanda Área promedio: 1,110 m ²	Supermercados Peruanos	8	A y B
		Plaza Vea Super Área promedio: 1,160 m ²	Supermercados Peruanos	23	B y C
		Tottus Área promedio: 1,470 m ²	Grupo Falabella	11	C y D
		MAKRO Área promedio: 10,000 m ²	Makro Supermayorista S.A.	10	C y D
Tiendas de Descuento	Limitada variedad de productos. Dirigido a segmentos de menores ingresos.	Mass y Economax Área promedio: 890 m ²	Supermercados Peruanos	8	C y D

Nota. Tomado de “Análisis del Sector Retail: Supermercados,” por Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2013). Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperjun13.pdf>

Supermercados Peruanos S.A. (SPSA), empresa constituida el 01 de junio de 1979, bajo razón social de Promociones Camino Real S.A. luego de varias ventas o adquisiciones asumidas por otras empresas después del periodo 1993, el mes de marzo del 2004, la Junta General de Accionistas decidió cambiar la denominación social de Supermercados Santa Isabel S.A. por Supermercados Peruanos (Supermercados Peruanos S.A., 2008). Dicha empresa pertenece al holding InRetail Peru Corp, quien agrupa otras unidades de negocios

del Grupo Intercorp, tales como las farmacias (Inkafarma) y los centros comerciales (Real Plaza) (Equilibrium, 2013).

Supermercados Peruanos S.A. (SPSA) cuenta con un sistema de gestión de calidad tanto en Lima como en Provincia, bajo los parámetros de ISO 9001:2008 de sus diferentes supermercados y tiendas por departamento. A la fecha, SPSA es una de las cadenas de supermercados con mayor presencia a nivel nacional, contando para esto con 98 tiendas tanto en Lima como en provincias, las cuales han sido desarrolladas bajo diferentes formatos a fin de capturar a distintos tipos de consumidores de acuerdo a sus preferencias (Equilibrium, 2014).

Hipermercados Tottus S.A. (HT), inició sus operaciones en julio de 2004 para dedicarse a la explotación del negocio de hipermercados y supermercados en Perú, habiendo previamente operado bajo la denominación de Gerencia y Servicios del Perú S.A.C. formando parte del Grupo Falabella desde julio de 2001. HT es una subsidiaria de Falabella Perú S.A.A. la cual es subsidiaria de Inversora Falken Perú S.A.A., que a su vez forma parte de Falabella de Chile, siendo su giro o actividad principal la explotación de supermercados e hipermercados en el Perú (Equilibrium, 2013).

La evolución del número de establecimientos del Sector Retail en el Perú se ha venido incrementando en casi un 100% al hacerse el comparativo entre los años 2009 y el 2013. Asimismo, se vienen inaugurando constantemente nuevos locales, tanto en Lima como en Provincia, teniendo mayor penetración en este sector (ver Figura 2).

A Junio 2013, el Grupo Supermercados Wong (GSW), es la empresa que tiene mayor participación en el mercado del Sector Retail, con un 42% en el mercado peruano, seguido por Supermercados Peruanos S.A. (SPSA), con 33% e Hipermercados Tottus (HT), con 25% (ver Figura 3).

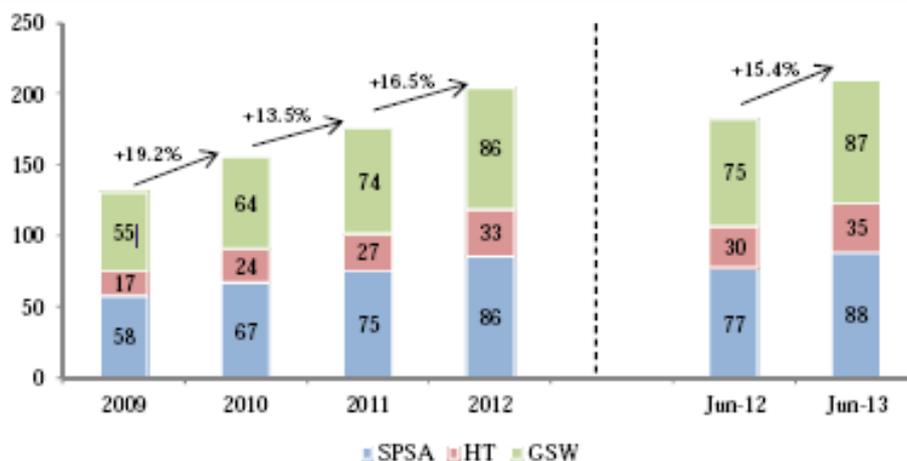


Figura 2. Evolución del Número de Tiendas
Tomado de “Análisis del Sector Retail: Supermercados,” por Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2013). Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperjun13.pdf>

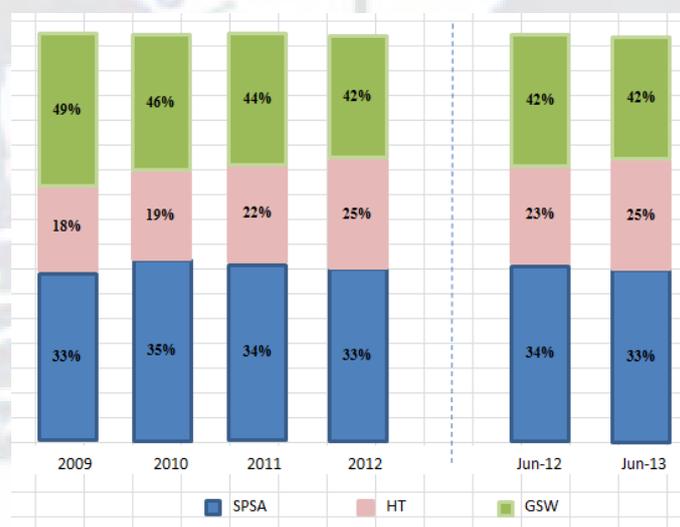


Figura 3. Participación de los Supermercados en el Perú.
Adaptado de “Análisis del Sector Retail: Supermercados,” por Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2013). Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperjun13.pdf>

2.4.1 Calidad en las empresas del Sector Retail en Lima Metropolitana

Poco a poco más empresas nacionales se certifican con un sistema de gestión de la calidad, lo cual permite que se puedan posicionar de una manera más sólida en el mercado nacional, la cual permite medir la mejora en los procesos y la gestión de la calidad, cumpliendo garantías de desempeño y calidad, siendo un principal atributo para ingresar a competir con los países de primer mundo.

Si bien es cierto ya se está masificando estas acreditaciones, el porcentaje en Lima Metropolitana es bastante bajo tal certificación, como ejemplo podemos mencionar que en Europa representa como región el 46% de empresas certificadas en todo el mundo, mientras que en Sudamérica solo es el 4% y en el caso específico en el Perú existe aproximadamente 700 empresas con certificación ISO 9001, muy por debajo de nuestros países vecinos como Chile con 3000 empresas y Colombia con 5000, siendo Brasil y México líderes en la región (“ISO falta cultura”, 2012).

Los rubros donde las empresas peruanas cuentan con ISO 9001 son variados, siendo las más representativas son el gastronómico, clínicas, hospitales, construcción y mineras. Sin embargo, muchas de las empresas que cuentan con tal certificación, piensan inicialmente que esta inversión a la calidad representa un gasto en sus operaciones y un simple formulismo o requisito jurídico y de cara al gobierno esta distinción, pero, en corto tiempo los indicadores de ahorro en sus procesos por la mejora continua contribuye a incrementar sus ingresos y ganancias, incentivando a invertir con mayor representatividad tales certificaciones ISO (“ISO falta cultura”, 2012).

Existen cuatro principales tiendas por departamento en el Sector Retail, tales como: (a) Saga, (b) Ripley, (c) Oeschle, y (d) Paris, las cuales representa un dinamismo e incremento el consumo privado un 5,2% en el 2013. Del total de establecimientos, 33 se ubican en Lima y 34 en provincia: Arequipa (seis), Piura (cinco), Ica, (cinco), Trujillo (tres), Chiclayo (tres), Huancayo (dos), Chimbote (dos), Cajamarca (dos), Huánuco, Puno, Pucallpa, Cusco, Cañete y Barranca (“Tiendas por departamento”, 2014).

Es importante mencionar que, entre el 2013 y 2015 se ha proyectado aperturas de tiendas por departamento, donde se inauguraron y se proyecta inaugurar nuevos puntos de venta. Saga Falabella tiene entre sus planes de inversión un presupuesto de US\$40 millones,

así como, Ripley US\$130 millones en aperturas de tiendas, entre otros (“Ventas de tiendas”, 2013).

Saga Falabella S.A. cuenta con un Centro de Distribución de última tecnología, el cual tiene un Sistema de Administración de Bodega (SAB) entre sus diferentes stakeholders, lo cual contribuye a un eficiente sistema de planificación, seguimiento y control en tiempo real de sus procesos de pedidos, el cual reduce los posibles errores y seguimiento a sus operaciones, donde el intercambio de información es de alta importancia entre la empresa y sus proveedores (Equilibrium, 2015).

SPSA, uno de los principales retailers en Lima Metropolitana, se ha venido afianzando en menor rotación de personal de sus distintos productos que ofrece; por tanto, dentro de la auditoría de los años 2010, 2011, 2012 y 2013, e información proporcionada por el Emisor, se encuentra un equipo profesional capacitado en la atención y servicio que se otorgan a sus clientes bajo el esquema de Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, e incluso está dentro de sus fortalezas como un posicionamiento importante dentro de la organización (Equilibrium, 2014).

2.4.2. Análisis Interno del Sector Retail (AMOFHIT) en Lima Metropolitana

El presente capítulo muestra el análisis interno que se realiza a las áreas funcionales que conforman todo negocio o como en este caso al Sector Retail. Dicho estudio se le conoce con el Análisis AMOFHIT, que estudia las siguientes áreas funcionales: (a) Administración y Gerencia; (b) Marketing y Ventas; (c) Operaciones, Logística e Infraestructura; (d) Finanzas y Contabilidad; (e) Recursos Humanos y Cultura; (f) Sistemas de Información y Comunicaciones; y (g) Tecnología, Investigación y Desarrollo.

Para D’Alessio (2012b), la evaluación interna se orienta en encontrar estrategias que permitan el potenciar las fortalezas y mitigar las debilidades existentes en la organización o

sector. Así como el identificar las competencias propias que lo hacen diferente y que no son fácilmente reproducibles por la competencia.

Administración y Gerencia (A). La evolución del Sector Retail en el país está soportada por un buen desenvolvimiento del área administrativa de las distintas organizaciones. El desarrollo de puntos de ventas y centros comerciales, ha obligado a desarrollar procesos más eficientes. Estas decisiones de expansión son soportadas por un órgano de gerencia ad hoc, que tiene el constante apoyo del área de administración.

Es fundamental que los objetivos que traza la gerencia sean ejecutados y controlados, estas en la función principal de la administración. El enfoque en procesos ha sido fundamental para que las empresas puedan competir y expandir sus horizontes con nuevas y mejores ofertas. “En el proceso operativo, el permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales” (D’Alessio, 2012a).

“Mientras que la gerencia es la encargada de manejar los aspectos no solo operacionales, sino también estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización. Asimismo, debe manejar los cambios dentro de esta, superando las crisis y asegurando la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las áreas funcionales, dirigidos al cumplimiento de la misión de la organización” (D’Alessio, 2012a).

La estrategia hoy es fundamental para todas las compañías. En un mundo tan cambiante como el del Sector Retail, es fundamental tener una gerencia con las premisas y objetivos debidamente determinados para lograr éxito. La dirección tiene que ser sostenible en el tiempo, esto se logra con una adecuada planificación. Es tarea de la gerencia tener la capacidad para prever situaciones críticas y saber expandir el negocio en momentos de bonanza.

En los últimos 10 años, el Sector Retail ha estado en constante cambio. Las grandes corporaciones han sabido crecer en centros comerciales y puntos de venta, aún la tarea tiene que ser expansionista, ya que el sector informal sigue siendo aún una competencia no controlable.

Marketing y Ventas (M). Analicemos como se desenvuelven las áreas de Marketing y Ventas en el Sector Retail, desde la perspectiva de las 4P's del Marketing.

Producto. “Es todo aquello que la empresa (o la organización) hace o fabrica para ofrecer al mercado y satisfacer las necesidades de los consumidores” (Arellano, 2010). Los productos que se ofertan en el Sector Retail cada vez en mayor medida son importados de grandes fabricantes extranjeros, como por ejemplo desde China. Esto va en detrimento con la producción nacional y las grandes compañías que ofrecen sus productos en grandes centros comerciales, mayormente son productos extranjeros, a los cuáles les colocan la marca de las grandes corporaciones. No sólo se ve un incremento en la oferta de productos con un mayor ticket, como el ejemplo de Zara, también se ve un incremento en productos de precios más cómodos que se vende por volúmenes.

Precio. “Es el valor acordado entre dos partes que quieren obtener un beneficio mediante el intercambio de bienes o servicios” (Arellano, 2010). La oferta de precios en el Sector Retail es bastante diversa, es más, ahora último se ha abierto un mercado con empresas que ofrecen sus productos con un ticket promedio más alto. Sin embargo, siguen siendo los líderes empresas poderosas como Saga o Ripley, que tienen precios bastante más competitivos por su poder de negociación con sus practicantes, permitiéndoles poner precios que resultan muy difíciles de competir para algunas marcas.

Plaza. Los centros comerciales y su crecimiento en el país, se han constituido en un punto de venta fundamental para los productos del Sector Retail. El Perú se viene convirtiendo en una oportunidad para que grandes empresas vengan a ofertar sus productos.

La expansión de centros comerciales a las provincias constituye una oportunidad que se viene constituyendo para que las empresas puedan expandir sus ventas y estas se descentralicen. Seguir viendo a Lima como el único foco de ventas, es un error para las empresas que buscan expansión y crecimiento en ventas.

Promoción. “La promoción integral es un plan integral de marketing de corta duración destinado a lograr objetivos específicamente delimitados por la empresa” (Arellano, 2010). Las empresas del Sector Retail son especialistas en armar paquetes de promociones que les permita mover sus inventarios con una velocidad acorde al mercado. Poder colocar precios con ofertas atractivas aumenta las ventas de las distintas empresas que tienen un Plan de Marketing. Adicionalmente, el sistema de bancarización a través de tarjetas de crédito ha permitido una formalización que fomenta ventas. Grandes corporaciones del retail como Ripley y Saga, tienen sus bancos y esto les permite generar promociones con sus propias tarjetas de créditos. Cabe señalar que, otros grandes del retail como Paris con Cencosud o el Grupo Interbank, están haciendo un mix entre sus ofertas y las posibilidades bancarias.

Operaciones y Logística. Infraestructura (O). Las operaciones y logística en las organizaciones buscan maximizar el valor total del producto, haciendo posible que este llegue a los consumidores en el tiempo y con la calidad que el mercado y el consumidor requieran.

La eficiencia en la cadena de suministros es una tarea fundamental de las organizaciones. No es fácil llegar a todos lados, con los menores costos posibles. Y a esto lo empuja la evolución en el Sector Retail y la competencia en precios para ganar mercado.

Esta tendencia, obliga a tener una logística eficiente. En muchos casos, las grandes empresas se asocian con un grupo logístico, como por ejemplo Ransa Comercial S.A. para llevar sus productos con eficiencia. Otros casos, son en los que las grandes operaciones desarrollan centros de distribución para no tercerizar estas actividades con otras empresas.

Adicionalmente las mismas áreas de Logística de las empresas tienen una ardua labor para generar costos más eficientes.

De acuerdo a Chopra y Meindl (2013) el objetivo que tiene toda cadena de suministro es la maximización del valor generado, el cual no es otra cosa que la diferencia entre lo que el cliente paga por el producto final y los costos que se incurren para atender este pedido.

La eficiencia de las compañías para generar mayores márgenes de ganancia, es la propuesta de valor de las operaciones y la logística. Sin embargo, estas compañías gastan grandes sumas de dinero en centros de distribución y no valoran las posibilidades de tercerizar estas operaciones. La inversión en infraestructura dependerá mucho de las estrategias que elijan desarrollar las compañías del sector.

Finanzas y Contabilidad (F). “Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos, cuánto ahorrar y cómo invertir los ahorros. En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas” (Gitman & Zutter, 2012).

Horngren, Datar y Rajan (2012) “la contabilidad financiera se enfoca en el suministro de información a agentes externos, tales como inversionistas, instituciones gubernamentales, bancos y proveedores. Mide y registra las transacciones del negocio para proporcionar estados financieros elaborados con base en los principios de contabilidad generalmente aceptados y/o Normas de Información Financiera (NIF)”.

La Contabilidad que se lleva en las empresas del Sector Retail es normada por Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT], para ello las empresas están debidamente registradas ante este ente regulador y de forma mensual hacen el pago de

sus impuestos a través de un aplicativo online como es el Programa de Declaración Telemática (PDT). Dicho aplicativo fue puesto a disposición por la misma SUNAT para hacer la recaudación de los impuestos y tributos de los contribuyentes, este aplicativo brinda información a otros organismos como son Oficina Nacional de Procesos Electorales [ONPE], ESSALUD y Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE].

Las empresas de este sector poseen acceso al sistema financiero a través de operaciones financieras que realizan con diferentes bancos o entidades financieras que se encuentran registradas y reguladas por la SBS.

Recursos Humanos y Calidad (H). Hoy en día es conocido que el principal recurso y activo con que cuenta una organización o empresa es su capital humano. Este es un recurso valioso, que los líderes deben saber guiar y conducir adecuadamente para lograr equipos altamente integrados, motivados y con deseos de superación para sí asegurar que su aporte individual favorezca correctamente al crecimiento y logro organizacional.

