

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Calidad en las Empresas del Sector Confecciones en Lima Metropolitana, 2014
TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERU

PRESENTADO POR:

Roberto Bernuy Traverso

Julie Córdova Cueva

Javier Gutiérrez Sierra

Giselle Hurtado Vásquez

Asesor: Jorge Benzaquen

Surco, Enero del 2015

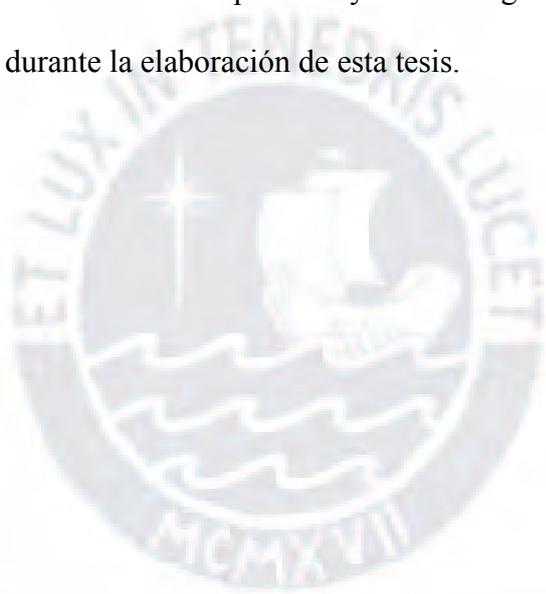
Agradecimientos

A Dios por guiar nuestro camino.

A nuestras familias quienes formaron parte de este camino, por la paciencia que nos tuvieron los dos últimos años y por estar siempre a nuestro lado compartiendo con nosotros momentos de alegrías y tristezas.

A nuestros profesores que compartieron con nosotros estos dos años de maestría, enriqueciendo nuestro conocimiento y formación personal y gerencial.

A nuestro profesor y asesor Jorge Benzaquen por sus consejos, dedicación y guía durante la elaboración de esta tesis.



Dedicatorias

A mi esposa Flor de María y mis hijas Paula y Luciana porque son mi mayor motivación, mi razón de ser y mi soporte. A mi madre Ada y mi hermana Paty por su amor y apoyo incondicional.

Roberto Bernuy Traverso

A Dios por ser el guía de mi vida. A mis padres Azael y Elena por su inmenso amor, su ejemplo y las palabras de aliento que siempre me brindan. A mis hermanos Roxana, Alain y Angie por la paciencia, comprensión y el valioso tiempo que me permitieron estar ausente para el logro de este objetivo no sólo personal sino familiar.

Julie Córdova Cueva

A nuestro padre celestial por poner en mi camino a personas maravillosas que han nutrido mi ser y me han demostrado con ejemplos lo maravillosa que es la vida. A mi abuela Eusebia, quien me enseñó valores y la esencia del verdadero amor. A mi madre, María Luisa, quién me enseñó lo que es el coraje de salir adelante y que el cambio depende de uno mismo.

Javier Gutiérrez Sierra

A Dios por acompañarme siempre. A mi esposo Eduardo y a mis hijas Sara y Giselle, por su amor, comprensión y por el tiempo que me cedieron para el logro de esta gran meta. A mis padres Giselle y David por su cariño, fuerzas y gran apoyo incondicional y a mis hermanos Débora, David y Laura por su aliento.

Giselle Hurtado Vásquez

Resumen Ejecutivo

La presente tesis describe el nivel de los nueve factores de la Administración de la Calidad Total (TQM) en las empresas del sector confecciones en Lima Metropolitana. La investigación tomó como base los nueve factores de la Calidad Total de una muestra de 70 empresas, de las cuales sólo cinco resultaron tener la certificación ISO. La Calidad Total es una práctica que proporciona resultados comprobados a las empresas que lo implementan; afirmación que está respaldada por diversas investigaciones y por el sector de confecciones. Industria altamente competitiva en el Perú, en especial, en Lima Metropolitana que se ha visto afectada y está constantemente amenazada por empresas globales, grandes economías de escala y modelos de calidad maduros.

El estudio realizado evidenció que las empresas estudiadas tienden a no cumplir la conformación de círculos de calidad. No obstante, dichas empresas cumplen e invierten en el diseño de producto. Asimismo, tienden a cumplir los otros siete factores, es decir que existe una asignación correcta de recursos por parte de la alta gerencia: prestan atención a las metas y a las necesidades de sus clientes, evalúan regularmente sus políticas de calidad y el desempeño de sus proveedores, utilizan las herramientas de la calidad e involucran a sus trabajadores.

Finalmente, existen diversas oportunidades de mejora para la industria. La modernización y formalización de sus procesos empresariales y, en especial, la adopción de una cultura de calidad son factores que permitirán a la industria incrementar su competitividad y mantener su crecimiento acompañado de la buena reputación de los productos peruanos.

Abstract

This thesis provides the perceived status of the Total Quality Management's nine factors of Lima Metropolitan Area's dressmaking companies. The nine factors of the Total Quality Management were taken as foundation out of a sample of 70 companies from which only five turned out to have the ISO certification. The Total Quality is a practice that provides proved results to the companies who have implemented it. This statement is backed up for many different researches and for the dressmaking sphere which is a highly competitive industry in Peru, specially, in Lima Metropolitan Area that has been altered and it is constantly threatened by global companies, large economies of scale and mature quality models.

The research shows that the studied companies are prone failing to fulfill the conformation of the circle of quality. However, these companies do achieve and invest in the product's design. In addition, they do fulfill with the other seven factors: there is right assignation of resources from the senior management; attention to the goals and to the client's needs is paid; quality policies and supplier's performance are regularly evaluated; quality tools are utilized; lastly, employees are involved.

Finally, a variety of different opportunities of improvement exists for the industry. Modernization and business process' formalization, specially, the adoption of a quality culture are factors which allow the industry to increase its competitiveness and uphold its growth by the hand of the Peruvian product's good reputation.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras.....	x
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Definición del Problema	5
1.3 Propósito de la Investigación	5
1.3.1 Objetivos	5
1.3.2 Preguntas.....	6
1.4 Importancia de la Investigación	6
1.5 Naturaleza de la Investigación	6
1.5.1 Enfoque	7
1.5.2 Alcance	7
1.5.3 Diseño	7
1.6 Limitaciones.....	7
1.7 Delimitaciones	8
1.8 Resumen.....	8
Capítulo II: Revisión de Literatura.....	10
2.1 Calidad	10
2.1.1 Gurús de la calidad.....	10
2.1.2 Modelos De Calidad.....	16
2.1.3 Normas ISO	19
2.2 Calidad de las empresas en el sector confecciones en el mundo	21
2.3 Calidad en el Perú	24
2.3.1 Calidad de las empresas en el sector confecciones en el Perú	28
2.3.2 Análisis interno del sector (AMOFHIT) en Lima Metropolitana	32
2.3 Resumen.....	43

2.4 Conclusiones.....	45
Capítulo III: Metodología	47
3.1 Diseño de la Investigación	47
3.2 Población y Selección de Muestra	48
3.3 Procedimientos y Recolección de Datos	49
3.4 Instrumentos.....	50
3.5 Validez y Confiabilidad	53
3.6 Análisis e interpretación de datos	54
3.7. Resumen.....	54
Capítulo IV: Resultados	56
4.1 Perfil de informantes: Análisis descriptivos	56
4.2 Análisis de los resultados por factor	58
4.2.1 Alta Gerencia:	59
4.2.2. Planeamiento de la Calidad:.....	61
4.2.3. Auditoría y evaluación de la calidad:.....	62
4.2.4. Diseño del Producto.....	63
4.2.5. Gestión de la calidad del proveedor:.....	63
4.2.6. Control y Mejoramiento de Procesos.....	65
4.2.7. Educación y entrenamiento:.....	66
4.2.8. Círculos de calidad:.....	67
4.2.9. Enfoque hacia la satisfacción del cliente:	68
4.3 Análisis de los resultados segregado.....	69
4.3.1 Análisis de los resultados segregado por número de trabajadores	69
4.3.2 Análisis de los resultados comparado con estudios anteriores.....	73
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	75
5.1 Conclusiones	75
5.2 Recomendaciones	78