Para Robbin y Judge (2009), el comportamiento organizacional busca estudiar el efecto que ejerce tanto individuos y grupos sobre el comportamiento en las empresas; así como la estructura de las organizaciones impacta en la conducta de los mismos individuos, con el objetivo de poder potenciar el comportamiento de las mismas empresas.

El reto se centra en generar iniciativas que fomenten el desarrollo de la cultura organizacional dentro de la empresa, generando con ello el compromiso, motivación en el colaborador, haciéndolo más participe y el eje en el desarrollo de la empresa, alcanzando también con ello la eficiencia operacional.

El desplegar acciones de capacitación y/o desarrollo de sus colaboradores para las empresas debe ser visto esto como una oportunidad de crecimiento de la misma empresa, más que como un simple gasto. Dado que a partir de ello, el individuo al ganar nuevos conocimientos, ganar más expertise, conocer de nuevas técnicas y/o herramientas enriquecerá

cada vez más el desarrollo de sus actividades brindando mejoras y soluciones a los problemas que se presentan y buscando nuevas alternativas de solución a los procesos actuales.

Según lo señalado por Néstor Astete, presidente del Comité de Recursos Humanos de la Cámara de Comercio Americana en el Perú (AmCham Perú), como se muestra en (“¿Cuánto invierten las”, 2014), si bien a nivel local de cada cinco empresas cuatro derivan recursos para la capacitación de su personal. Esto, sólo nos da un alcance de que cada vez más las organizaciones visualizan que el desarrollar programas de capacitación es algo favorable para ellas mismas y entonces deciden apostar por el desarrollo de su fuerza laboral. Entre los sectores de la industria donde hay mayor incidencia de capacitación para los colaboradores está el Sector Retail, los sectores financieros, banca y manufacturero.

Esto a nuestro entender se debe a que estos sectores son los que cuentan con el mayor número de personal vinculados al *core* de su negocio y el brindar capacitación en las empresas genera un impacto positivo en el clima laboral de la misma organización.

El desarrollar practicas o programas orientadas a la salud organizacional es un buen indicador de que las empresas se preocupan de dar seguridad a sus trabajadores, así como hacen cumplimiento a la normativa vigente laboral.

Sistemas de Información y Comunicaciones (I). Lo que hace de los sistemas de información gerencial el tema más emocionante en los negocios es el cambio continuo en la tecnología, su uso administrativo y el impacto en el éxito de los negocios. Aparecen nuevos negocios e industrias, los anteriores desaparecen y las empresas exitosas son las que aprenden cómo usar las nuevas tecnologías.

Es cada vez más frecuente que las grandes organizaciones implementen para sus compañías de Programas de Planeamiento de Recursos o ERP como solución a sus dinámicas con el fin de integrar de una manera automática diferentes procesos llevados por áreas distintas de la compañía como pueden planeamiento, producción, logística, marketing,

ventas, e integrar sus múltiples procesos realizados como son el control de almacenes, el flujo de ventas, el presupuesto anual, el plan de trabajo diario y/o mensual, entre otros.

Estos Sistemas ERP permiten manejar a nivel de usuario diferentes reportes y o estadísticas que han sido personalizados según necesidad y autorización, todo obtenido de la gran base de datos que aloja de la integración de la empresa, permitiendo así una rápida y oportuna toma de decisiones.

Las empresas del Sector Retail no son ajenas a esta gestión y en su mayoría cuentan con Sistemas ERP implementados en sus diferentes locales y/o agencias a nivel nacional permitiéndoles una interconexión e integración a sus procesos en toda la organización. Por ejemplo, las empresas Saga Falabella y Ripley tienen implementado una solución de Oracle ERP en todos sus locales.

Tecnologías e Investigación y Desarrollo (T). El avance de la tecnología permite desplegar nuevos procesos y/o capacidades en los procesos que diariamente realizamos reduciendo en buena medida cada vez más nuestro tiempo de respuesta. “Los sistemas de información automatizan muchos de los pasos en los procesos de negocios que antes se realizaban en forma manual, como verificar el crédito de un cliente o generar una factura y una orden de envío. No obstante, en la actualidad, la tecnología de la información puede hacer mucho más. La nueva tecnología puede incluso cambiar el flujo de la información, con lo cual es posible que muchas más personas tengan acceso a la información y la compartan, para reemplazar los pasos secuenciales con tareas que se pueden realizar en forma simultánea y mediante la eliminación de los retardos en la toma de decisiones. La nueva tecnología de información cambia con frecuencia la forma en que funciona una empresa y apoya los modelos de negocios totalmente nuevos” (Laudon & Laudon, 2012).

En la mayoría de empresas que conforman este sector no se ve mucho la automatización de procesos más allá del hecho que cuenten con un Sistema Integrado de

Gestión ERP, dado que el modo de atender las demandas de los clientes potenciales implica un gran despliegue de actividades operativas y rutinarias, contacto directo con el usuario final y la interacción con éste es vital en este negocio.

2.5 Resumen

Este capítulo busca definir el concepto de calidad desde sus principales exponentes, para después explicar la administración de la calidad total y las Normas ISO 9000. Así mismo se mencionan una serie de conceptos respecto a la Gestión de la Calidad aplicada en las diferentes organizaciones a nivel mundial, bajo la utilización de un conjunto de herramientas de calidad y procesos que contribuyan a la creación de valor y a la mejora continua a aplicar en las organizaciones.

Es importante mencionar que el cambio cultural de las personas que ejercen sobre la utilización de la calidad total, ya sean implementadas por metodologías aplicadas en países como Japón y Estados Unidos, con estructuras en las organizaciones de una perspectiva vertical u horizontal, con formas de operar de manera tradicional o por procesos.

Importante mencionar el estudio de Benzaquen (2013) en el cual se comparan los nueve factores de éxito de la calidad en empresa peruanas en 2006 y 2011, el cual hace una evolución en el tiempo del alcance de la gestión de calidad; así como también, arroja resultados interesantes de cómo ha ido evolucionando el Sistema de Gestión de la Calidad en el Perú.

2.6 Conclusiones

Las empresas del Sector Retail en el mercado peruano pertenecen a un grupo empresarial ya consolidado en el mercado. En algunos casos tienden a desplegar políticas y procesos ya adoptados desde la matriz. Una fortaleza importante es su capacidad de desplegar y ampliar su cobertura del mercado a nivel nacional y en provincias.

El Sector Retail ha estado en constante cambio gracias a las inversiones de grandes corporaciones extranjeras, aún se tiene mucha oportunidad de crecimiento y competencia en éste sector, debido que aún no es controlable la informalidad.



Capítulo III: Metodología

El presente trabajo de investigación consiste en medir el nivel de calidad existente en las empresas del Sector Retail de Lima Metropolitana en el 2014, para lo cual se utiliza el Modelo de los Nueve Factores de la Calidad Total en las Empresas (Benzaquen, 2013) (ver Figura 4).



Figura 4. Modelo de los Nueve Factores de la Calidad Total en la Empresa. Adaptado de “Calidad en las Empresas Latinoamericanas: El Caso Peruano,” por J. Benzaquen, 2013. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), p.45

La Alta Gerencia como primer factor nos indica que sin el compromiso y apoyo de los líderes de la organización, cualquier estudio o implementación no podría tener el alcance transaccional en toda la empresa. Este es un factor fundamental en toda nueva implementación o desarrollo y en cualquier decisión importante, donde las directrices se deben realizar por orden de jerarquía, es decir de arriba hacia abajo a lo largo de toda la organización.

El segundo factor es el de Planeamiento de la Calidad, el cual busca constantemente tener un plan estratégico de la organización a largo plazo, el cual permitirá mantener un servicio de calidad consistente tanto en productos como en servicios.

Auditoria y Evaluación de la Calidad, es el tercer factor fundamental en el modelo, el cual permite asegurar que nuestros productos y servicios se brinden de acuerdo a los estándares de calidad planificados por la organización. El rol que cumple dicho factor, es velar por la integridad del producto con beneficio hacia el cliente.

Como cuarto factor está el Diseño del Producto, el cual está relacionado a la creatividad e innovación en su presentación, y éstos se basan en los deseos que tienen los clientes, atributos frente a la competencia, necesidades del mercado, especificación del producto e introducción.

El quinto factor, refiere a la Gestión de la Calidad del Proveedor, siendo éstos de alta relevancia e impacto en la operación, por representar el inicio en la cadena de producción. Asimismo, es importante enfocarse en mejorar las técnicas para el crecimiento y en fortalecer el cluster local de proveedores y de otras instituciones para mejorar la eficiencia, calidad del producto y mantenimiento.

El sexto factor es el Control y Mejoramiento del Proceso, el cual determina el correcto y adecuado funcionamiento de lo que se ha definido en el diseño y flujos de los procesos. Dicho factor tiene como finalidad retroalimentar a las áreas involucradas, definir un plan de oportunidades de mejora a los procesos que generen valor y hacer seguimiento al cumplimiento a éstos acuerdos.

Como séptimo factor esta la Educación y Entrenamiento, el cual debe asegurar que las personas no solo estén capacitados o entrenados constantemente por los cambios que pueda tener la organización. También asegura que los puestos de trabajo de los empleados cuenten

con adecuadas condiciones, que permita que éstos siempre estén motivados, a sabiendas que su rol en la organización es relevante e importante, generando valor e impacto para la misma.

El octavo factor está orientado a los Círculos de Calidad, el consiste en que todos los miembros de la organización tengan conciencia de la calidad y productividad, lo cual pueda realizarse a través del trabajo en equipo, intercambio de ideas y experiencias que contribuyan al enriquecimiento diario en sus funciones de todo el equipo. Estos deben ser medibles, publicados y reconocidos, el cual indique el impacto y beneficios para la organización.

El noveno factor es el Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente, siendo éstos nuestra razón de ser en la organización. En épocas como ésta, donde el mercado es cambiante, las necesidades de diferentes mercados son variadas, las exigencias del consumidor son mayores; por ende, hay que también ir más allá de sus expectativas (Benzaquen, 2013)

3.1 Diseño de la Investigación

Para el desarrollo de esta investigación se envió cuestionarios a empleados con cargos directivos de las diferentes empresas del Sector Retail de Lima Metropolitana en el 2014.

El cuestionario enviado es conformado por 35 preguntas (ver Apéndice A) y emplea la Escala de Likert, como instrumento de medición, para conocer la valoración favorable o desfavorable del mismo. Este cuestionario posee preguntas enfocadas a los nueve factores de éxito de la calidad en las empresas a partir del estudio de Benzaquen (2013), los cuales son: (a) Alta Gerencia, (b) Planeamiento de la Calidad, (c) Auditoria y Evaluación de la Calidad, (d) Diseño del Producto, (e) Gestión de la Calidad del Proveedor, (f) Control y Mejoramiento de Proceso, (g) Educación y Entrenamiento, (h) Círculos de Calidad ,y (i) Enfoque hacia la Satisfacción al Cliente.

El estudio tiene como enfoque cuantitativo porque está dirigido a recoger información a aspectos medibles y observables para posteriormente efectuar su análisis. Para este análisis se hace empleo de paquetes estadísticos, que son programas especialmente diseñados como

son el SPSS o el Minitab para obtener tablas de frecuencia, gráficos y reportes estadísticos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

El presente estudio es del tipo no experimental, debido que recoge información obtenida del propio entrevistado, para posteriormente efectuar su análisis sin la manipulación o alteración de alguna de las variables o parámetros estudiados. No es del tipo experimental porque no se está haciendo la validación de la encuesta después de la alteración de alguna variable.

Este estudio es de tipo transeccional porque sus resultados son obtenidos del desarrollo de encuestas a diferentes empresas del Sector Retail en un único momento durante los meses de junio y julio del 2014. No es del tipo longitudinal porque estas encuestas no se han vuelto a aplicar en una segunda oportunidad a la misma empresa luego de la modificación o alteración de alguna variable.

Dado que de las 92 encuestas realizadas el 57.61% cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 implementado, y el 42.39% de empresas no cuentan con tal certificación, el estudio tiene un alcance comparativo entre dichas muestras. Con el objetivo de verificar la significancia de dicha comparación se realizó el análisis estadístico *U Mann Whitney* para muestras independientes no paramétricas.

3.2 Población y Selección de Muestra

Del estudio de análisis del Sector Retail: Supermercados elaborado por Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2013), se obtiene que las empresas del Sector Retail en el Perú está concentrado en Supermercados, Hipermercados y Tiendas de Descuento. Por otro lado, se considera también en este estudio las Tiendas por Departamento entre las que destacan: (a) Ripley, (b) Saga Falabella, y (c) Oechsle.

Así mismo, se identificó que estas empresas están representadas básicamente por los grandes grupos económicos dentro de los cuales se tiene: (a) Grupo Cencosud, que cuenta

con Wong, Metro y Paris; (b) Grupo Falabella, que cuenta con Hipermercados Tottus y Saga Falabella; (c) Grupo Interbank, que cuenta con Supermercados Peruanos, dentro del cual se tiene a Plaza Vea, Vivanda y Economax; y (d) Makro, que pese a que maneja otro formato, también realiza un comercio retail.

Para conformar el universo a considerar en este estudio, se obtuvo información de estos grupos económicos, así como de otros minimarkets y supermercados menores que en total representan 269 establecimientos (ver Tabla 2).

Tabla 2

Número de Establecimientos del Sector Retail y Número de Encuestas Efectivas

Retails	Número de Establecimientos	Establecimientos Encuestadas
Con Sistema Gestión ISO 9001	65	52
Plaza Vea	54	40
Vivanda	8	6
Mass	2	6
Economax	1	0
Sin Sistema Gestión ISO 9001	204	40
Metro	42	15
Tai-Loy	28	
Tottus	25	
Tiendas Efe	17	
La Curacao	16	
Saga Falabella	15	2
Topi Top	14	
Ripley	12	12
Wong	8	6
Oechsle	7	1
Makro	4	
Paris	4	1
Ripley - Max	3	1
Estilos	3	1
Zara	2	1
Hiraoka	4	
Total General	269	92

Perú Retail (s.f.), tomándose información de los Retail y canales comerciales que mayor representación tienen en el Perú, el cual permitió extraer del directorio de tiendas datos importantes tales como: nombre de las organizaciones, una breve descripción, la dirección de su página web, dirección y teléfono.

Al efectuar el cálculo de la muestra se consideró como población a 269 establecimientos del Sector Retail, un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10%, obteniéndose como resultado un tamaño de muestra mínimo de 71 encuestas. Pese a ello, se logró obtener 92 encuestas a empresas del Sector Retail, reduciendo así el margen de error del 10% al 8.3% (ver Apéndice B).

El tipo de muestreo utilizado en la presente investigación es el muestreo probabilístico, donde una de las condiciones principales para que éste se cumpla, es que todos los componentes de la población tengan la misma probabilidad de ser escogidos como parte de la muestra.

Según Vivanco (2005), el muestreo puede ser más representativo que el muestreo aleatorio simple, y esto se debe a que asegura saltos sistemáticos, de modo que ningún intervalo amplio de elementos queda sin representación. Sin embargo, cuando un listado de elementos existe una racha y ésta tiende a coincidir con el valor k , el muestreo sistemático genera sesgo, resultando menos representativo que el muestreo aleatorio simple.

Existen varios tipos de muestreo, los cuales se pueden clasificar en dos grupos: (a) probabilístico, y (b) no probabilístico. El muestreo probabilístico se refiere cuando todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser incluidos, y el muestreo no probabilístico, refiere cuando en base a criterios determinan la representatividad de la muestra (Torres, Paz, & Salazar, 2006) (ver Tabla 3).

Tabla 3

Comparación entre distintos Tipos de Muestreo Probabilístico

	Características	Ventajas	Inconvenientes
Aleatorio simple	Se selecciona una muestra de tamaño n de una población de N unidades, cada elemento tiene una probabilidad de inclusión igual y conocida de n/N .	<ul style="list-style-type: none"> • Sencillo y de fácil comprensión. • Cálculo rápido de medias y varianzas. • Se basa en la teoría estadística, y por tanto, existen paquetes informáticos para analizar los datos 	<p>Requiere que se posea de antemano un listado completo de toda la población.</p> <p>Cuando se trabaja con muestras pequeñas es posible que no represente a la población adecuadamente.</p>
Sistemático	Conseguir un listado de los N elementos de la población. Determinar tamaño muestral n . Definir un intervalo $K=N/n$ Elegir un número aleatorio, r , entre 1 y k (r =arranque aleatorio). Seleccionar los elementos de la lista.	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil de aplicar. • No siempre es necesario tener un listado de toda la población. • Cuando la población está ordenada siguiendo una tendencia conocida, asegura una cobertura de unidades de todos los tipos. 	Si la constante de muestreo está asociada con el fenómeno de interés, las estimaciones obtenidas a partir de la muestra pueden contener sesgo de selección.
Estratificado	En ciertas ocasiones resultará conveniente estratificar la muestra según ciertas variables de interés. Para ello, debemos conocer la composición estratificada de la población objetivo a hacer un muestreo. Una vez calculado el tamaño muestral apropiado, este se reparte de manera proporcional entre los distintos estratos definidos en la población usando regla de tres.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a asegurar que la muestra represente adecuadamente a la población en función de unas variables seleccionadas. • Se obtiene estimaciones más precisa • Su objetivo es conseguir una muestra lo más semejante posible a la población en lo que a la o las variables estratificadoras se refiere. 	Se ha de conocer la distribución en a población de las variables utilizadas para la estratificación.
Conglomerado	Se realiza varias fases de muestreo sucesivas (polietápico) La necesidad de listados de las unidades de una etapa se imita a aquellas unidades de muestreo seleccionadas en la etapa anterior.	<ul style="list-style-type: none"> • Es muy eficiente cuando la población es muy grande y dispersa. • No es preciso tener un listado de toda la población, sólo de las unidades primarias de muestreo 	<p>El error estándar es mayor que en el muestreo aleatorio simple o estratificado.</p> <p>El cálculo del error estándar es complejo-</p>

Nota. Tomado de “Tamaño de una muestra para una investigación de mercado”, por M. Torres, K. Paz, & F. Salazar, 2006. *Boletín electrónico Universidad Landívar*, 2, p7.

3.3 Procedimiento de Recolección de Datos Probabilísticos

En la Figura 5 se observa el proceso que se siguió para desarrollar esta investigación.

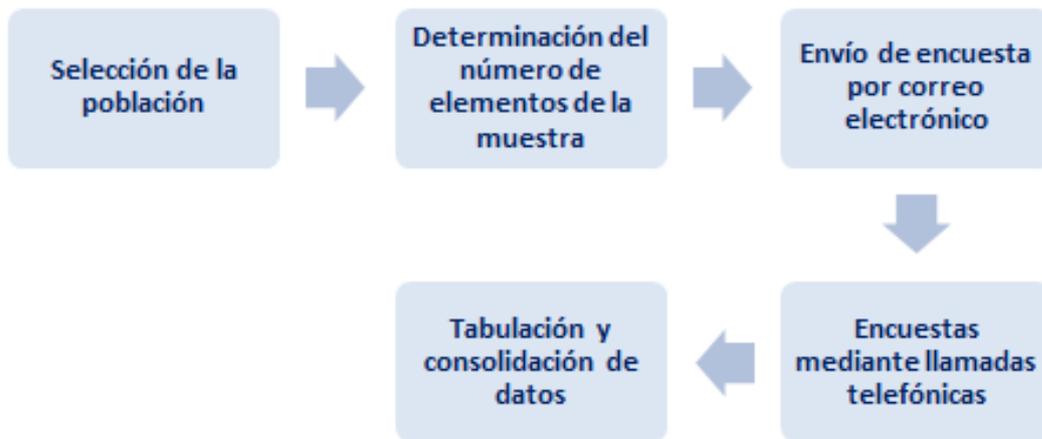


Figura 5. Esquema del Procedimiento seguido para la Recolección de Datos

Para la selección de la población se tomó de base a las empresas de Supermercados, Hipermercados, Tiendas por Departamentos, y empresas que realizan comercio retail indicados en el punto 3.2. A partir de ello, se recopiló información de diferentes establecimientos obtenidas de sus respectivos portales institucionales, obteniendo así una población conformada por 269 establecimientos del Sector Retail (ver Apéndice D).

Para el desarrollo de la encuesta se tomó como referencia el cuestionario utilizado en el estudio realizado por Benzaquen (2013). Esta encuesta fue proporcionada al grupo de investigación como parte de la metodología a desarrollar para este estudio.

En una primera etapa de la investigación se utilizó un cuestionario electrónico a través de Google Drive (Sample Form), el cual fue enviado a los distintos representantes de las establecimientos del Sector Retail de la base consolidada, en este proceso se obtuvieron 21 encuestas efectivas (ver Figura 6).

Enviar el formulario

Enlace para compartir
<https://docs.google.com/forms/d/1FWvzjbxBfzgLx> **Incrustar**

Comparte este enlace a través de:   

Enviar formulario por correo electrónico

Compartir con: Incluir formulario en el correo electrónico Enviarme una copia

Personalizar mensaje y asunto

Enviar **Cancelar**

Dónde resides actualmente?

Casa Propia
 Departamento o Casa Alquiler
 Calle
 NA

Qué deportes prácticas?

Título de la pregunta: Qué deportes prácticas?
 Texto de ayuda:
 Tipo de pregunta: Casillas de verificación

Voley x
 Natación x
 Karate x

Datos Personales (respuestas)

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Formulario Ayuda Última

	A	B	C	D	E
1	Marca temporal	Dónde resides actualmente?	Qué deportes prácticas?		
2	11/04/2014 14:41:22	Casa Propia	Natación, Karate		
3	11/04/2014 14:41:37	Departamento o Casa Alquiler	Gimnasia		
4					
5					
6					

Figura 6. Modelo de registro, envío y resultados del formulario por correo electrónico

Con el objetivo de incrementar este resultado, se recurrió a efectuar llamadas telefónicas logrando recaudar la información de 71 Tiendas por Departamento como son Saga Falabella, Paris, Oechsle y Estilos.

En total se obtuvieron 92 encuestas de las diferentes empresas antes referenciadas (ver Apéndice E), siendo dicha relación obtenida de la base de datos en la página web de cada empresa.

El desarrollo de la encuesta telefónica se realizó a través de llamadas telefónicas con tele operadores diferentes jefes de departamento, gerentes de área, presidente de directorio y gerente general. Para esta labor se contó con personal con experiencia en investigación de mercados y en la aplicación de entrevistas o encuestas telefónicas, quienes realizaron las llamadas a la base de datos, la cual contenía el nombre de los contactos, número de teléfonos, y correos electrónicos. Este último dato de contacto no fue necesario en éste tipo de encuesta, debido que no obtuvimos ninguna respuesta en la gestión de cuestionario por correo electrónico.

Para el desarrollo de la encuesta telefónica, se elaboró un speech de comunicación telefónica (ver Apéndice F) dentro del cual el operador se presentaba como parte de un equipo de trabajo en la investigación de la calidad total en las organizaciones de un alto centro de estudios del medio.

3.4 Instrumentos

Según Grinnell, Williams y Unrau (como se cita Hernández, Fernández y Baptista, 2010) los instrumentos de medición son aquellos que son empleados para registrar las mediciones observables de las variables que se han tomado en consideración.

Para este estudio, el instrumento de medición empleado fue la *Escala de Likert.*, donde Schiffman y Kanuk (2005) manifestaron que dicha escala es la más empleada para registrar o medir las escalas de actitudes de las variables que se tiene en mente, donde su empleo es de fácil elaboración e interpretación por parte de los investigadores y de fácil responder por el lado de los encuestados.

3.5 Validez y Confiabilidad

Gonzales-Ortega (2008) indicó que para lograr que un instrumento sea conveniente en su uso y pueda dar confianza y seguridad en su aplicación se requiere que se cumpla dos requisitos: la confiabilidad, y la validez.

Según Ledesma, Molina y Valero (2002), el Alfa de Cronbach es una herramienta que permite realizar análisis de la consistencia de datos utilizando métodos gráficos, basado en la filosofía del análisis exploratorio de datos, con el fin de brindar al analista un proceso de construcción de pruebas psicológicas. El Alfa de Cronbach estima el límite inferior del coeficiente de fiabilidad, donde k es el número de ítems de la prueba, S^2_i es la varianza de los ítems (desde 1 hasta i) y S^2_{sum} es la varianza de la prueba total.

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \times \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{sum}^2} \right)$$

Para validar el nivel de entendimiento del cuestionario por las personas que participaron de la encuesta, se calculó el índice Alfa de Cronbach, y de esta forma asegurar la confiabilidad de la aplicación del cuestionario. Para asegurar dicha confiabilidad en los factores, los valores de correlación el coeficiente de alfa debe ser mayor a 0.7, determinado este como aceptable y con un coeficiente de alfa mayor a 0.8 y 0.9 la confiabilidad es buena y excelente respectivamente.

George y Mallery (2003), críticos a los coeficientes de Alfa de Cronbach, determinaron que las escalas y porcentajes sean considerados en los siguientes rangos: (a) coeficiente alfa mayor a 0.9 es excelente, (b) coeficiente alfa mayor a 0.8 es bueno, (c) coeficiente alfa mayor a 0.7 es aceptable, (d) coeficiente alfa mayor 0.6 es cuestionable, (e) coeficiente alfa mayor a 0.5 es pobre, y (f) coeficiente alfa menos 0.5 es inaceptable.

Según Malhotra (2008), señaló que el coeficiente de Alfa de Cronbach es el promedio de todos los coeficientes posibles de división por mitades que resultan de las diferentes maneras de dividir los reactivos de la escala, este coeficiente varía entre 0 y 1, y un valor igual o menor a 0.6 por lo general indica una confiabilidad no satisfactoria de consistencia interna.

En función al párrafo anterior y al resultado obtenido en el estudio respecto al factor Control y Mejoramiento del Proceso, el cual se encuentra por debajo de 0.7 y por encima de 0.6, se ha considerado para dicho estudio respuestas confiables. El resto de factores, en éste estudio obtuvieron una puntuación por encima de 0.7, teniendo como resultado la fiabilidad del 100% del cuestionario ejecutado. En la Tabla 4 se puede apreciar los resultados obtenidos en las encuestas luego de aplicar Alfa de Cronbach.

Tabla 4

Resultados Índice Alfa de Cronbach

Factor	Alfa de Cronbach	Nº Preguntas
Alta Gerencia	0.903	5
Planeamiento de la Calidad	0.770	3
Auditoría y Evaluación de la Calidad	0.817	3
Diseño del Producto	0.728	3
Gestión de la Calidad del proveedor	0.804	4
Control y Mejoramiento de Proceso	0.676	5
Educación y Entrenamiento	0.897	4
Círculos de Calidad	0.878	4
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	0.731	4
Número de preguntas		35

3.6 Análisis e Interpretación de Datos

El primer paso para iniciar la interpretación de los datos, es identificar si las muestras son paramétricas o no paramétricas. La finalidad es definir el tipo de estadístico a utilizar en el procesamiento de la información, el cual se realizó en el sistema de procesamiento de datos SPSS. En el Apéndice G se muestra la tabulación de datos, producto de las encuestas efectuadas.

Según Rial y Varela (2008), la prueba de Shapiro-Wilk es apropiada cuando el tamaño muestral es igual o inferior a 50 casos. Por otro lado, cuando se dispone a muestras mayores son demasiados sensibles a pequeñas desviaciones a la normalidad. Se recomienda que dicha prueba sea complementada con otros estadísticos asociados como índice de asimetría y curtosis; así como, examen gráfico de las variables objeto de estudio.

La prueba de Kolmogorov-Smirnov, al igual que la prueba de Shapiro-Wilk, sirve para identificar si las muestras independientes cumplen con el principio de normalidad con el

objetivo de identificar si una muestra es paramétrica o no paramétrica. Dicha prueba debe aplicarse cuando el tamaño de la muestra por los elementos utilizados son mayores a 50 items, de lo contrario debe utilizarse la prueba de Shapiro-Wilk (Lévy & Varela, 2006). Para ambas pruebas, si la significancia es menor a 0.05 se determina que la muestra no es normal y en consecuencia, no paramétrica, con lo cual se establece que la estadística a utilizar para este estudio es la *U Mann Withney*.

Este estudio cuenta con dos muestras, la primera de ellas conformada por empresas con Certificación ISO, teniendo como resultado 53 observaciones, en este caso se usará la prueba de Kolmogorov-Smirnov; la segunda muestra, de las empresas que no cuentan con certificación ISO, está conformada por 39 observaciones; por tanto, se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk.

Según Malhotra (2008), las pruebas paramétricas refieren a un procedimiento de comprobación de hipótesis que asume que las variables de estudio midan por lo menos una escala de intervalo. En general aplica la T Student, la cual supone que la variable está distribuida normalmente y que se conoce la media y la varianza de la población se estima a partir de la muestra.

Las pruebas no paramétricas suponen que las variables se miden en una escala nominal u ordinal. A su vez, estas pruebas se clasifican según comprendan una, dos o más muestras. Las muestras son independientes si se toman al azar de poblaciones diferentes. Para los fines de análisis, los datos que conciernen a grupos diferentes de encuestados (Malhotra, 2008).

La muestra asociada a las empresas que cuentan con Certificación ISO está compuesta por 52 encuestas, mientras que la muestra de empresas sin Certificación ISO consta de 40 encuestas. Las muestras independientes son aquellas donde una muestra no tiene efecto en los valores de la segunda muestra.

En el caso de muestras independientes, la prueba de U de Mann-Whitney, de mediana y de dos muestras de Kolmogorov-Sminov se emplean para examinar hipótesis sobre la ubicación. Estas pruebas son equivalentes no paramétricas de la prueba T Pareada (Malhotra, 2008).

El primer paso que se siguió para el análisis de los datos en este estudio fue el evaluar el porcentaje de empresas del Sector Retail que cuenta con alguna Certificación ISO u otro Sistema de Calidad implementado. De este análisis se determinó que de las 92 empresas que respondieron las encuestas el 57.61% si cuentan con Certificación ISO 9001 y un 42.39% no cuenta con Certificación ISO 9001.

Con el objetivo de obtener puntuaciones comparables se ha considerado un promedio simple para cada pregunta y a su vez para cada factor, con el objetivo de obtener resultados comparables. Este modelo matemático empleado es el siguiente:

$$x_{ij} = \frac{1}{n} \sum_{m=1}^n x'_m$$

Luego de la obtención de los promedios de cada factor del Sector Retail (ver Tabla 5), se procedió a analizar según la puntuación de la Escala de Likert el nivel de cumplimiento de cada uno de los nueve factores de éxito de la administración de la calidad total (ver Apéndice C).

Además, luego de los resultados obtenidos y posteriormente analizado cada factor, se procedió a aprobar o rechazar la hipótesis nula de la no existencia de diferencias significativas en el modelo de los nueve factores de calidad entre las empresas que cuenta con Certificación ISO y las empresas que no cuentan con tal certificación, mediante la prueba de U-Mann-Whitney.

Tabla 5

Resultados por Factor del Sector Retail

Factores	Total de Empresas Encuestadas
Alta Gerencia	3.32
X11	2.72
X12	3.73
X13	3.28
X14	3.24
X15	3.63
Planeamiento de la Calidad	3.67
X21	4.01
X22	3.37
X23	3.64
Auditoría y Evaluación de la Calidad	3.50
X31	3.72
X32	3.13
X33	3.64
Diseño del Producto	3.76
X41	3.66
X42	3.85
X43	3.78
Gestión de la Calidad del proveedor	3.60
X51	3.36
X52	3.68
X53	3.78
X54	3.58
Control y Mejoramiento de Proceso	3.60
X61	3.48
X62	3.90
X63	3.78
X64	3.43
X65	3.38
Educación y Entrenamiento	3.05
X71	3.03
X72	3.53
X73	2.80
X74	2.83
Círculos de Calidad	3.53
X81	3.63
X82	3.21
X83	3.62
X84	3.67
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	3.14
X91	2.92
X92	3.09
X93	2.84
X94	3.70
Promedio	3.45

En la Figura 7 muestra los resultados obtenidos de las encuestas por cada uno de los factores en empresas del Sector Retail, incluyendo las empresas que cuentan con la Certificación ISO 9001 y las empresas que no cuentan con dicha Certificación.

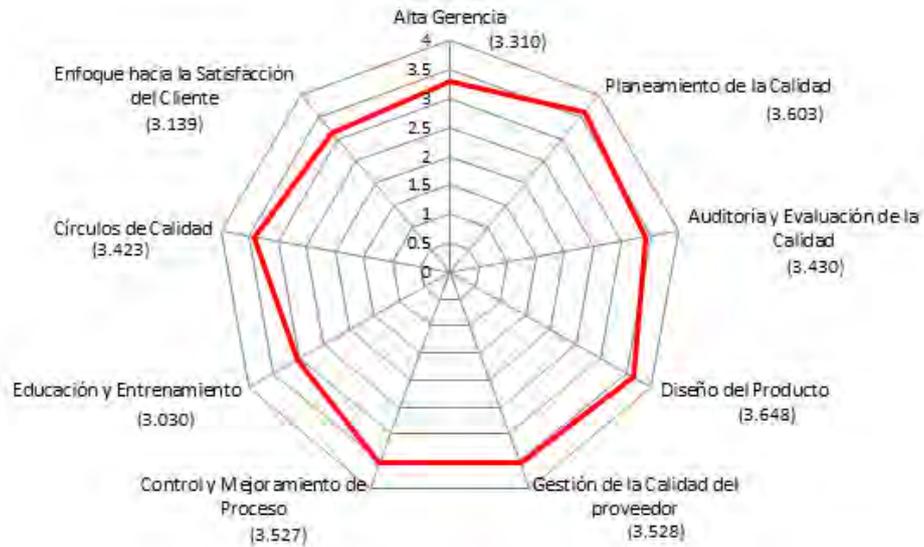


Figura 7: Resultado Comparativo de los Factores de Éxito del TQM – Empresas Encuestadas

Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

4.1. Test de Validez

Para comprobar la validez de los resultados obtenidos en la muestra se utilizó la prueba de Alfa de Cronbach, con la cual se mide la fiabilidad del test en función del número de ítems (longitud de la prueba) y la covarianza entre sus ítems (Ledesma, Molina, & Valero, 2002). La prueba se aplicó a cada uno de los factores, los cuales obtuvieron los resultados mostrados en la Tabla 5.

George y Mallery (2003) plantearon ciertas recomendaciones para el análisis del coeficiente del Alfa de Cronbach, de esta forma para un resultado por encima de 0.9, el nivel de fiabilidad es considerado como excelente, este es el caso del primer factor Alta Gerencia (0.903); un valor por encima del 0.8 fue calificado como bueno, y aceptable por encima de 0.7. De forma general se muestra que todos los factores cuentan con un nivel de fiabilidad por encima la categoría aceptable, a excepción del factor Control y Mejoramiento del Proceso (0.676).

Los factores Auditoría y Evaluación de la Calidad (0.817), Gestión de la Calidad del Proveedor (0.804), Educación y Entrenamiento (0.897), y Círculos de Calidad (0.878), cuatro de los nueve factores muestran un resultado superior a 0.80, calificados como buenos. Los factores Planeamiento de la Calidad (0.770), Diseño del Producto (0.728) y Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente (0.731), logran una calificación de aceptable.