5.3 Contribuciones prácticas y teóricas.....	81
Referencias.....	83
Apéndice A: Factores de la Calidad del TQM	92
Apéndice B: Población.....	94
Apéndice C: Muestra	101
Apéndice D: Encuesta a Empresas del Sector Confecciones de Lima Metropolitana...103	
Apéndice E: Protocolo del encuestador	106
Apéndice F: Tabulación de resultados	108



Lista de Tablas

<i>Tabla 1.</i>	<i>Dos dimensiones de la calidad</i>	<i>13</i>
<i>Tabla 2.</i>	<i>Madurez de los sistemas de calidad</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 3.</i>	<i>Población y Muestra.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 4.</i>	<i>Cuatro principales bloques de una organización</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 5.</i>	<i>Alpha de Cronbach por cada factor de la calidad</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 6.</i>	<i>Preguntas de filtro de la encuesta</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 7.</i>	<i>Empresas con certificación ISO</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 8.</i>	<i>Nivel de cumplimiento de los factores de la calidad</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 9.</i>	<i>Resultado promedio del factor alta gerencia</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 10.</i>	<i>Resultado promedio del factor planeamiento de la calidad.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 11.</i>	<i>Resultado promedio del factor auditoría y evaluación de la calidad</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 12.</i>	<i>Resultado promedio del factor diseño del producto.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 13.</i>	<i>Resultado promedio del factor gestión de la calidad del proveedor.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 14.</i>	<i>Resultado promedio del factor control y mejoramiento de procesos.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 15.</i>	<i>Resultado promedio del factor educación y entrenamiento</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 16.</i>	<i>Resultado promedio del factor círculos de calidad.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 17.</i>	<i>Resultado promedio del factor enfoque hacia la satisfacción del cliente</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 18.</i>	<i>Comparación del nivel de cumplimiento de los factores de la calidad - Promedio General vs promedio de empresas con uno hasta diez trabajadores</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 19.</i>	<i>Comparación del nivel de cumplimiento de los factores de la calidad - Promedio General vs promedio de empresas con 200 a más trabajadores trabajadores</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 20.</i>	<i>Comparación de Factores por Estudio Realizado</i>	<i>74</i>

Lista de Figuras

<i>Figura 1. Trilogía de la Calidad de Juran.</i>	<i>14</i>
<i>Figura 2. Visión esquemática de los pilares del SNC peruano y principales actividades.</i>	<i>26</i>
<i>Figura 3. Ámbito de Acción de INDECOPI.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 4. Medios utilizados para las encuestas</i>	<i>50</i>
<i>Figura 5. Modelo de Nueve Factores del TQM en la Empresa.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 6. Semántica de los resultado en los niveles de cumplimiento.</i>	<i>54</i>
<i>Figura 7. Nivel de cumplimiento de los factores de la calidad.</i>	<i>59</i>
<i>Figura 8. Comparación del nivel de cumplimiento de los factores de la calidad - Promedio General vs promedio de micro y pequeñas empresas.....</i>	<i>70</i>
<i>Figura 9. Comparación del nivel de cumplimiento de los factores de la calidad - Promedio General vs promedio de medianas y grandes empresas.....</i>	<i>72</i>
<i>Figura 10. Comparación de Factores por Estudio Realizado.....</i>	<i>73</i>

Capítulo I: Introducción

La presente investigación está conformada por cinco capítulos que presentan de manera sistemática la investigación descriptiva que se realizó sobre las empresas del sector confecciones en Lima Metropolitana tomando como base 70 empresas del sector. En el primer capítulo se presentan los antecedentes y las bases sobre de esta investigación. En el segundo capítulo se define el marco teórico y se realiza un análisis del entorno de las empresas del sector confecciones. En el tercer capítulo describe la metodología utilizada en esta investigación. En el cuarto capítulo se interpretan los resultados de la investigación. El quinto y último capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

1.1 Antecedentes

No se puede hablar de la industria de confecciones peruana sin mencionar a nuestros ancestros tejedores artesanales, quienes plasmaron a través de sus tejidos nuestras tradiciones culturales, conectando la historia, fusión, mística y religión en un sólo arte, encontrados en muchos rincones de los diferentes pueblos de nuestra costa, sierra y selva peruana, sirviendo de inspiración para el diseño contemporáneo.