Malhotra (2008) asignó una calificación no satisfactoria a aquellos valores por debajo del 0.6. Basándose en esta teoría, el factor de Control y Mejoramiento del Proceso (0.676) también calificaría como fiable, con lo cual se afirma que todos los factores están sujetos a interpretación.

4.2. Descripción de los Informantes

Los informantes están conformados por los 92 establecimientos del Sector Retail que respondieron a la encuesta sobre los factores de la Administración de Calidad Total en Lima Metropolitana en el año 2014.

Las preguntas iniciales del cuestionario, estaban enfocadas en conocer el tamaño de la empresa, los años de antigüedad de la misma, así como si contaba o no con un Sistema de Gestión de la Calidad y cual era dicho sistema, para luego profundizar en el nivel de cumplimiento de los nueve factores establecidos en el estudio de Benzaquen (2014).

Dentro de los resultados obtenidos se cuenta con información de diferentes empresas del Sector Retail entre ellas tenemos: Ripley, Saga, Oechsle, Saga Falabella, Paris, Wong, Metro, Vivanda, Plaza Veá, Estilos, Economax y Mass, todas ellas circunscritas a Lima Metropolitana (ver Apéndice E).

Es importante conocer que el 100% de las empresas pertenecen al sector privado, no existiendo inversión del estado o del sector público. Respecto al número de trabajadores que laboran en dicho sector, el resultado de la muestra determina que las organizaciones cuentan con un 98.91% de empleados que exceden los 200 trabajadores, y solo el 1.09% el rango de empleados contratados se conforma entre los 50 y 200 trabajadores, los cuales pertenecen a la empresa Economax, perteneciente al grupo Supermercados Peruanos.

Respecto a los años de fundación u operación de las empresas, un gran porcentaje se la muestra indica tener una antigüedad en el mercado entre 16 a 20 años, con un 94.57% de los encuestados. Asimismo, las empresas con antigüedad entre 11 a 15 años representan el 1.09% , y con más de 20 años en el mercado el 4.35% (ver Tabla 6). Empresas como Wong tienen una antigüedad mayor a 20 años.

Tabla 6

Años de Fundación de Empresas del Sector Retail

Años de Fundación	Nº Encuestas	%
De 11 a 15 años	1	1.09%
De 16 a 20 años	87	94.57%
Más de 20 años	4	4.35%
Total general	92	100.00%

En la Tabla 7 se muestra el resultado a la consulta efectuado a las empresas del Sector Retail sobre si tienen implementado el Sistema ISO 9001 en sus organizaciones. De los 92 establecimientos encuestados, el 57.61% (53 establecimientos) si cuentan con un Sistema de Gestión de la Calidad con Certificación ISO 9001 y el 42.39% (39 establecimientos) no cuentan con dicha certificación.

Tabla 7

Resultados en Empresas que implementaron el Sistema ISO 9001

Empresa que cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad ISO	Nº Encuestas	%
No	39	42.39%
Si	53	57.61%
Total general	92	100.00%

La Figura 8 muestra esta distribución de forma visual, la cual la posibilidad de realizar un análisis comparativo entre muestras para validar el nivel de cumplimiento de los nueve factores de éxito en la Administración de la Calidad Total, con el objetivo de identificar diferencias significativos en entre ambas muestras.

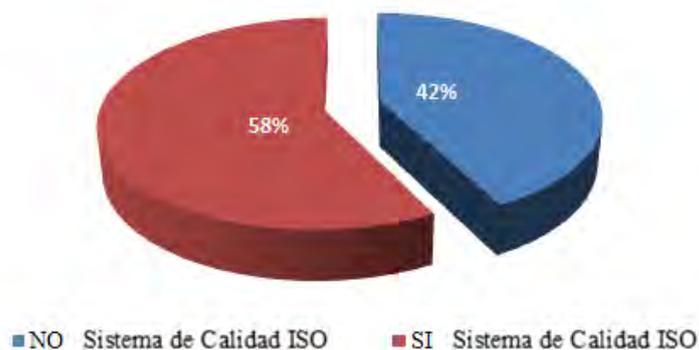


Figura 8. Resultados de Empresas con Certificación ISO 9001 y sin Certificación ISO 9001

Otra de las variables hace referencia al cargo de la persona que contestó la encuesta, encontrándose cero respuestas por parte de Presidentes de Directorio o Gerentes Generales. El 57% correspondían a Gerentes de Área y Jefes de Departamento y el resto a otros cargos directivos como Supervisor de Tienda, lo cual en muchas organizaciones equivale a un Jefe de Departamento (ver Tabla 8).

Dado que la encuesta estaba dirigida a los establecimientos del Sector Retail, no se obtuvo respuesta por parte de los Presidentes de Directorio o Gerentes Generales, ya que ellos agruparían a toda la cadena, perdiéndose el detalle a nivel de tienda.

Tabla 8

Descripción de la Muestra: Cargo de la Persona que Contestó la Encuesta

Cargo de la Persona que Contestó la Encuesta	%
Presidente de Directorio o Gerente General	0.00%
Gerente de Área o Jefe de Departamento	57.34%
Otro cargo directivo	42.66%
Total general	100.00%

4.3. Prueba de Hipótesis

Con respecto a los factores de éxito del TQM y su relación con la aplicación de Sistemas de Calidad en el Sector Retail se obtuvieron los resultados mostrados en la Tabla

10, donde se muestran las medias de los valores obtenidos en las empresas que cuentan con certificación ISO 9001:2008 y aquellas que no han sido certificadas.

En la Figura 9 se identifica a aquellas empresas que cuentan con una Certificación ISO 9001 y tienen un mayor nivel de cumplimiento de los factores de éxito de la Administración de la Calidad Total, en comparación con aquellas empresas que no cuentan con dicha certificación.

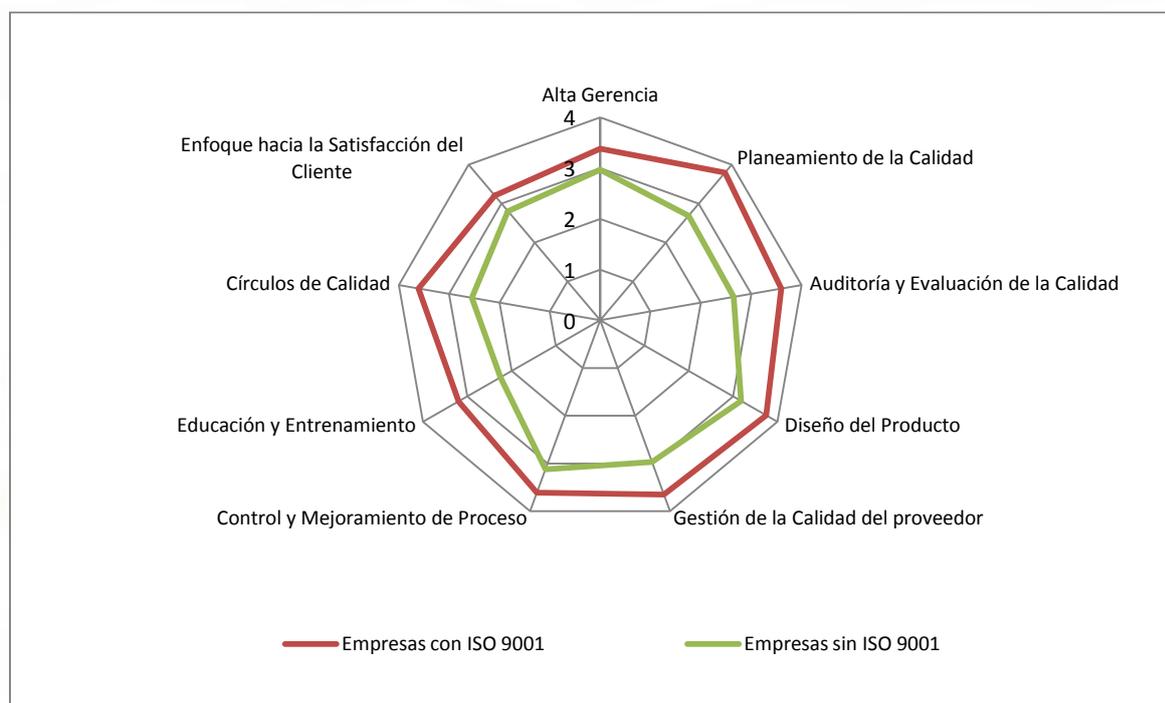


Figura 9. Resultado Comparativo de los Factores de Éxito del TQM. – Empresas con y sin Certificación ISO 9001.

Con esta información se siguieron los puntos mencionados en el capítulo anterior de metodología, donde luego de identificar que la muestra era no paramétrica se procedió a utilizar el estadístico de U Mann Whitney, para aprobar o rechazar la hipótesis. Para identificar que la no normalidad de las muestras se utilizaron las pruebas de Shapiro-Wilk y Kolmogorov – Smirnov (ver Tabla 9).

Se planteó la hipótesis nula H_0 : Las empresas del Sector Retail de Lima Metropolitana en el año 2014 con una Certificación ISO no tienen diferencias significativas

en los factores de Calidad de aquellas empresas que no tiene una Certificación ISO 9001; y la hipótesis alternativa H1: Las empresas del Sector Retail de Lima Metropolitana en el año 2014 con una Certificación ISO tienen diferencias significativas en los factores de Calidad de aquellas empresas que no tiene una Certificación ISO.

Tabla 9

Resultados de Prueba de Normalidad

		Kolmogorov-Smirnov ^b			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Alta_Gerencia	Con ISO	.303	53	.000	.803	53	.000
	Sin ISO	.275	39	.000	.857	39	.000
Planeamiento_Calidad	Con ISO	.271	53	.000	.856	53	.000
	Sin ISO	.299	39	.000	.800	39	.000
Auditoría_Evaluación	Con ISO	.427	53	.000	.636	53	.000
	Sin ISO	.298	39	.000	.738	39	.000
Diseño_Producto	Con ISO	.422	53	.000	.519	53	.000
	Sin ISO	.375	39	.000	.749	39	.000
Gestión_Calidad_Proveedor	Con ISO	.468	53	.000	.570	53	.000
	Sin ISO	.252	39	.000	.765	39	.000
Control_Mejoramiento_Proceso	Con ISO	.291	53	.000	.840	53	.000
	Sin ISO	.372	39	.000	.785	39	.000
Educación_Entrenamiento	Con ISO	.435	53	.000	.646	53	.000
	Sin ISO	.349	39	.000	.787	39	.000
Círculos_Calidad	Con ISO	.508	53	.000	.450	53	.000
	Sin ISO	.332	39	.000	.674	39	.000
Satisfacción_Cliente	Con ISO	.383	53	.000	.674	53	.000
	Sin ISO	.266	39	.000	.783	39	.000

Nota. a. No hay casos válidos para Satisfacción_Cliente cuando ISO = .000. Los estadísticos no se pueden calcular para este nivel

b. Corrección de significación de Lilliefors

Tabla 10

Valores Promedio por Factor

Factores	Total de Empresas Encuestadas	Empresas con ISO	Empresas sin ISO
Alta Gerencia	3.32	3.37	3.10
X11	2.72	2.77	2.50
X12	3.73	3.85	3.22
X13	3.28	3.31	3.17
X14	3.24	3.23	3.28
X15	3.63	3.70	3.33
Planeamiento de la Calidad	3.67	3.88	2.81
X21	4.01	4.19	3.28
X22	3.37	3.57	2.56
X23	3.64	3.89	2.61
Auditoría y Evaluación de la Calidad	3.50	3.67	2.80
X31	3.72	4.01	2.50
X32	3.13	3.27	2.56
X33	3.64	3.72	3.33
Diseño del Producto	3.76	3.86	3.37
X41	3.66	3.86	2.83
X42	3.85	3.81	4.00
X43	3.78	3.91	3.28
Gestión de la Calidad del proveedor	3.60	3.73	3.07
X51	3.36	3.36	3.33
X52	3.68	3.82	3.11
X53	3.78	3.91	3.28
X54	3.58	3.82	2.56
Control y Mejoramiento de Proceso	3.60	3.70	3.17
X61	3.48	3.47	3.50
X62	3.90	3.96	3.67
X63	3.78	3.91	3.28
X64	3.43	3.50	3.17
X65	3.38	3.66	2.22
Educación y Entrenamiento	3.05	3.22	2.36
X71	3.03	3.24	2.17
X72	3.53	3.81	2.39
X73	2.80	2.91	2.39
X74	2.83	2.91	2.50
Círculos de Calidad	3.53	3.74	2.68
X81	3.63	3.89	2.56
X82	3.21	3.20	3.22
X83	3.62	3.89	2.50
X84	3.67	3.97	2.44
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	3.14	3.18	2.94
X91	2.92	2.82	3.33
X92	3.09	3.19	2.67
X93	2.84	2.91	2.56
X94	3.70	3.81	3.22
Promedio	3.45	3.57	2.93

Se estableció como nivel de significancia o límite un error de 5%. Lo que significa que un valor de significancia menor a 0.05 rechaza la H_0 y acepta la H_1 . Como resultado se obtuvo que para el total de los factores el nivel de significancia fuera de 0.002, rechazándose la hipótesis nula, lo cual significa que si existen diferencias significativas entre la muestra que cuenta con la Certificación ISO y las que cuentan con dicha Certificación.

De igual forma se obtuvieron los resultados por factor, donde se rechazó la hipótesis nula de los factores Alta Gerencia, Educación y Entrenamiento, y Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente identificándose diferencias en el nivel de cumplimiento de dichos factores (ver Tabla 11).

Tabla 11

Resultados de U Mann Whitney

Factores	Sig. Bilateral	Decisión
Alta Gerencia	0.008	Rechaza la hipótesis nula
Planeamiento de la Calidad	0.416	Conservar la hipótesis nula
Auditoría y Evaluación de la Calidad	0.434	Conservar la hipótesis nula
Diseño del Producto	0.925	Conservar la hipótesis nula
Gestión de la Calidad del proveedor	0.628	Conservar la hipótesis nula
Control y Mejoramiento de Proceso	0.673	Conservar la hipótesis nula
Educación y Entrenamiento	0.013	Rechaza la hipótesis nula
Círculos de Calidad	0.291	Conservar la hipótesis nula
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	0.003	Rechaza la hipótesis nula

Con el objetivo de realizar un estudio más profundo se realizó un análisis por factor. El factor Alta Gerencia muestra diferencias significativas en los resultados en las empresas con Certificación ISO y aquellas y sin Certificación ISO (ver Tabla 12). De esta forma aquellas empresas que han implementado una certificación tienen una puntuación mayor que aquellas empresas sin dicha certificación.

La calificación obtenida para el factor Alta Gerencia (14) en el Sector Retail fue de 3.32. Este factor está asociado al compromiso que la Alta Gerencia muestra sobre el cumplimiento de la calidad, asociado a la participación activa, al incentivo en la participación de los empleados, a la frecuencia de las reuniones para discutir el cumplimiento de calidad dentro de la empresa, la disponibilidad de recursos otorgado para lograr un adecuado cumplimiento y su enfoque en alcanzar el éxito a largo plazo.

Tabla 12

Resultados de Medias Factor Alta Gerencia

Factores	Total de Empresas Encuestadas	Empresas con ISO	Empresas sin ISO
Alta Gerencia	3.32	3.37	3.10
X11	2.72	2.77	2.50
X12	3.73	3.85	3.22
X13	3.28	3.31	3.17
X14	3.24	3.23	3.28
X15	3.63	3.70	3.33

La variable con mayor puntaje dentro de este factor, es el alcance del éxito a largo plazo, reflejando un alto interés en lograr el éxito independientemente del nivel de involucramiento en calidad. Por otro lado, la pregunta sobre la participación activa, obtuvo el menor puntaje con 2.72, por debajo del nivel neutro en la Escala de Likert, esto refleja una baja percepción sobre el involucramiento de los directivos de las empresas del Sector Retail. De forma general, pese a que la gran mayoría de las empresas cuenta con Certificación ISO, los resultados no alcanzan un puntaje favorable relacionado al factor Alta Gerencia.

Los datos indican que pese a que la Alta Gerencia busca implicar a los trabajadores en los temas relacionados a calidad, el nivel de involucramiento de los altos ejecutivos no es tan elevado. En este sentido tenemos a Tottus quien considera a la excelencia como uno de sus principales valores, haciendo ahínco en la calidad entregada al cliente como uno de sus

objetivos clave; y al grupo Cencosud, representando a Metro, Wong y Paris, quienes consideran como punto clave que los servicios y productos entregados cumplan con las principales normas de calidad. Estas declaraciones denotan la existencia de lineamientos con las prácticas de calidad (Cencosud, 2012).

El factor Planeamiento de la Calidad (X2) es el segundo de los nueve factores con mayor puntuación, obteniendo un resultado por encima del promedio, igual a 3.67. Dentro de este factor se analiza la existencia de metas específicas y detalladas, el nivel de cumplimiento y éxito de las políticas y planes de calidad, así como el involucramiento de los empleados en la creación de dichas políticas y planes (ver Tabla 13). En este factor la prueba de U de Mann Whitney dio como resultado la no existencia de diferencias significativas entre las empresas que cuentan con Certificación ISO y aquellas que no han acreditado dicha certificación.

El puntaje más alto se concentró en la existencia de metas específicas y detalladas, de ello se deduce, que las empresas si cuentan con un adecuado establecimiento de dichas metas, enfocando las mismas al cumplimiento de la calidad. De esta forma se comprueba una alta valoración en el establecimiento de metas específicas, las cuales brinden los lineamientos para el logro de los objetivos planteados por la organización. Esto se refleja en la presencia de objetivos planteados en las diferentes empresas del Sector Retail. Esta resultado se refuerza con los indicado en el Código de Ética del Consorcio Cencosud, quienes consideran como punto clave que los servicios y productos entregados cumplan con las principales normas de calidad (Cencosud, 2012).