PROMPERÚ (2013), señaló que el antiguo tejedor costeño disponía del algodón, primer producto industrial peruano, para fabricar sus telares, el tejedor de los andes de fibras de lana y alpaca y los tejedores de la selva de plantas silvestres, plumas de aves y cabello humano así como pigmentos minerales y tintes vegetales para variar el color de las fibras de sus tejidos. Es sin embargo con el pasar de los años que se han ido incorporando las fibras artificiales y sintéticas para dar mayor versatilidad a las prendas.

El origen de la confección textil en el Perú data de tiempos remotos. Los incas confeccionaban sus tejidos para la diferenciación en sus rituales, clase social y distinción política, sin atribuirle a ello la moda, (PROMPERU, 2013). Con la revolución industrial, se da un gran salto y transformación en la industria textil, pasando de una mano de obra basada

en el trabajo manual a una maquinaria para la fabricación industrial. Las migraciones, la venta del guano y el salitre en la industria textil trajeron incrementaron el auge y mix de culturas debido a la importación de telares europeos.

La industria textil en el Perú está compuesta por dos subsectores: (a) El Sub Sector Textil, CIIU: 17: Hilados Tejidos y Confecciones distintas a prendas de vestir; y (b) El Sub Sector prendas de vestir, CIIU: 1810: Prendas de vestir. (ICON INSTITUTE, 2008) de las cuales, la industria de confecciones en el Perú pertenece al sector económico no tradicional, al estar conformada por productos que han sufrido alguna transformación. El diario El Comercio, expuso en una publicación de octubre una cita de Magaly Silva, Ministra de MINCETUR, quien refirió que “el 25% de empresas peruanas se dedican al sector textil y de confecciones, rubro que representa el 11% del PBI manufacturero y el 2% del PBI nacional”. (El Comercio, 2014).

En consecuencia, los fenómenos de culturalización y globalización han traído consigo constantes cambios, haciendo que las empresas se vean en la necesidad de reaccionar y adaptarse. Ante esta situación las empresas en su lucha por lograr productividad, continuidad y rentabilidad buscan también obtener el compromiso de sus involucrados y la ansiada satisfacción de sus clientes. En este contexto la gestión de la calidad es un factor clave en el desarrollo de las empresas que quieren enfrentar la dura batalla comercial desatada en los últimos tiempos. Países tan faltos de recursos como Japón y Corea del Sur han sustentado su impresionante desarrollo al promover el crecimiento de empresas de primer nivel, que basan su filosofía en la gestión de la calidad con el único fin de mejorar su competitividad.

El término calidad es utilizado desde tiempos remotos y con significados diferentes, prueba de ello, es que en la actualidad contamos con enfoques y conceptos diversos propuestos por grandes ilustres como Juran, Feigenbaum, Crosby y Deming, entre otros quienes han desarrollado significativas investigaciones y prácticas reconocidas a nivel

mundial que han llevado a las empresas que han aplicado estos conceptos al liderazgo mundial. Entre sus principales aportes podemos citar el ciclo de la mejora continua, las siete herramientas de la calidad y la gestión total de la calidad.

Por otro lado Sangüesa, Mateo e Ilzarbe (2006) refirieron que, independientemente del tamaño y del sector de las empresas, no aplicar estándares de calidad trae como consecuencia el incremento de los costos, generar insatisfacción en el cliente al punto de perder oportunidades en el mercado y la reducción en la última línea.

Los procesos repetitivos y sistemáticos que se presentan en la creación de bienes y servicios requieren de una normalización o certificación que ayudan a los participantes de un mercado a unificar los criterios con los que se miden los estándares de calidad, para ello las normas legitiman los bienes, procesos o servicios que una organización ofrece al mercado y da un carácter más global a los mismos.

Miranda, Chamorro, y Rubio (2007) indicaron que la norma ISO 9000: 2005 ayuda a definir la calidad como el conjunto de características de una entidad (actividad, producto, organización o personas) que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas por los clientes. Asimismo, según el Equipo Vértice (2010) la norma ISO-9001:2008 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad para aumentar la satisfacción del cliente, mediante el cumplimiento de sus requisitos.

La gestión de la calidad vista como un proceso que engloba nueve factores críticos, conduce a las empresas hacia una mejora continua de su performance en todas las áreas que componen la estructura organizacional, con el consecuente beneficio en ahorro de costos, reducción de merma, mejoramiento de la cultura organizacional y aumento de la productividad. Así lo manifiesta Cuatrecasas (2012) cuando indica que la gestión de la calidad está encaminada a gestionar todos los procesos de una empresa, basándose en la

calidad, permitiendo obtener el máximo de ventajas competitivas y la satisfacción total de los clientes. Actualmente ya no sólo se trata de ofrecer un producto o servicio funcional al cliente, si no que la empresa debe comprender y atender las necesidades de sus clientes buscando exceder las expectativas que el cliente se ha formado respecto al producto o servicio.

Respecto a los modelos de calidad total y excelencia empresarial, que sirven como referentes de autoevaluación para las empresas, existen cuatro modelos más reconocidos: (a) Deming, primer modelo desarrollado en Japón, cuyo objetivo es buscar la satisfacción del cliente y bienestar público; (b) Malcolm Baldrige, modelo estadounidense orientado a los clientes y la mejora continua de productos, servicios y personas; (c) EFQM, modelo Europeo que relaciona clientes sociedad, procesos, liderazgo, desarrollo de personas, aprendizaje, alianzas y recursos, innovación sirviendo como referente de calidad para las empresas de la Unión Europea; (d) Iberoamericano; modelo desarrollado por FUNDIBEQ para los países Iberoamericanos. (FUNDACIONEDE, 2012).

En el Perú los esfuerzos que las organizaciones hacen por establecer sistemas de gestión de calidad en los procesos que generan bienes o servicios son motivados por la exigencia de alcanzar nuevos mercados mundiales. Tomando como referencia la investigación realizada por Benzaquen (2013), las empresas peruanas que pusieron énfasis en calidad marcaron una tendencia favorable en sus resultados.

En el Perú, el estado y las instituciones privadas participan de manera conjunta para fortalecer la gestión de calidad peruana. El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), a través de la Comisión de Normalización y de Fiscalización de Barreras Comerciales no Arancelarias (CNB), apoyan de manera significativa con la gestión de Calidad elaborando las Normas Técnicas Peruanas que contribuyen a favorecer la calidad de productos de diferentes sectores tales como salud,

alimento e industrias, como lo indica Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIISEX, 2014).

El Comité de Gestión de Calidad (CGC) está conformado por 21 instituciones que participan de manera conjunta en la promoción de la gestión de la calidad realizando conferencias, otorgando herramientas, normas, certificaciones, entre otros, que ayudan a las empresas a autoevaluarse y favorecer no sólo la calidad nacional sino el comercio internacional (Centro de Desarrollo Industrial [CDI], 2014).

En vista que la presencia de una buena gestión de la calidad en cualquier empresa y sector ayuda a minimizar el manejo de errores, incrementar la competitividad, productividad, rentabilidad y satisfacción del cliente, entre otros; es importante y positivo poner en evidencia el nivel de cumplimiento de la Administración de la Calidad Total [TQM] en los distintos sectores que componen la red empresarial en el Perú. Es por ello que el presente trabajo tiene como objetivo determinar cuál es el grado de aplicación de los nueve factores de la calidad del TQM en el sector confecciones en Lima Metropolitana.

1.2 Definición del Problema

El desarrollo y competitividad de una organización, así como la satisfacción del cliente, se ve reflejada en el cumplimiento de los estándares mínimos de la gestión de calidad. La presente investigación busca describir el nivel de cumplimiento de los nueve factores del TQM por sus siglas en inglés, en el sector confecciones en Lima Metropolitana debido a la escasa información sobre la gestión de la calidad que desarrollan estas empresas.

1.3 Propósito de la Investigación

1.3.1 Objetivos

El objetivo principal del presente estudio es identificar el nivel de cumplimiento de los factores del TQM en el sector confecciones de Lima Metropolitana. Adicionalmente se

considerará como objetivo específico es identificar el nivel de cumplimiento de cada factor del TQM en el Sector confecciones en Lima Metropolitana.

1.3.2 Preguntas

La pregunta principal para la presente investigación será: ¿Cuál es el nivel de los factores del TQM del sector confecciones en Lima Metropolitana? Adicionalmente se considerará como pregunta específica: ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de cada factor del TQM del sector confecciones en Lima Metropolitana?