A través de la muestra, el resultado del factor Auditoría y Evaluación de la Calidad (X3), obtiene como resultado 3.50. Teniendo como premisa que más del 57% de las encuestas fueron aplicadas a empresas con Certificación ISO, el resultado refleja la falta de correlación entre la implementación de la Certificación de ISO y las prácticas de auditoría.

El factor analiza la objetividad en la toma de decisiones, la evaluación regular de políticas y planes y la aplicación del benchmarking en la empresa (ver Tabla 14).

El resultado más bajo se obtuvo en la variable asociada a la revisión de políticas y planes, con solo 3.13, esta misma variable tuvo un resultado de 4.02 en el estudio Benzaquen (2013), aplicado de forma general a las empresas de todos los sectores del país. Por otro lado, se deduce que en el Sector Retail, las prácticas de *benchmarking* no son aún aplicadas en su totalidad, pese a ello el resultado es mayor al obtenido en todos los sectores.

Tabla 13

Resultados de Medias Factor Planeamiento de Calidad

Factores	Total de Empresas		
	Encuestadas	Empresas con ISO	Empresas sin ISO
Planeamiento de la Calidad	3.67	3.88	2.81
X21	4.01	4.19	3.28
X22	3.37	3.57	2.56
X23	3.64	3.89	2.61

Tabla 14

Resultados de Medias Factor Auditoría y Evaluación de la Calidad

Factores	Total de Empresas		
	Encuestadas	Empresas con ISO	Empresas sin ISO
Auditoría y Evaluación de la Calidad	3.50	3.67	2.80
X31	3.72	4.01	2.50
X32	3.13	3.27	2.56
X33	3.64	3.72	3.33

Estos resultados además, muestran que las empresas sin ISO muestran un nivel deficiente en cuanto a la objetividad en la toma de decisiones y en la evaluación de políticas y planes relacionados a la calidad. Mientras que las empresas con ISO tienen un resultado

bastante favorable en cuanto a la objetividad y la utilización del *benchmarking*. Pese a esta diferencia la prueba estadística nos dio como resultado la no diferencia significativa de los resultados.

Como parte de su proceso de seguimiento para verificar el cumplimiento de los estándares de las Certificación ISO 9001 e ISO 2200, SPSA cuenta con auditorías recurrentes (Pizarro, 2014). Pese a ello, en los resultados se tiene solo un nivel medio en cuanto a la evaluación de las políticas y planes de la calidad

El factor Diseño de Producto (X4), es el factor con mayor puntaje. Este factor evaluó tres variables, la consideración de los requerimientos del cliente en el diseño, el nivel de inversión en el producto y si existe un método para desarrollar el diseño del producto, donde el puntaje obtenido por este factor fue de 3.76 (ver Tabla 15).

Tabla 15

Resultados de Medias Factor Diseño del Producto

Factores	Total de Empresas	Empresas con ISO	Empresas sin ISO
	Encuestadas		
Diseño del Producto	3.76	3.86	3.37
X41	3.66	3.86	2.83
X42	3.85	3.81	4.00
X43	3.78	3.91	3.28

La segunda variable que mide el nivel de inversión en el diseño de producto, obtuvo un puntaje de 3.85, lo cual demuestra que las empresas del Sector Retail si realizan una inversión importante en diseñar los productos. Sólo las empresas de menor tamaño como Mass y Economax, indicaron estar en desacuerdo con la pregunta relacionada en la encuesta. Por otro lado los resultados en este caso también indicaron la no existencia de diferencias significativas entre ambas muestras, es decir aquellas que cuentan con Certificación ISO, y las que prescinden dicha certificación.

El quinto factor es el de Gestión de la Calidad del Proveedor (X5), mide si la empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con proveedores, la posesión de información de desempeño en cuanto a calidad, el nivel de calidad de los productos o servicios brindados y si la empresa realiza auditorías o evaluaciones enfocadas al desempeño de los proveedores (ver Tabla 16).

Tabla 16

Resultados de Medias Factor Gestión de la Calidad del Proveedor

Factores	Total de Empresas		
	Encuestadas	Empresas con ISO	Empresas sin ISO
Gestión de la Calidad del proveedor	3.60	3.73	3.07
X51	3.36	3.36	3.33
X52	3.68	3.82	3.11
X53	3.78	3.91	3.28
X54	3.58	3.82	2.56

La variable que obtuvo el puntaje más alto en el quinto factor es sobre la calidad de los productos entregados por los proveedores con 3.78. Por otro lado, en la variable relacionada al establecimiento de una relación de cooperación a largo plazo con los proveedores, se obtuvo el puntaje más bajo de factor, con 3.36. Lo cual indica muestra que aún no se han establecido relaciones duraderas con los proveedores, quienes deberían ser socios estratégicos de las empresas de este sector. En este factor tampoco se demostraron diferencias significativas.

Estos resultados van de la mano con lo mencionado en la revisión de literatura, donde se encontró que si existe un alto control sobre los proveedores. SPSA, en cumplimiento de su Certificación HACCP, la cual incluye la calidad de proveedores e insumos, realiza exhaustivos controles sobre los productos y servicios brindados por los proveedores. Sin embargo, ya existen empresas que han dado cuenta de la necesidad de una relación duradera

con el proveedor, Paris ha adoptado como política generar relaciones de largo plazo con sus proveedores, para ello fomenta vínculos que van más allá de lo transaccional (Paris, 2013; Pizarro, 2014).

El sexto factor de Control y Mejoramiento de Procesos (X6), obtuvo un puntaje de 3.60. Este factor mide si el proceso operativo satisface los plazos de entrega a los clientes, si las instalaciones físicas son las adecuadas, si el mantenimiento de los equipos es el correcto, si la empresa hace uso adecuado de las siete herramientas de control de calidad para el control y mantenimiento del proceso, si la empresa implementa el control de calidad con eficacia (ver Tabla 17).

Tabla 17

Resultados de Medias Factor Control y Mejoramiento del Proceso

Factores	Total de Empresas Encuestadas	Empresas con ISO	Empresas sin ISO
Control y Mejoramiento de Proceso	3.60	3.70	3.17
X61	3.48	3.47	3.50
X62	3.90	3.96	3.67
X63	3.78	3.91	3.28
X64	3.43	3.50	3.17
X65	3.38	3.66	2.22

La variable con el puntaje más alto es aquella relacionada con el adecuado funcionamiento de las instalaciones y la disposición física del equipo operativo de la empresa. El puntaje obtenido es de 3.90, lo cual demuestra una conformidad en lo que respecta a este punto, logrando un alto nivel de aceptación, por otro lado el puntaje más bajo está relacionado a la implementación del control de calidad con eficacia. Además es importante resaltar que este factor tampoco demuestra diferencias significativas entre aquellas empresas con Certificación ISO y sin Certificación.

El tema relacionado a la Educación y Entrenamiento (X7) es el factor con el resultado más bajo, esto demuestra que muchas de las prácticas en búsqueda de calidad dentro de las

empresas se realizan de manera empírica. Este factor considera cuatro variables, si los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para gestión de calidad, si reciben educación y entrenamiento, si se encuentran activamente involucrados, y si es parte importante de la conciencia de los trabajadores (ver Tabla 18).

Tabla 18

Resultados de Medias Factor Educación y Entrenamiento

Factores	Total de Empresas Encuestadas	Empresas con ISO	Empresas sin ISO
Educación y Entrenamiento	3.05	3.22	2.36
X71	3.03	3.24	2.17
X72	3.53	3.81	2.39
X73	2.80	2.91	2.39
X74	2.83	2.91	2.50

Las dos últimas variables fueron las que recibieron menor puntuación, con 2.80 y 2.83 respectivamente, lo cual muestra un bajo nivel de involucramiento de los trabajadores en la búsqueda de la calidad dentro de las organizaciones del Sector Retail, así como poca conciencia relacionada a la calidad en los trabajadores. Por otro lado, el mayor puntaje está asociado a al entrenamiento recibido por la organización a los trabajadores, obteniendo un resultado favorable en esta variable. Este factor si demuestra tener diferencias significativas entre las empresas con Certificación ISO y sin Certificación.

En el factor de Círculos de Calidad (X8), obtuvo un resultado de 3.53, con puntajes en el rango medio de la Escala de Likert, siendo la variable con mayor puntaje la relacionada al ahorro por la aplicación de los círculos de calidad (ver Tabla 19).

Según los resultados de la U de Mann Whitney, no existen diferencias relevantes entre las empresas con y sin certificación para este factor.

Tabla 19

Resultados de Medias Factor Círculos de Calidad

Factores	Total de Empresas		
	Encuestadas	Empresas con ISO	Empresas sin ISO
Círculos de Calidad	3.53	3.74	2.68
X81	3.63	3.89	2.56
X82	3.21	3.20	3.22
X83	3.62	3.89	2.50
X84	3.67	3.97	2.44

La variable con los resultados más bajo es la relacionada sobre si la mayoría de los trabajadores de la empresa realiza actividades de círculos de calidad, sin embargo el puntaje más elevado hace referencia a los ahorros en los costos. Pese a ello, es importante recalcar que todos los resultados de las variables han obtenido resultados bastante similares.

En el factor de Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente (X9), sin ser el más bajo este es uno de los factores que no arrojó el resultado que esperábamos y esto debido a que las empresas no utilizan las herramientas que les otorgan los sistemas de gestión de calidad para generar un impacto frente a sus clientes. Este punto es un tema de cultura organizacional a enfocar los procesos de mejora que se implementen en las organizaciones para obtener resultados frente al activo más importante que tienen las empresas que son sus clientes (ver Tabla 20)

Es fundamental implementar sistemas de gestión de la calidad y sobre todo certificaciones, como por ejemplo ISO 9000 para buscar satisfacer a nuestros clientes y no sólo para tener una pared de certificaciones, la cultura de la calidad total es un punto crítico que muchas veces no se valora como se debe.

Tabla 20

Resultados de Medias Factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente

Factores	Total de Empresas		
	Encuestadas	Empresas con ISO	Empresas sin ISO
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	3.14	3.18	2.94
X91	2.92	2.82	3.33
X92	3.09	3.19	2.67
X93	2.84	2.91	2.56
X94	3.70	3.81	3.22

Para este factor si se cumple la existencia de una diferencia significativa entre los resultados obtenidos entre las empresas con o sin Certificación ISO, según el estadístico de U de Mann Whitney. Esto quiere decir que las empresas que si cuentan con Certificación tienen un mejor desempeño en cuanto a la aplicación de una encuesta para obtener información directa de los clientes, mayor grado de atención sobre la información recogida en las quejas de los clientes, así como una evaluación general sobre los requerimientos de los mismos. Solo tiene un comportamiento inverso la variable relacionada a los medios para obtener información de los clientes.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

El objetivo de la presente investigación fue identificar si las empresas con Certificación ISO 9001 cuentan con un mayor nivel de cumplimiento en los nueve factores de la Administración de Calidad Total, en comparación con aquellas empresas que aún no han sido certificadas, las conclusiones son las siguientes:

Se comprueba que si existen diferencias significativas en el nivel de cumplimiento de los nueve factores de éxito de la Administración de la Calidad Total, entre las empresas que no cuentan con Certificación ISO 9001 y aquellas que si cuentan con Certificación ISO 9001. Demostrándose que estas últimas tienen un resultado superior con respecto a las empresas que aún no han sido certificadas.

El factor alta gerencia, muestra diferencias significativas en la distribución de sus resultados entre aquellas empresas con Certificación ISO 9001 y aquellas que aún no cuentan con esta información. Las empresas con Sistema de Gestión de Calidad obtuvieron un resultado neutro, de ello se infiere que pese a que muchas empresas del sector se encuentren certificadas, los altos directivos no forman parte activa de las actividades asociadas a la calidad. Esto puede originarse en respuesta de la adquisición de certificaciones solo por estrategia y no por convicción como una buena práctica en los procesos.

El factor Planeamiento de la Calidad obtuvo un puntaje favorable, con lo cual se identifica que si se están incluyendo objetivos y metas asociados a la calidad; sin embargo, aún presentan ciertas dificultades en cuanto al seguimiento y medición de los resultados. Por otro lado, en este factor no existen diferencias significativas entre aquellas empresas que cuentan con ISO 9001 y aquellas que no cuentan con dicha certificación.

El factor Auditoría y Evaluación de la Calidad, se identifica que si bien es favorable lo que respecta a la disposición de información objetiva para la toma de decisiones, las

empresas no están revisando con frecuencia las políticas o planes de calidad. En este caso tampoco se infieren diferencias significativas en las muestras diferenciadas sobre la Certificación ISO 9001.

En el factor de Diseño del Producto pese a no existir diferencias significativas entre las muestras, se puede concluir que las empresas invierten en el diseño; sin embargo, no en el 100% de casos se toma en cuenta los requerimientos de los clientes. Este factor es el que obtuvo mayor puntuación, alcanzando valores favorables; no obstante, aquellas empresas que aún no cuentan con una Certificación ISO 9001, tuvieron una puntuación desfavorable en cuanto a las consideraciones del cliente en los nuevos productos.

Distintas empresas del Sector Retail, además de contar con Certificación ISO, también cuentan con otras certificaciones como HACCP, ello trae como consecuencia un seguimiento exhaustivo en cuanto al cumplimiento y calidad de los productos y servicios entregados por los diferentes proveedores.

Además en el caso de los grandes almacenes, el poder de negociación alcanzado, permite que se generen cláusulas donde la calidad es puesta de manifiesto; sin embargo, aún no se generaliza la necesidad de crear relaciones de largo plazo, las cuales generan un alto compromiso por el lado de los proveedores, además de generar la posibilidad de implementar proyectos de mediano y largo plazo que generen interrelaciones que con el objetivo de lograr procesos más eficientes. Para este factor no se comprobaron diferencias significativas entre las muestras con o sin Certificación ISO.

El factor de Control y Mejoramiento de Procesos obtuvo un puntaje medio en la Escala de Likert, mostrando resultados favorables en cuenta a las instalaciones físicas. Tenido en cuenta el rubro del negocio del Sector Retail, las instalaciones ocupan un papel protagónico para el desarrollo de las funciones de los empleados; sin embargo, el puntaje asociado a la implementación de calidad con eficacia de las empresas sin Certificación ISO

debe ser medido y auditado por los organismos reguladores. Éste factor no cuenta con diferencias significativas, entre las empresas con Certificación ISO y las que no.

El séptimo factor de Educación y Entrenamiento, si muestra diferencias significativas entre aquellas empresas que cuentan con Certificación ISO y las que no cuentan con dicha Certificación. En aquellas empresas que cuentan con Certificación, los empleados si se encuentran preparados para utilizar las herramientas asociadas a la Calidad Total, ya que han recibido la capacitación necesaria; a diferencia de las empresas que no cuentan con certificación. Pese a este resultado, es importante denotar que existe un bajo nivel de involucramiento y conciencia de la calidad en ambas muestras.

Con respecto a los Círculos de Calidad, se infiere que no existen diferencias significativas entre las empresas que han aplicado Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9001) y aquellas que no. Por otro lado, la aplicación de esta práctica en las empresas del Sector Retail aún es limitada.

El factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente es bajo respecto a lo que el equipo de análisis esperaba, si bien es cierto no alcanza un resultado menor a otros factores de calidad, se espera que el enfoque hacia la satisfacción del cliente en toda organización debe ser su razón de ser, siendo su principal preocupación y dedicación hacia éste.

5.2 Recomendaciones

Incentivar a las empresas a través de los organismos reguladores y gobierno central, la certificación ISO en el Sector Retail; así como también, incluir en sus auditorías inopinadas, el cumplimiento de dicha disposición.

Continuar e interiorizar en todos los miembros de la organización, desde el CEO hasta el último trabajador, la relevancia e importancia el tener una cultura de la gestión de la Calidad Total.

Incluir dentro del Plan Estratégico de la organización la gestión de la calidad en todo ámbito, el cual deba ser cuantitativo y medible. Por otro lado, hacer visible y realizar reconocimientos a los logros de los colaboradores a nivel corporativo, a fin de incentivar y tener una cultura de la calidad total y clase mundial.

Ejecutar con disciplina y de forma rigurosa las políticas y planes estratégicos de la calidad, si bien es cierto es de mucha importancia el contar con certificación ISO, ello no garantiza su ejecución, éstos deben ser medibles y presentados a la alta gerencia.

Incentivar a las empresas que no cuentan con Certificación ISO 9001 su implementación y que ésta sea regulada por organismos tales como INDECOPI, SBS, etc. Por otro lado, incluir a los clientes en el diseño del producto es importante, tanto de empresa que cuenten o no con ISO 9001.

Continuar con la exigencia de productos y servicio de calidad a los proveedores; asimismo, se recomienda tener contratos a largo plazo con éstos, lo cual pueda garantizar no solo una relación laboral, sino también estratégica para el crecimiento y desarrollo en conjunto, tanto de la organización, como del proveedor.

Debe existir clúster en las diferentes empresas del Sector Retail, si bien es cierto no existe significativa diferencia entre las empresas con y sin ISO, es evidente que existen varios ítems relacionados con la distribución y abastecimiento, que podrían considerarse para tener una mejor y mayor gestión entre las organizaciones del mismo rubro.

Involucramiento en la Gestión de Calidad de todos los colaboradores de la organización. Si bien es cierto en el Sector Retail hay un involucramiento de la Alta Gerencia (de arriba hacia abajo), lo mismo debe existir comenzando del último empleado, hasta las altas gerencias (de abajo hacia arriba), en el que incentiven su participación de mejora continua y éstas sean reconocidas de manera pública.

Debe existir un hábito riguroso en contar con un planeamiento a largo plazo, presentando los resultados de manera periódica, el cual garantice seguimiento y control a las acciones correctivas y preventivas en los Círculos de Calidad.