1.4 Importancia de la Investigación

El sector confecciones en el Perú es uno de los más importantes del país porque genera un uso intensivo tanto en bienes de capital, como en mano de obra. Asimismo, al ser parte de la industria textil representa un porcentaje importante de las exportaciones no tradicionales en la balanza comercial del país. En la cadena productiva que genera el sector confecciones vincula a agricultores de algodón, empresas de hilados y tejidos, contribuyendo con una importante participación en la generación de empleo directo e indirecto. Así de acuerdo con los datos proporcionados por Luis Salazar, Presidente del Sistema Nacional de Industrias (SNI, octubre, 2013) éste sector “contribuye con aproximadamente millón y medio de puestos de trabajo, entre directos e indirectos”, generando desarrollo y progreso en beneficio del país.

1.5 Naturaleza de la Investigación

El objetivo de una investigación es adquirir conocimiento en base a la observación y recolección de datos que permitan analizar un comportamiento o describir un hecho (Pita & Pértegas, 2002). El enfoque de esta investigación, para medir la calidad en el sector confecciones de Lima Metropolitana, tendrá un enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y diseño transeccional.

1.5.1 Enfoque

El enfoque es cuantitativo porque para medir el alcance de los nueve factores de éxito de la calidad se utilizará como instrumento la encuesta, ésta nos proporcionará datos medibles que serán trabajados para proceder a describir los resultados obtenidos dentro del estudio. Para Gómez (2006) los estudios cuantitativos llevan la esencia en su título: cuantificar y aportar evidencia que se tiene para explicar algo.

1.5.2 Alcance

Es descriptivo porque de acuerdo con (Namakforoosh, 2005, p.91) “la investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto del estudio”. En otras palabras la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente en una organización al consumidor, objetos, conceptos y cuentas. El alcance es descriptivo porque se establecen mediante los resultados obtenidos en las encuestas que nos indica la situación de las empresas de confección en Lima Metropolitana tomando como base el cumplimiento de los nueve factores del TQM.

1.5.3 Diseño

El diseño de la investigación es no experimental debido a que no se realiza manipulación de las variables y sólo se describe los datos recopilados. Para Ortiz (2004) el diseño transeccional descriptivo es un tipo de investigación que tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables. Son estudios indagatorios, puramente descriptivos que cuando establecen hipótesis estas también son descriptivas. El presente estudio tendrá un diseño transeccional y el tiempo de la investigación estuvo determinado por cinco meses, de junio a noviembre del 2014.

1.6 Limitaciones

Las limitaciones son aquellos factores del entorno que restringen la investigación y que no pueden ser controlados por los investigadores. La limitación más importante es la

contactabilidad y disposición de los funcionarios de las empresas de sector para completar el cuestionario enviados por correo electrónico, por esta razón, se utilizaron otros canales que se detallan en el Capítulo III.

1.7 Delimitaciones

La delimitaciones corresponder a las restricciones establecidas por los investigadores. En este caso, la investigación estuvo delimitada a empresas del sector confecciones ubicadas en Lima Metropolitana. El estudio se realizó en base a una muestra de 70 empresas, con una población de 246 empresas obtenidas del Perú THE TOP TEN (2014). El nombre de las empresas que corresponden a la población y a la muestra del estudio se detalla en los Apéndice B: Población de empresas del sector confecciones de Lima Metropolitana y Apéndice C: Muestra de la población de la investigación.

1.8 Resumen

El sector confecciones constituye una de las actividades que genera mayores ingresos a la industria textil en el Perú. Dada la amplitud de la industria, la investigación se ha enfocado solamente a las confecciones textiles en general, pudiendo ser prendas de vestir, ropa de casa, geo textiles, etc. En el presente capítulo hemos recopilado información relevante sobre los orígenes de este sector y su evolución. Se revisó la literatura relacionada al tema de calidad, se mostró cual sería la naturaleza de la investigación y se identificó como problema, indagar en las empresas del sector estudiado, cuál es el nivel de cumplimiento de los nueve factores de la calidad del TQM.

La importancia de esta investigación radica en conocer el nivel de cumplimiento de los nueve factores del TQM en el sector confecciones de Lima Metropolitana, ya que así podemos identificar que tan enfocados están las empresas de confecciones respecto a la gestión de la calidad. Como ya lo mencionamos la naturaleza de la investigación tiene un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo y diseño transeccional, debido a que no se

efectuará una comparación entre dos variables estudiadas, si no que se efectuará un descripción de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, buscando llegar a ciertas deducciones que expliquen el porqué de esos resultados.

Por último se identificó como limitación la desconfianza de los encuestados por brindar información de sus empresas, así como también el mínimo número de respuestas que obtuvimos por correo electrónico. Es por ello que se solicitó el apoyo de cinco personas que pertenecen al gremio de confecciones para hacer las encuestas personalmente y vía telefónica a los representantes de primer nivel de las empresas. El estudio estuvo delimitado a empresas de Lima Metropolitana.



Capítulo II: Revisión de Literatura

El sector confecciones constituye una de las actividades que genera mayores ingresos a la industria textil. Dada su amplitud, en el presente capítulo hemos recopilado información relevante sobre los orígenes de este sector y su evolución. Se revisó la literatura relacionada a calidad en este sector y se identificó como problema que la muestra de las empresas del sector estudiado tienen un nivel óptimo de cumplimiento de los nueve factores del TQM.

2.1 Calidad

La calidad se remonta desde siglos atrás. Sin embargo es durante el siglo XX que las actividades que involucran a la calidad comienzan a ser nombradas bajo diferentes nombres: control de calidad, planificación, mejora continua, análisis de costos, cero defectos, calidad total, entre otros. Para algunos la calidad es “un conjunto de conceptos asociados con la actividad humana, del que podríamos reconocer orígenes muy simples desde el hombre de las cavernas” (Guajardo, 1996, p. 2). Para otros la calidad es un concepto vinculado directamente a la estrategia de la empresa, a tal punto que el nivel de calidad alcanzado llegará a generar impactos positivos o negativos en una organización (Ruiz-Canela, 2004).

Las definiciones de calidad han ido variando con el tiempo y con los autores. López, (2006) expuso en su libro a grandes gurús de la calidad, quienes intentan explicar desde diferentes puntos de vista el término calidad. A pesar de las diferentes percepciones y definiciones, se puede concluir que hoy en día el término calidad es utilizado cada vez con mayor frecuencia comprometiendo a diversas empresas u organizaciones en sus distintos niveles jerárquicos a fin de conseguir los objetivos deseados.

2.1.1 Gurús de la calidad

Deming. Deming es conocido como el padre de la administración o gestión de la calidad total, TQM por sus siglas en inglés, por haber contribuido con sus conocimientos en la recuperación de la economía japonesa después de la segunda guerra mundial,

fundamentada bajo conceptos de control estadístico de calidad (D'Alessio, 2012).

Adicionalmente Deming desarrolló la calidad bajo: (a) catorce puntos de la administración; (b) el Ciclo de Deming; y (c) las siete enfermedades mortales de la administración (James, 1997).

La filosofía de Deming basada en los catorce puntos orientados a mejorar la administración de la calidad, se resumen de la siguiente manera: (a) Crear constancia y esfuerzo coordinado en busca de alcanzar los objetivos, mejorar los productos y ser más competitivos; (b) fomentar la nueva filosofía y hacer formar a todos parte de ella; (c) evitar la dependencia de la inspección mejorando los procesos y usando estadísticas; (d) evitar aprobar contratos en función al precio y número de proveedores, para ello se deberá evaluar el cumplimiento de las condiciones y especificaciones requeridas; (e) mejorar constantemente el sistema de producción y servicio evitando el *status quo*; (f) implantar la capacitación y entrenamiento en gestiones de calidad en el trabajo en todos los niveles; (g) instituir el liderazgo partiendo del auto liderazgo, mejoramiento supervisión y ayuda; (h) erradicar los temores, fomentando la confianza, a fin de mejorar la participación y la respuesta asertiva a los errores; (i) eliminar burocracias y mejorar la comunicación entre las áreas; a fin de eliminar las competencias y objetivos propios (j) erradicar frases, lemas desalentadores o inalcanzables; (k) eliminar la administración numérica para alcanzar la producción, a fin de evitar centrarse en alcanzar la cantidad deseada a cualquier costo (l) eliminar barreras que sólo se centran en cantidad de producción, a fin de no desmerecer y desmotivar al personal o área; (ll) implantar un programa de educación y entrenamiento de forma continua; y (m) plasmar los 13 anteriores puntos en hechos, para lograr la calidad de forma continua, comprometiendo a la alta dirección con planes de acción adecuados (James, 1997; D'Alessio 2012).