Se recomienda a las organizaciones del Sector Retail, ser más exigentes en la aplicación de enfoque al cliente, haciendo seguimiento y control a las herramientas implementadas para la Gestión de la Calidad, en el que se capacite y aplique de manera ordenada y consiente en sus empleados, el cual haga tener una cultura orientada hacia el cliente final.

5.3 Contribuciones Teóricas y Prácticas

Según Evans y Lindsay (2013) dentro de los 14 puntos de Deming que deben seguir las organizaciones para alcanzar buenos niveles de calidad se menciona el punto relacionado a adoptar e implantar el liderazgo. Esto en definitiva genera una contra posición respecto a los resultados de nuestro estudio, debido a que el factor de Alta Gerencia es uno de los que rechaza la hipótesis nula, reincidiendo en el hecho que los altos ejecutivos en las organizaciones no son los que consideran a la calidad como una metodología de crecimiento en la organización, sino que su visión está centrada en obtener certificaciones como parte de galardones comerciales.

Este punto representa un factor fundamental, ya que sí los altos líderes en las empresas que hemos encuestado consideran como importante contar con Certificación ISO para acreditar sus procesos de calidad, su nivel de involucramiento con estos temas es sumamente bajo, lo cual contradice que aporten en el liderazgo como modelos a seguir en aspectos relacionados a implementaciones de calidad.

Otro tema relevante que hemos evidenciado en nuestra investigación es el referente al factor de Educación y Entrenamiento, dónde si se evidencia una clara diferencia entre las empresas que si tienen Certificado ISO 9001:2008 y las que no. Según Yacuzzi, E. (2006)

distinguimos entre educación para la calidad y entrenamiento para la calidad. A través de la educación, aprendemos la filosofía de la calidad; a través del entrenamiento, aprendemos sus herramientas. Esta diferenciación entre la educación y el entrenamiento comparándolos como factor con los resultados que hemos obtenido en las encuestas, nos demuestra que nuevamente nos arroja un bajo resultado en los aspectos de involucramiento de los trabajadores con la calidad, así como también bajos niveles de conciencia de la calidad. Si aplicamos por un lado a la educación y la comparamos con los resultados, podríamos decir que el aspecto de educación aún tiene un camino por desarrollar, mientras que el entrenamiento al ser una obligación de las empresas en algunos casos representa un desarrollo más amplio en los trabajadores.

Por último, de acuerdo al primer principio que rigen las normas ISO, el de Enfoque hacia el Cliente, en nuestro estudio resulta demostrable que las empresas que sí cuentan con Certificación ISO 9001:2008 tienen un mejor estándar de aplicación de métodos de calidad en sus organizaciones. Esto es un resultado esperado, debido a que sí la aplicación de metodología ISO no tiene un objetivo frente al cliente, para maximizar los resultados de la compañía, este resulta ser un factor poco trascendental, cuándo como principio rector, el enfoque hacia el cliente es primordial.

El estudio que hemos elaborado tiene una relevancia considerable debido a que no todos los factores del estudio han arrojado una estadística concluyente que nos pueda determinar que el no tener Certificación ISO 9001:2008 genera bajos índices en la aplicación de metodologías de calidad en las empresas. Sin embargo, es importante comentar que se debe profundizar con mayor determinación en relación a evaluar si los factores y herramientas de la calidad se pueden ver impactadas con las empresas que cuentan o no con Sistemas de Gestión de la Calidad.

Nuestra investigación buscó identificar si existía una preeminencia marcada entre los nuevos factores del TQM de Benzaquen (2014), cuando las empresas contaban o no con Certificación ISO. El resultado nos arrojó que tres de esos factores sí mostraban una diferencia entre las respuestas de las encuestas cuando una empresa contaba o no con la Certificación.

Es fundamental poder ampliar este estudio en el futuro con la intención de abarcar la prerrogativa desde la perspectiva de Sistemas de Gestión de Calidad y no sesgar el estudio sólo a un tipo de Certificación.



Referencias

- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina. El marketing científico aplicado a Latinoamérica*. México D.F., México: Pearson.
- Benzaquen, J. (2013). Calidad en las Empresas Latinoamericanas: El Caso Peruano. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), 41-59.
- Benzaquen, J. (2014). La ISO 9001 y TQM en las Empresas Latinoamericanas: Perú. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(1), 67-89.
- Calle, J. (1997). *Reingeniería y Seguridad en el Ciberespacio*. Madrid, España: Díaz Santos, 28. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=qB3P2GuD3EsC&pg=PA28&dq=tqm,+calidad+total&hl=>
- Cantu, H. (2011). *Desarrollo de una Cultura de Calidad* (3a ed.). México D.F., México: Interamericana Editores SA DCV
- Cavanagh, J. (2014). *Perú: The Top 10,000 Companies 2014*. Lima, Perú: Top Publications S.A.C.
- Cencosud (2012). *Código de Ética*. Recuperado de <http://www.cencosud.com/wp-content/uploads/2012/06/Codigo-Etica-CHILE.-3-10v3.pdf>
- Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (s.f.). *Premio Nacional a la Calidad del Perú*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/pnc.htm>
- Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (s.f.). *Comité de Gestión de la Calidad*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/semana_cgc.htm
- Centro de Estudios del Retail (CERET). (2010, enero). *Calidad de Servicio en la Industria del Retail en Chile*. Recuperado de <http://www.ceret.cl/wp-content/uploads/2011/01/calidad-servicio-tiendas-por-departamento-version-resumida-ii-april-2010.pdf>

- Chopra, S., & Meindl, P. (2013). *Administración de la cadena de suministros. Estrategia, Planeación y Operación* (5a ed.). México D.F., México: Pearson.
- Crosby, P. (1987). *La Calidad No Cuesta. El Arte de Cerciorarse de la Calidad*. México D.F., México: Continental.
- ¿Cuánto invierten las empresas locales en capacitación laboral?. (2014, 03 de junio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/cuanto-invierten-empresas-locales-capacitacion-laboral-noticia-1733564>
- D'Alessio, F. (2012a). *Administración de las Operaciones Productivas. Un Enfoque en Procesos para la Gerencia*. México D.F, México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2012b). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. México D.F, México: Pearson.
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2013, noviembre). *Análisis del Sector Retail: Supermercados*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperjun13.pdf>
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2014, setiembre). *Supermercados Peruanos S.A.* Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/spsasub.pdf>
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2015, enero). *Saga Falabella S.A.* Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/Saga.pdf>
- Evans, J., & Lindsay, W. (2013). *Administración y Control de la Calidad* (7a ed.), México D.F., México: International Thomson.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A Simple Guide and Reference. 11.0 Update*. Boston, US: Allyn & Bacon.
- Gitman, L. & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera* (10a ed.), México D.F., México: Pearson. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KS_04zILe2gC&oi=fnd&pg=PR14&dq

=Principios+de+Administraci%C3%B3n+Financiera&ots=Cx3ntkKnK9&sig=YIo8jk

-

piOrFHlzQTVYkLjgBrFU#v=onepage&q=Principios%20de%20Administraci%C3%

B3n%20Financiera&f=false

González-Ávila, R., & Gibler, N. (2003). *Manual de Administración de la Calidad Total y Círculos de Control de Calidad. 1*, 5. Recuperado de

http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/file/VI_ManualACTyCCC.pdf

González-Ortega, Y. (2008). Instrumento Cuidado de comportamiento profesional: validez y confiabilidad. *Aquichan*, 8(2), 170-182. Recuperado de

<http://www.scielo.org.co/pdf/aqui/v8n2/v8n2a06.pdf>

Griful, E., & Canela, M. (2002). *Gestión de la Calidad*. Barcelona, España: Edicions UPC.

Recuperado de

<https://books.google.com.pe/books?id=2cP2SvNsDkEC&printsec=frontcover&dq=gesti%C3%B3n+de+la+calidad&hl=es-419&sa=X&ei=t6OHVLDvL->

[mt7gakoYGYCA&sqi=2&ved=0CEcQ6AEwBg#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20de%20la%20calidad&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=2cP2SvNsDkEC&printsec=frontcover&dq=gesti%C3%B3n+de+la+calidad&hl=es-419&sa=X&ei=t6OHVLDvL-mt7gakoYGYCA&sqi=2&ved=0CEcQ6AEwBg#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20de%20la%20calidad&f=false)

Grueso, A., & Melo, A. (2013). *Mejora de la distribución de categorías del piso de venta en una empresa del sector retail en el canal de supermercados*. [Trabajo de grado,

Ingeniería Industrial, Universidad San Buenaventura Cali, Colombia]. Recuperado de

<http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/handle/10819/1386>

Juran, M. (1996). *Juran y la Calidad en el Diseño*. Madrid, España: Dias de Santos.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*

(5a ed.), México D.F., México, Mc Graw Hill.

Hidalgo, L. (2013, 30 de enero). Perú es el cuarto mejor país emergente del mundo para

invertir. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-cuarto-mejor-pais-emergente-mundo-invertir-2057875>

Horngrén, C., Datar, S., & Rajan M. (2012). *Contabilidad de Costos. Un Enfoque Gerencial* (14a ed.). México D.F., México: Pearson.

Ivanauskienė, N., & Volungėnaitė, J. (2014, March). Relations between Service Quality and Customer Loyalty: An Empirical Investigation of Retail Chain Stores in Emerging Markets. *American International Journal of Social Science*, 3(2). Recuperado de http://www.aijssnet.com/journals/Vol_3_No_2_March_2014/13.pdf

ISO 9000:2005. (s.f). *Norma Internacional ISO 9000. Sistema de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabularios*. Ginebra, Suiza: ISO.

ISO falta cultura empresarial para masificar las certificaciones. (2012). *Strategia*. 7(26). Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/3951/3925>

Kaul, S. (2005, October). Measuring Retail Service Quality: Examining Applicability of International Research Perspectives in India. *Indian Institute of Management Ahmedabad*. Recuperado de <http://vslir.iimahd.ernet.in:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/415/2005-10-02skaul.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Laudon, K.; & Laudon, J. (2012). *Sistemas de Información Gerencial* (10a ed.). México D.F., México: Pearson

Ledesma, R., Molina, G., & Valero, P. (2002, julio-diciembre). Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos. *Psico-USF*, 7(2), 143-152. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psicousf/v7n2/v7n2a03.pdf>

Lévy, J., & Varela, J. (2006). *Modelización con Estructuras de Covarianzas en Ciencias Sociales*. Madrid, España: Netbiblo.

- Li, J., Anderson, A., & Harrison, R. (2003). Total quality management principles and practices in China. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(9), 1026-1050.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercado* (5a ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Novelo, S. (2002). *El mito de la ISO 9001:2000 ¿Es esta norma un sistema de calidad total?*. México D.F., México: Panorama.
- Paris (2013). *Reporte de Sostenibilidad 2013*. Recuperado de <http://www.paris.cl/guias/rse/pdf/reporte-sust-2013.pdf>
- Pérez, J. (1994). *Gestión de la Calidad Empresarial. Calidad en los Servicios y Atención al Cliente Calidad Total*. Madrid, España: ESIC, 34. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=2ibhVMNE_EgC&printsec=frontcover&dq=gesti%C3%B3n+de+la+calidad&hl=es&sa=X&ei=tAyKVNG_O4b7sASesIHQDw&ved=0CBMQ6AEwAA#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20de%20la%20calidad&f=false
- Perú liderará crecimiento de ventas retail en la región con aumento de 5.9% este año. (2013, 01 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-liderara-crecimiento-ventas-retail-region-aumento-59-2080019>
- Perú Retail. (s.f.). *Directorio de Tiendas*. Recuperado de <http://www.peru-retail.com/directorio/V>
- Pizarro (2014). *Fundamentos de Clasificación de Riesgo: Supermercados Peruanos S.A.* Recuperado de <http://www.classrating.com/SPeruanos.pdf>
- Rial, A., & Varela, J. (2008). *Estadística Práctica para la Investigación en Ciencias de la Salud*. La Coruña, España: Netbiblo.
- Robbin, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13a ed.). México D.F.,

México: Pearson.

Rosander, A. (1992). *La búsqueda de la calidad en los servicios*. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9OkkQnFjtYAC&oi=fnd&pg=PP13&dq=La+b%C3%BAqueda+de+la+calidad+en+los+servicios&ots=KFCuf7letz&sig=P9AUHVcwDJ1YJ5Rtxmsdn6fbIdk#v=onepage&q=La%20b%C3%BAqueda%20de%20la%20calidad%20en%20los%20servicios&f=false>

Salas, L. (2014, 24 de julio). El Perú está en el pico de atracción de inversiones 'retail'. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-esta-pico-atraccion-inversiones-retail-noticia-1745120>

Schiffman, L., & Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del Consumidor*. México D.F., México: Pearson.

Sivathaasan, N., Chanaka, U., & Achchuthan, S. (2014). Dimensions of Supermarket Service Quality: A Sri Lankan Perspective. *Asian Journal of Empirical Research*, 4(7), 381-396. Recuperado de http://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract_id=2493282

Sun, H. (2000). A comparison of quality management practices in Shanghai and Norwegian manufacturing companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(6), 636-660.

Supermercados Peruanos S.A. (2008). Memoria Anual 2008. *Creciendo Contigo*. Recuperado de <http://www.supermercadosperuanos.com.pe/docs/memoria2008.pdf>

Tiendas por departamento venden más artículos de moda que electrodomésticos. (2014, 05 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/tiendas-departamento-venden-mas-articulos-moda-que-electrodomesticos-2104688>

Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (2006). Tamaño de una muestra para una investigación de

mercado. *Boletín electrónico Universidad Landívar*. 2, 7. Recuperado de http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MTE/seminario_de_tesis/Unidad%203/Lect_Muestra_Invest.pdf

Ventas de tiendas por departamento sumarían S/.5,130 millones este año. (2013, 22 de julio).

Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/ventas-tiendas-departamento-sumarian-s-5130-millones-este-ano-2071748>

Verdoy, P., Mahiques, J., Sagasta, S., & Sirvent, R. (2006). *Manual de Control Estadístico de Calidad: Teoría y Aplicaciones*. Castellón de la Plana, España: Universitat Jaume.

Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico Diseño y Aplicaciones*. Santiago de Chile, Chile: Universitaria.

Yacuzzi, E. (2006). *Apuntes sobre la Educación y el Entrenamiento para la Calidad*, (328). Buenos Aires, Argentina: Universidad del CEMA: Área de Negocios.

Apéndice A: Cuestionario enviado a empresas del Sector Retail de Lima Metropolitana



Fecha

CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA

- A. Su empresa o Institución está ubicada:**
- a. En Lima
b. En provincia
- B. Su empresa es:**
- a. Pública
b. Privada
c. Otra (Instituciones) _____
- C. ¿Cuántos trabajadores tiene ?**
- a. 1 a 10 ()
b. 11 a 50 ()
c. 51 a 200 ()
d. 201 a más ()
- D. Su cargo es:**
- a. Presidente de Directorio o Gerente General
b. Gerente de Área o Jefe de Departamento
c. Otro _____
- E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?**
- a. Manufactura: construcción, fabricación, ensamble
b. Conversión: extracción, transformación, reducción
c. Reparaciones: reconstrucción, renovación, restauración
d. Logístico: almacenamiento, transporte, comercial
e. Seguridad: protección, financiamiento, defensa, orden
f. Bienestar: salud, educación, asesoría
g. Otra _____
- F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?**
- a. 0 - 5
b. 6 - 10
c. 11 - 15
d. 16 - 20
e. Más de 20
- G. Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?**
() Sí () No
- H. Indique qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa**

- I. Indique el tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad**
- a. De 1 a 3 años ()
b. De 4 a 7 años ()
c. De 8 a más años ()

NOTA: ES IMPORTANTE QUE MARQUE LA SITUACIÓN REAL ACTUAL DE SU EMPRESA

Después de cada enunciado marque con un aspa (x) en la escala el nivel que más representa su opinión.

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.					
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad					
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.					
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.					

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.					
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.					
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.					
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.					
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.					
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.					
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.					
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.					
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.					
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.					
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.					
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.					
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.					
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.					
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.					
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.					
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.					
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones					
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.					
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.					

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.					
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.					
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.					
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).					
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.					
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.					
31	La empresa invierte en el diseño del producto.					
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.					
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.					
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.					
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.					

Apéndice B: Cálculo del Tamaño de la Muestra

ERROR

8.3%

TAMAÑO POBLACIÓN

269

NIVEL DE CONFIANZA

95%

TAMAÑO DE LA MUESTRA =

92

$$\frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$

		Precisión					
		7.5%	8.0%	8.5%	9.0%	9.5%	10.0%
N	100	63	60	57	54	52	49
	150	80	75	71	66	62	59
	200	92	86	80	75	70	65
	250	102	94	87	81	75	70
	300	109	100	92	85	79	73
	350	115	105	97	89	82	76
	400	120	109	100	92	84	78
	450	124	113	103	94	86	79
	500	127	116	105	96	88	81
	550	130	118	107	98	89	82
	600	133	120	109	99	91	83
	650	135	122	110	100	92	84
	700	137	124	112	102	92	85
	750	139	125	113	102	93	85
	800	141	126	114	103	94	86
	850	142	128	115	104	95	86
900	144	129	116	105	95	87	
950	145	130	117	106	96	87	
1000	146	131	117	106	96	88	
1050	147	131	118	107	97	88	
1100	148	132	119	107	97	88	

Apéndice C: Factores de éxito de Administración de la Calidad y

Preguntas Asociadas

Factores	Xn	Preguntas relacionada a cada uno de los Factores (TQM)
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
Planeamiento de la 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
Auditoría y Evaluación de la Calidad	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
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
Gestión de la Calidad 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
Control y Mejoramiento de 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 (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación
	X65	La empresa implementa el control de calidad con eficacia

Factores	Xn	Preguntas relacionada a cada uno de los Factores (TQM)
Educación y Entrenamiento	X71	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad
	X72	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a 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
Círculos 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
Enfoque hacia la 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 “Calidad en las Empresas Latinoamericanas: El Caso Peruano,” por J. Benzaquen, 2013. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), p.41-59

Apéndice D: Población

Nro.	Establecimiento	Locales / Distrito	Dirección
1.	Plaza Vea	Plaza Vea Súper KIO	Carretera Panamericana Sur Km. 25 – Lurín
2.	Plaza Vea	Plaza Vea Lurín	Urb. San Vicente S/N. Calle Antigua Panamericana Sur Parcela B-43
3.	Plaza Vea	Guardia Civil	Av. Guardia Civil. No. 927 Urb. La Campiña
4.	Plaza Vea	Bolichera	Av. Tomás Marsano 5000
5.	Plaza Vea	Acho	Jr. Marañón 601-683 Rimac
6.	Plaza Vea	Cine Rimac	Av. Felipe Arancibia #455 (ex. Av. Tarapacá) Urb. Villacampa
7.	Plaza Vea	Universitaria	Av. Universitaria Cdra. 13 Los Olivos Lima
8.	Plaza Vea	Villa El Salvador	Av. Lima S/N. Sub lote A1
9.	Plaza Vea	Jiron de la Unión	Cruce Jr. de la Unión con Jr. Huancavelica
10.	Plaza Vea	Chosica	Av. Lima Sur 930-970
11.	Plaza Vea	Ceres	Carretera Central Km. 6. Mz M Lote 2A
12.	Plaza Vea	Puente Piedra	Av. San Lorenzo Mz. A, Lt 01 Urb. Las Vegas (Alt. del Óvalo Puente Piedra)
13.	Plaza Vea	Centro Civico	Av. Inca Garcilazo De La Vega N°1383
14.	Plaza Vea	Izaguirre	Av. Carlos Izaguirre 284
15.	Plaza Vea	Valle Hermoso	Av. Jacarandá 890 Urb. Valle Hermoso
16.	Plaza Vea	San Miguel	Av. La Marina 2155
17.	Plaza Vea	Zarate	Urb. Parcelación Rustica Zarate, Mz B, Lt 23.
18.	Plaza Vea	Mercaderes	Av. Benavides Cdra. 51 s/n.
19.	Plaza Vea	Dasso	Av. Camino Real 1335.
20.	Plaza Vea	Corpac	Calle Remington 151-159
21.	Plaza Vea	Ayacucho	Mz. B2 Lt 10 Urb. Los Rosales Surco. (Cdra. 1 de Av. Ayacucho).
22.	Plaza Vea	Alameda Sur	Av Alameda Sur cruce Av. San Marcos (frente al grifo Repsol)
23.	Plaza Vea	Santa Clara	Fundo la Estrella 99B cruce con Av. Estrella
24.	Plaza Vea	San Juan de Lurigancho	Urb. Quinta San Fernando S/N Unidad 44 C.
25.	Plaza Vea	San Jorge	Av. La Molina 1080
26.	Plaza Vea	Salamanca	Av. Circunvalación 2769 CC. Los Recaudadores.
27.	Plaza Vea	Los Olivos	Av. Antúnez de Mayolo Cdra. 9 Esquina con Calle Orión Mz B1 Lt 2 - Urb Mercurio.
28.	Plaza Vea	La Morlina	Av. Raúl Ferrero 1205 Urb. Remanso II Etapa
29.	Plaza Vea	Pro	Av. Alfredo Mendiola Mz Km 21 Lote 7008
30.	Plaza Vea	Comas	Av. Tupac Amaru 3860, Alt. Km. 14.5.
31.	Plaza Vea	Colonial	Av. Oscar R. Benavides 4929 (Ex Av. Colonial) a 5 cuadras del cruce de Av. Faucett y Av. Colonial.

Nro.	Establecimiento	Locales / Distrito	Dirección
32.	Plaza Vea	Caminos del Inca	Av. Caminos del Inca 351 Chacarilla.
33.	Plaza Vea	El Cortijo	Av. República de Panamá 515.
34.	Plaza Vea	Jockey	Av. Javier Prado Este 4200.
35.	Plaza Vea	Higuereta	Av. Aviación 5150 Tienda B Urb. Residencial Higuereta.
36.	Plaza Vea	Primavera	Av. Angamos Este 2337.
37.	Plaza Vea	Callao	Av. Saenz Peña 1250 Bellavista.
38.	Plaza Vea	Ate	Av. Nicolás Ayllon Sector B. Mz B Lte.4 Zona A - Baja Esq. Con Av. La Mar.
39.	Plaza Vea	Risso	Av. Arequipa No 2250.
40.	Plaza Vea	San Borja	Calle Morelli cuadra uno (Centro Comercial La Rambla)
41.	Plaza Vea	Villa Marina	Av. Villa Marina 176
42.	Plaza Vea	Chorrillos Iglesias	Av. Alfonso Ugarte/N,051 Chorrillos
43.	Plaza Vea	Brasil	Av. Brasil 1599
44.	Plaza Vea	La Victoria	Av. Bausate y Mesa 332-333
45.	Plaza Vea	Express Bolognesi	Jr. Bolognesi 447
46.	Plaza Vea	Hiper Rimac	Av. Alcazar 620 con Av. Las Calezas 180
47.	Plaza Vea	Express Santa Cruz	Av. Belén Mz. V, lote s/n
48.	Plaza Vea	La Paz	Av. La Paz 2561
49.	Plaza Vea	Breña	Calle Juan Pablo Fernandini,754
50.	Plaza Vea	Magdalena	Jr. José Galvez N°780-782 Mz. 80 Lote 32-33
51.	Plaza Vea	La Perla	Av. Santa Rosa # 347 Lote 1
52.	Plaza Vea	Salaverry	Av. Felipe Santiago Salaverry S/N. Intersección con la Av. Punta del Este
53.	Plaza Vea	Ventanilla	Carretera Néstor Gambetta c / Av Pedro Beltran,
54.	Plaza Vea	Próceres	Avenida Próceres de la independencia, S/N lote 1 Urb. Prolongación Ciudad Mariscal Cáceres Sec II
55.	Vivanda	San Isidro	Av. Libertadores 596 San Isidro.
56.	Vivanda	San Isidro	Av. Juan Antonio Pezet 1340
57.	Vivanda	San Isidro	Av. Dos de Mayo 1410, esquina con Nogales
58.	Vivanda	Miraflores	Esquina de la avenida Benavides con la calle Alcanfores
59.	Vivanda	Miraflores	Av. José Pardo 715
60.	Vivanda	Monterrico	Av. La Encalada cuadra 5, esquina con av. Angamos Este cuadra 15
61.	Vivanda	Magdalena	Av. Javier Prado Oeste 999
62.	Vivanda	La Molina	Av. La Molina, cuadra 27, esquina con calle La Cascada, Urbanización Riconada Alta, La Molina.
63.	Mass	Mass Guardia Civil	Av. Guardia Civil 418 - Chorrillos
64.	Mass	Mass Vargas Machuca	Av. Vargas Machuca 340 - San Juan de Miraflores

Nro.	Establecimiento	Locales / Distrito	Dirección
65.	Economax	Economax - Chaclacayo	Av. Nicolás Ayllón 582 - 598 Chaclacayo
66.	Metro	Ate	Av. Nicolás Ayllón 4297, Urb. Vista Alegre, Ate, D, Distrito
67.	Metro	Barranca	Av. 9 de Diciembre esq. con calle Castilla
68.	Metro	Barranco	Av. Grau 513, Barranco, Distrito
69.	Metro	Barranco	Ovalo Balta N° 1198 - 1102, Barranco
70.	Metro	Breña	Av. Arica No. 571, 581, 589, 599, Breña
71.	Metro	Breña	Esq. Av. Venezuela con Av. Alfonso Ugarte - Breña
72.	Metro	Chaclacayo	Av. Nicolás Ayllón Nro. 965 (y nro 975)
73.	Metro	Chorrillos	Av. Alameda Sur Villa #721 - Cedro de Villa - Chor
74.	Metro	Chorrillos	Av. Prol. Paseo de la República s/n, Matellini
75.	Metro	Chorrillos	Chorrillos Av. Huaylas #2070
76.	Metro	Comas	Av. Universitaria, Lote 1, Mza. E, Urb. El Retablo
77.	Metro	Comas	Av. Túpac Amaru Km. 3.5, Urb. La Pascana
78.	Metro	Independencia	Av. Alfredo Mendiola No. 3900, Independencia
79.	Metro	Jesus Maria	C.C. San Felipe s/n Int. 67C, Res. San Felipe
80.	Metro	Jesus Maria	Gral. Garzón 1337, Jesús María
81.	Metro	Jesus Maria	Av. Gregorio Escobedo 1050, Jesús María
82.	Metro	La Molina	Av. La Molina 1068 esq. con Las Zorzamoras
83.	Metro	La Victoria	Av. Manco Cápac Esq. con Bausate y Meza - La Victo
84.	Metro	La Victoria	Av. Canadá 654 esq. con Av. Nicolás Arriola
85.	Metro	La Victoria	Jr. Francisco Luna Pizarro 1550, La Victoria
86.	Metro	Lima	Plaza Ramón Castilla esq. Jr. Oroya y Av. Alfonso
87.	Metro	Lima	R. Oscar Benavides 3002, Cercado de Lima
88.	Metro	Lima	Jr. Cuzco 245, Cercado de Lima
89.	Metro	Lima	Av. Nestor Gambeta s/n
90.	Metro	Lince	Av. General Arenales 1737, Lince
91.	Metro	Miraflores	Av. Benavides No. 620, Miraflores
92.	Metro	Miraflores	Calle Shell Nro. 250, Miraflores
93.	Metro	Pueblo Libre	Av. Sucre 550-552, Pueblo Libre
94.	Metro	Rimac	Jr. Trujillo No. 414 - Rimac
95.	Metro	Rimac	Av. Túpac Amaru Cdra. 16, Esq. Calle 18 Enero - Rí
96.	Metro	San Borja	Av. Benjamín Doig Brent s/n esq. Av. Angamos con A
97.	Metro	San Isidro	Av. Paseo de la República 3440, San Isidro
98.	Metro	San Juan de Miraflores	Av. Próceres de la Independencia 1632

Nro.	Establecimiento	Locales / Distrito	Dirección
99.	Metro	San Juan de Miraflores	Av. Pedro Miotta esq con Av. Alipio Ponce.
100.	Metro	San Juan de Miraflores	Av. Los Héroes, Mz. Z, Lote 16-A, San Juan de Miraflores
101.	Metro	San Juan de Miraflores	Av. Los Héroes 100, San Juan de Miraflores
102.	Metro	San Juan de Lurigancho	Av. Próceres de la Independencia esq Ca. Las Flore
103.	Metro	San Miguel	Av. Venezuela 5415, San Miguel
104.	Metro	San Miguel	Av. La Marina cdra. 25, San Miguel
105.	Metro	Surquillo	Calle Las Tiendas 290, Surquillo
106.	Metro	Miraflores	Av. Benavides No. 111
107.	Metro	San Borja	Av. Benjamin Doig Brent s/n esq. Av. Angamos con B
108.	Tai Loy	Ate	Carretera Central Km 6.5
109.	Tai Loy	Barranco	Av. Miguel Grau 361
110.	Tai Loy	Breña	Av. Venezuela 727
111.	Tai Loy	Minka	Av. Argentina 3093 local 442, C.C. Minka
112.	Tai Loy	Andahuaylas 1	Jr. Andahuaylas 748
113.	Tai Loy	Capón	Jr. Ucayali 760
114.	Tai Loy	Montevideo	Jr. Montevideo 1105
115.	Tai Loy	Ucayali	Jr. Ucayali 686
116.	Tai Loy	Miró Quesada	Jr. Miró Quesada 268 -270
117.	Tai Loy	Matellini	Av. Paseo de la República 900
118.	Tai Loy	Comas	Av. Víctor A. Belaúnde Oeste 500
119.	Tai Loy	Independencia	Av. Gerardo Unger 3599
120.	Tai Loy	Arenales	Av. Arenales 480
121.	Tai Loy	Jesús María	Av. Arnaldo Márquez 1219
122.	Tai Loy	Molina	Av. Molina 1148
123.	Tai Loy	Ferrero	Av. Raúl Ferrero 1314 - 1318
124.	Tai Loy	Magdalena	Jr. Mariscal Castilla 665
125.	Tai Loy	Schell	Calle Schell 241
126.	Tai Loy	Pardo	Av. Jose Pardo 186
127.	Tai Loy	Sucre	Av. Sucre 400
128.	Tai Loy	Puente Piedra	Av. Miguel Grau 227
129.	Tai Loy	San Borja	Av. Aviación 2901
130.	Tai Loy	San Isidro	Av. República de Panamá 3581
131.	Tai Loy	San Luis	Av. San Luis 1956 - 1958
132.	Tai Loy	Juan de Lurigancho	Av. Próceres de la Independencia 118

Nro.	Establecimiento	Locales / Distrito	Dirección
133.	Tai Loy	San Juan de Miraflores	Av. Los Héroes 542
134.	Tai Loy	Camelias	Av. Las Camelias 450
135.	Tai Loy	Cavenecia	Calle Emilio Cavenecia 309
136.	La Curacao	San Isidro	Esq. Javier Prado 135 y Av. Arequipa 2675
137.	La Curacao	Chosica	Av. 28 de Julio Nro. 398
138.	La Curacao	Chorrillos	Av. Alameda San marcos Mz II con Alameda Sur, CC, Strip Center
139.	La Curacao	Minka	Av. Argentina 3093 Tda. 15 Pabellón 2 - Callao
140.	La Curacao	Los olivos	Av. Carlos Alberto Yzaguirre 433
141.	La Curacao	Lurin	Plazuela Castilla Nro. 140 - B. Urb. Las Virreynas Mz. C, Lt 6
142.	La Curacao	San Juan de Lurigancho	Av. Próceres de la Independencia 1815 - SJL
143.	La Curacao	Callao	Av. Saenz Peña Nro. 480 - 482
144.	La Curacao	Ate	Asoc. Porvenir Votarte Mz. A, Lote 14
145.	La Curacao	Ate II	Av. Nicolás Ayllon 5340
146.	La Curacao	Comas	Av. Túpac Amaru 1195
147.	La Curacao	San Martin de Porres	Av. Perú 1855 - 1857
148.	La Curacao	San Juan de Miraflores	San Juan 1156 - 1156 A - SJM
149.	La Curacao	Villa el Salvador	Av. Revolución Nro. 1234 Mz. H, Lt. 6. 2do. Sect Gpo 15 - VES
150.	La Curacao	Villa Maria	Av. Villa Maria 171
151.	La Curacao	Los olivos	Av. Carlos Alberto Yzaguirre 433
152.	Tottus	Mega Plaza	Av. Alfredo Mendiola Nro. 3698 Int. A02 Cc Megaplaza - Lima Independencia
153.	Tottus	Las Begonias - San Isidro	Cal. Las Begonias Nro. 785 Lima - San Isidro
154.	Tottus	San Miguel	Av. La Marina Nro. 2355 Urb. Maranga 1ra Etapa-Ancla2 Lima Lima San Miguel
155.	Tottus	Atocongo - San Juan de Miraflores	Av. Circunvalación Nro. 1803 (Tienda Ancla Nro. 2) Lima - San Juan De Miraflores
156.	Tottus	Chorrillos	Av. Defensores Del Morro Nro. 1350 Lima - Chorrillos
157.	Tottus	Lima	Av. Tacna Nro. 665 Lima
158.	Tottus	Lima - Super Zorritos	Av. Colonial Nro. 1291 Cercado Lima
159.	Tottus	El Agustino	Av. Ancash Nro. 2479 Lima - El Agustino
160.	Tottus	Puente Piedra	Av. Puente Piedra Sur Nro. 322 (Alt. Km. 30 Carretera Panam. Norte) - Puente Piedra
161.	Tottus	Villa Maria del Triunfo	Av. Prolongación Pachacutec Nro. 6321 (Tablada De Lurin Zona 4) - Villa Maria Del Triunfo
162.	Tottus	Los Olivos	Av. Alfredo Mendiola Nro. 5810 Urb. Infantas - Los Olivos
163.	Tottus	La Molina	Av. La Fontana Nro. 790 Urb. La Rivera De Monterrico (Ii Etapa) - La Molina
164.	Tottus	San Juan de Lurigancho - Tusilagos	Av. Los Tusilagos Oeste Nro. 281 Urb. Los Jardines De San Juan (Sector 3) - San Juan De Lurigancho
165.	Tottus	Surquillo	Av. Angamos Este Nro. 1803 (Tienda Ancla 3) - Surquillo
166.	Tottus	San Juan de Lurigancho - Super Campoy	Av. Malecón Checa Nro. 2611 Urb. Campoy (Mz-L Sub-Lote 1-1a) - San Juan De Lurigancho

Nro.	Establecimiento	Locales / Distrito	Dirección
167.	Tottus	San Martín de Porres - Canta Central	Av. Canta Callao Nro. 3005 Urb. Huertos Del Naranjal (Mza. G - Lote 3) - San Martín De Porres
168.	Tottus	Independencia	Av. Alfredo Mendiola Nro. 3698 Int. Fc1 – Independencia
169.	Tottus	San Isidro	Av. Paseo De La Republica Nro. 3220 Urb. Jardín - San Isidro
170.	Tottus	San Isidro	Cal. Chinchón Nro. 1018 Int. 1401 Urb. Jardín - San Isidro
171.	Tottus	Villa del Salvador	Av. El Sol Nro. 2295 Lima Lima Villa El Salvador
172.	Tottus	Chorrillos	Av. Paseo De La Republica Nro. S/N Esc.T.Militar Chorrillos (Angar Nro.38) - Chorrillos
173.	Tottus	Callao	Av. Lima Nro. 4208 Urb. Bocanegra Prov. Const. Del Callao Prov. Const. Del Callao - Callao
174.	Tottus	Santiago de Surco	Av. Los Próceres Nro. 1030 Int. 7 Fnd. Santa Amalia (Mz. B Lote 01) - Santiago De Surco
175.	Tottus	San Borja	Av. San Luis Nro. 2399 Int. 1 Urb. San Borja Centro (Mza. A) - San Borja
176.	Tottus	Miraflores	Av. 28 De Julio Nro. 1003 Urb. San Antonio (1er. Sótano) - Miraflores
177.	Saga Falabella - Lima	ANGAMOS	Av. Angamos Este 1803 (Angamos Open Plaza), Surquillo
178.	Saga Falabella - Lima	ATOCONGO	Av. Circunvalación (Atocongo Open Plaza), San Juan de Miraflores
179.	Saga Falabella - Lima	BOUTIQUE BENETTON ONQUISTADORES	Av. Conquistadores 319, San Isidro
180.	Saga Falabella - Lima	BOUTIQUE MNG CONQUISTADORES	Av. Conquistadores 319, San Isidro
181.	Saga Falabella - Lima	BOUTIQUE BENETTON JOCKEY PLAZA	Av. Javier Prado Este 4200 (Jockey Plaza), Santiago de Surco
182.	Saga Falabella - Lima	BOUTIQUE LA MARTINA	Av. Javier Prado Este 4200 (Jockey Plaza), Santiago de Surco
183.	Saga Falabella - Lima	JOCKEY PLAZA	Av. Javier Prado Este 4200 (Jockey Plaza), Santiago de Surco
184.	Saga Falabella - Lima	LA MERCED	Jr. de la Unión 630, Lima Cercado
185.	Saga Falabella - Lima	LIMA CENTRO	Jr. de la Unión 517, Lima Cercado
186.	Saga Falabella - Lima	LIMA NORTE	Av. Alfredo Mendiola 1400, Ancla 6 (C.C. Plaza Norte) - Independencia
187.	Saga Falabella - Lima	MEGA PLAZA	Av. Industrial 3515 (MegaPlaza), Independencia
188.	Saga Falabella - Lima	MIRAFLORES	Av. Arequipa 5280, Miraflores
189.	Saga Falabella - Lima	SAN ISIDRO	Av. Paseo de la República 3220, San Isidro
190.	Saga Falabella - Lima	SAN MIGUEL	Av. La Marina 2100 (Plaza San Miguel), San Miguel
191.	Saga Falabella - Lima	SANTA ANITA	Av. Carretera central Nro. 111 (Tienda TD-1) Santa Anita - Lima
192.	Topi Top - Lima	CENTRAL	Av. Santuario 1323 Urb. Zárate Industrial, San Juan de Luigancho
193.	Topi Top - Lima	ATE	Av. Nicolás Ayllón 8494 Santa Clara C.C. Real Plaza, Ate
194.	Topi Top - Lima	CALLAO	Av. Oscar R. Benavides 3866 Urb. El Águila Bellavista C.C. Mall Aventura Plaza, Callao
195.	Topi Top - Lima	CERCADO DE LIMA	Av. Jr. de la Unión 569 Cercado de Lima
196.	Topi Top - Lima	CERCADO DE LIMA	Av. Jr. de la Unión 721 Cercado de Lima
197.	Topi Top - Lima	CERCADO DE LIMA	Av. Jr. de la Unión 791 Cercado de Lima
198.	Topi Top - Lima	CERCADO DE LIMA	Jr. Junín 410 Cercado de Lima
199.	Topi Top - Lima	CHORRILLOS	Av. Paseo de la República s/n tda. 101 C.C Plaza Lima Sur, Chorrillos
200.	Topi Top - Lima	EL AGUSTINO	Jr. Ancash 2151 C.C. Parque Agustino, El Agustino

Nro.	Establecimiento	Locales / Distrito	Dirección
201.	Topi Top - Lima	INDEPENDENCIA	Av. Panamericana Norte c/ Tomas Valle s/n LI-106A C.C. Plaza Norte, Independencia
202.	Topi Top - Lima	LA MOLINA	Calle. Los Damascos Mz- B Lt- 33 Urb. Resd. Monterrico, La Molina
203.	Topi Top - Lima	LA VICTORIA	Av. Gamarra 691 La Victoria
204.	Topi Top - Lima	LA VICTORIA	Av. Canadá 1110 Int. 1032 (Tda. Metro) Urb. Santa Catalina, La Victoria
205.	Topi Top - Lima	MIRAFLORES	Av. José Larco 257 Miraflores
206.	Wong	La Molina	Las Retamas 190 Urb. Los Sirius
207.	Wong	San Isidro	Av. 2 de Mayo 1099
208.	Wong	Asia	Boulevard Asia Km. 97.5 Panamericana Sur
209.	Wong	Miraflores	Av. Santa Cruz 771 Urb. Los Sirius
210.	Wong	San Miguel	Esq. Av. La Marina y Av. Universitaria C.C. Plaza San Miguel
211.	Wong	Ate	Av. La Molina 378
212.	Wong	San Borja	Calle Ucello 162
213.	Wong	Santiago de Surco	Calle Monte Bello 150 Urb. Chacarilla
214.	Ripley - Lima	JOCKEY PLAZA	Av. Javier Prado Este 4200 (Jockey Plaza), Santiago de Surco
215.	Ripley - Lima	SAN MIGUEL	Av. Universitaria Nro. s/N Urb. Pando (Cuadra 18 Cost. Plaz San Miguel), San Miguel
216.	Ripley - Lima	SAN ISIDRO	Calle Las Begonias 577, San Isidro
217.	Ripley - Lima	MIRAFLORES	Calle Shell 202 (Esquina Calle Shell y Los Pinos), Miraflores
218.	Ripley - Lima	PRIMAVERA	Av. Aviación y Angamos Este (CC Primavera Park & Plaza), San Borja
219.	Ripley - Lima	CHORRILLOS	Av. Pr. Paseo de la República (Bazar Central del Ejército), Chorrillos
220.	Ripley - Lima	PLAZA NORTE	Av. Alfredo Mendiola 1400, Ancla 6 (C.C. Plaza Norte) - Independencia
221.	Ripley - Lima	CALLAO	Av. Oscar R. Benavides 3866 Urb. El Aguila, Bellavista
222.	Ripley - Lima	NUEVO SAN JUAN	Av. Autop. Cto. Grande-Flores (Metro San Juan de Lurigancho), San Juan de Lurigancho
223.	Ripley - Lima	ASIA	Car. Panamericana Sur Km. 97.5, Cañete, Mala
224.	Ripley - Lima	BOUTIQUE MARQUIS	Av. Javier Prado Este 4200 (Jockey Plaza), Santiago de Surco
225.	Ripley - Lima	Jesus Maria	Av. Felipe Salaverry 2370 (Centro Comercial Real Plaza Salaverry), Jesús María
226.	Tiendas Efe	Zárate	Av. Gran Chimú 384
227.	Tiendas Efe	Villa María del Triunfo	Av. Pachacutec 2143
228.	Tiendas Efe	Villa El Salvador	Mz A Lt 13 Grup 13, Sec 3 (Esq. Av César Vallejo con Av. Revolución)
229.	Tiendas Efe	Ventanilla - Boulevard	Frente Av. Ppal (Calle 1) costado Edpyme crear
230.	Tiendas Efe	San Martín de Porras	Av. Perú 2240
231.	Tiendas Efe	San Juan de Miraflores	AV. Los Héroes 478-480
232.	Tiendas Efe	San Juan de Lurigancho	Próceres de la Independencia 1940 San Hilarión
233.	Tiendas Efe	Pro (los olivos)	Alfredo Mendiola Cdra 77
234.	Tiendas Efe	Lurín	Urb. Las Virreynas Lote 6A-6B Km.36
235.	Tiendas Efe	Pachacutec	Av. 225 – Mz H Lt 4 – Sector C – Pachacutec

	Establecimiento	Locales / Distrito	Dirección
236.	Tiendas Efe	Huaycán	Av. J.C. Mariátegui UCV 20 Lote 56 zona A
237.	Tiendas Efe	Huáscar	Av. Cantogrande 3737, Mz. B, Lte 7 C.C. Huascar
238.	Tiendas Efe	Comas II	Av. Túpac Amaru 3125
239.	Tiendas Efe	Comas	Av. Túpac Amaru 4101 mz. c2 13
240.	Tiendas Efe	Carabayllo	Av. Túpac Amaru 3000 Km 19.5 por paradero la cumbre
241.	Tiendas Efe	Cáceres	Av. Wiese MZ8 LT1 - Urb. Mariscal Cáceres
242.	Tiendas Efe	Ate Vitarte	Av. Nicolás Ayllón 4950 (Paradero Los Ángeles)
243.	Oechsle - Lima	Jockey Plaza	Av. Javier Prado 4200, Santiago de Surco
244.	Oechsle - Lima	Centro Cívico	Av. Paseo de la República 144, Junto al Sheraton Lima (Real Plaza)
245.	Oechsle - Lima	La Rambla	Cruce calle Carpaccio y calle Ucelo, San Borja, Lima,
246.	Oechsle - Lima	Primavera	Cruce de la Av. Aviación y Av. Primavera, San Borja
247.	Oechsle - Lima	Jr. De La Unión	Jirón de la Unión 600, 606, 614, Lima Cercado, Lima
248.	Oechsle - Lima	Plaza Norte	Av. Tomas Valle y Av. Túpac Amaru, Independencia
249.	Oechsle - Lima	Barranca	Jr. Zavala Cuadra 1, San Borja
250.	Ripley - Max	Los Olivos (Max)	Av. Alfredo Mendiola 3698 Int. A-01 Fnd Muleria (Centro Comercial Mega plaza), Lima Independencia
251.	Ripley - Max	Minka (Max)	Av. Republica de Argentina 3093 Z.I U. Ind Chalaca (C.C. Minka) Prov. Const. Callao.
252.	Ripley - Max	Comas (Max)	Av. Tupac Amaru Nro. 3900 (Hipermercados Metro, Lima Comas
253.	Estilos - Lima	LIMA - PLAZA NORTE	C.C Plaza Norte, Independencia
254.	Estilos - Lima	LIMA - SANTA INÉS	Av. Nicolás Ayllon 2810, Ate
255.	Estilos - Lima	LIMA - VILLA EL SALVADOR	C.C Mega Plaza Express, Villa El Salvador
256.	Zara	Salaverry	REAL PLAZA SALAVERRY , AVENIDA FELIPE SALAVERRY
257.	Zara	Surco	JOCKEY PLAZA, JAVIER PRADO ESTE 4200 SURCO, 130, LIMA
258.	Hiraoka	Lima	Av. Abancay, 594
259.	Hiraoka	Lima	Av. Carlos Izaguirre 126, Independencia
260.	Hiraoka	Miraflores	Av. Petit Thouars 5273, Miraflores
261.	Hiraoka	San Miguel	Av. La Marina 2650, San Miguel
262.	Paris	Megaplaza	Av. Alfredo Mendiola 3698 , Distrito de Independencia.
263.	Paris	C.C Plaza Norte	Av. Alfredo Mendiola 1400, Distrito de Independencia
264.	Paris	Bellavista	Av. Oscar Benavides (Ex Colonial) 3866, Distrito de Bellavista
265.	Paris	CC. La Rambla Brasil	Av. Brasil cdra. 7, Distrito de Breña.
266.	Makro	MAKRO - Independencia	Panamericana Norte - av. Tomás valle, 15302 Independencia (Lima)
267.	Makro	MAKRO CALLAO	Av. Elmer Faucett, 07041 Callao (Lima)
268.	Makro	MAKRO - Surco	Jorge Chávez, 1218, 15054 Surco (Lima)
269.	Makro	MAKRO COMAS	Av. Los Incas, 15316 Comas (Lima)

Apéndice E: Muestra

Nro.	Retail	Establecimiento
1.	Ripley	Ripley - Jockey Plaza
2.	Ripley	Ripley - Plaza Lima Sur
3.	Ripley	Ripley - Mall Real Plaza Primavera
4.	Ripley	Ripley - Mall Real Plaza Norte
5.	Ripley	Ripley - Mall Plaza San Miguel
6.	Ripley	Ripley - La Rambla San Borja
7.	Ripley	Ripley - Real Plaza Salaverry
8.	Ripley	Ripley - Las Begonias San Isidro
9.	Ripley	Ripley - Shell Miraflores
10.	Ripley	Ripley - Mall Aventura Plaza Bellavista
11.	Ripley	Ripley - Nuevo San Juan
12.	Ripley	Ripley - Minka Ripley Max
13.	Ripley	Ripley - Comas Ripley Max
14.	Wong	Wong - La Molina
15.	Wong	Wong - Miraflores
16.	Wong	Wong - San Borja
17.	Wong	Wong - San Isidro
18.	Wong	Wong - San Miguel
19.	Wong	Wong - Santiago de Surco
20.	Metro	Metro - Barranco
21.	Metro	Metro - Breña
22.	Metro	Metro - Chorrillos
23.	Metro	Metro - Independencia
24.	Metro	Metro - Jesús María
25.	Metro	Metro - La Molina
26.	Metro	Metro - La Victoria
27.	Metro	Metro - Lima
28.	Metro	Metro - Lince
29.	Metro	Metro - Miraflores
30.	Metro	Metro - Pueblo Libre
31.	Metro	Metro - San Borja
32.	Metro	Metro - San Isidro
33.	Metro	Metro - San Miguel
34.	Metro	Metro - Surquillo
35.	Vivanda	Vivanda - Pezet
36.	Vivanda	Vivanda - Benavides
37.	Vivanda	Vivanda - Monterrico
38.	Vivanda	Vivanda - Pardo
39.	Vivanda	Vivanda - Javier Prado
40.	Vivanda	Vivanda - La Molina
41.	Mass	Mass Loreto - Breña

Nro.	Retail	Establecimiento
42.	Mass	Mass Guardia Civil Chorrillos
43.	Mass	Mass Villa María Chorrillos
44.	Mass	Mass Magdalena
45.	Mass	Mass Dueñas - SMP
46.	Mass	Mass Santa Cruz - San Isidro
47.	Economax	Economax - La Victoria
48.	Plaza Vea	Plaza Vea Miraflores
49.	Plaza Vea	Plaza Guardia Civil
50.	Plaza Vea	PV - Bolichera
51.	Plaza Vea	PV - Cine Rimac
52.	Plaza Vea	PV - Universitaria
53.	Plaza Vea	PV - Villa El Salvador
54.	Plaza Vea	PV - Jirón De La Unión
55.	Plaza Vea	PV - Breña
56.	Plaza Vea	PV - Salaverry
57.	Plaza Vea	PV - Centro Cívico
58.	Plaza Vea	PV - SJL
59.	Plaza Vea	Market San Jorge
60.	Plaza Vea	PV - Los Olivos
61.	Plaza Vea	PV - La Molina
62.	Plaza Vea	PV - Pro
63.	Plaza Vea	PV - Comas
64.	Plaza Vea	PV - Colonial
65.	Plaza Vea	PV - Caminos del Inca
66.	Plaza Vea	PV - El Cortijo
67.	Plaza Vea	PV - Jockey
68.	Plaza Vea	PV - Higuera
69.	Plaza Vea	PV - Primavera
70.	Plaza Vea	PV - Callao
71.	Plaza Vea	PV - Ate
72.	Plaza Vea	PV - Risso
73.	Plaza Vea	PV - San Borja
74.	Plaza Vea	PV - Chorrillos Iglesia
75.	Plaza Vea	PV - Brasil
76.	Plaza Vea	PV - La Victoria
77.	Plaza Vea	PV - Express Bolognesi
78.	Plaza Vea	PV - Súper San Miguel
79.	Plaza Vea	PV - Súper Mercaderes
80.	Plaza Vea	PV - Súper Dasso
81.	Plaza Vea	PV - Súper Ayacucho
82.	Plaza Vea	PV - Súper Alameda Sur
83.	Plaza Vea	PV - Súper La Paz

Nro.	Retail	Establecimiento
84.	Plaza Vea	PV - Súper Rimac
85.	Plaza Vea	PV - Súper Magdalena
86.	Plaza Vea	PV - Súper La Perla
87.	Plaza Vea	PV - Súper Valle Hermoso
88.	Paris	Paris
89.	Estilos	Estilos
90.	Oechsle	Oechsle
91.	Saga Falabella	Saga Falabella - San Isidro
92.	Saga Falabella	Saga Falabella - San Miguel



Apéndice F: Speech seguido para el desarrollo de encuestas telefónicas

Speech del cuestionario: Calidad en la Empresas del Sector Retail de Lima Metropolitana

Estimado Sr. / Sra. Xxx

La presente tiene por finalidad saludarla, la llamamos en representación de estudiantes en Centrum Católica, a fin que usted nos permita ser parte de un estudio para medir la Calidad en las Empresas del Sector Retail en Lima Metropolitana, lo cual podrá incentivar y mejorar los productos y servicios hacia ustedes "nuestros clientes".

- En caso acepte, se inicia las preguntas de la encuesta.

Cuestionario: 35 preguntas.

Concluida la lectura y llenado de las 35 preguntas, se procede con el despido.

Agradecemos su tiempo de atención y estamos seguros que esta información tendrá de mucha validez en el análisis de información. Muchas gracias.

- En caso no acepte.

Agradecemos su tiempo de atención y esperamos contar con usted para una siguiente oportunidad.

MBALXXIII_Grupo 9 _ Centrum Católica