Otro concepto mayormente utilizado es el Ciclo de Deming (Deming, 1989) cuyo ciclo fue basado en los estudios de Shewhart y modificados bajo el nombre de PDCA cuyas siglas en inglés son traducidas en Planificar, Ejecutar, Comprobar y Actuar, utilizado como una estrategia de mejora continua. Por otro lado, su filosofía basada en las Siete Enfermedades Mortales de la administración, indican los puntos que la alta gerencia debe evitar incidir. Siendo estos los siguientes: (a) la planificación a corto plazo (b) aferrarse a los beneficios de corto plazo; (c) la evaluación de desempeños drásticos que suelen desmotivar al personal; (d) la rotación de la alta gerencia; (e) dirigir una compañía basadas sólo en cifras porque hay información subjetiva que también es de gran importancia (f) costos en demasía de atención médica y ausentismo; y (g) incremento en costos por garantía legal.

Juran. Considerado como segundo gurú de la calidad tenemos a Juran, (D'Alessio 2012) quien refirió que la calidad gira en torno al cliente: razón por la cual diferenció a los clientes en dos tipos: (a) Clientes externos, consumidores y consumidores potenciales, es decir, los que están involucrados con el producto directa o indirectamente; y (b) Clientes internos, personas o departamentos que participan dentro del proceso ofreciéndose productos entre sí, (James, 1997). Y bajo dos dimensiones: (a) características, relacionadas con la calidad del diseño; aptitud para adecuarse al uso, es decir que el diseño del producto sea adaptado a la necesidad del cliente y (b) ausencia de deficiencias, relacionada a la calidad de cumplimiento, es decir, que cumpla con los parámetros para el cual fue diseñado (Gryna, Chua, & Defeo, 2007).

La Tabla 1 presenta los principales determinantes de la satisfacción, basadas en el cumplimiento de la calidad en un bien o servicio. Concluyendo con ello que la identificación y cumplimiento de estos factores según el tipo de industria ayudarán a toda organización a alcanzar la satisfacción del cliente.

Juran resume la administración de la calidad en tres enfoques estrechamente relacionados, como se muestra en la Figura 1, conocidos como la Trilogía de Juran, la cual consta de: (a) planificación, donde se evalúan las necesidades de los clientes y se diseñan el producto y procesos, aquí se contempla las metas, estrategias y políticas de la empresa (b) control, aquí se establecen controles de calidad a fin de vigilar que se cumplan los procesos con eficiencia, teniendo en cuenta que en esta fase es donde se suelen presentar mayores problemas; y (c) mejoramiento de la calidad, que interviene con el fin de minimizarlos (Juran & Gryna, 1993).

Tabla 1: Dos dimensiones del

Dos Dimensiones de la calidad

Industrias manufactureras	Industrias de servicios
Características	
Desempeño	Exactitud
Confiabilidad	Puntualidad
Durabilidad	Totalidad
Facilidad de uso	Amabilidad y cortesía
Capacidad de servicio	Anticipación a las necesidades de los clientes
Estética	Conocimiento del servidor
Disponibilidad de opciones y expansibilidad	Apariencia de las instalaciones y del personal
Reputación	Reputación
Ausencia de deficiencias	
Producto libre de defectos y errores en la entrega, durante el uso y el servicio	Servicio libre de errores durante las transacciones de servicio originales y futuras
Todos los procesos libres de líneas de retoques, redundancia y otros gastos	Todos los procesos libres de líneas de retoques, redundancia y otros gastos

Nota. Adaptado de *Método Juran: Análisis y Planeación de la Calidad*, por Gryna, Chua y Defeo 2007. p.41

Crosby. Crosby (1991), definió la calidad en base al cumplimiento de requisitos de los clientes. Se inspira en la idea cero defectos, es decir, la no aceptación de errores en la producción. Asimismo, enfocado en la prevención planteó una cultura basada en el reforzamiento de hacer las cosas bien desde un primer momento. Del mismo modo su filosofía se basó en explicar por qué las compañías fallan en la mejora y les enseñó cómo demostrar su compromiso con la calidad y la importancia de la preparación para una cultura de calidad.

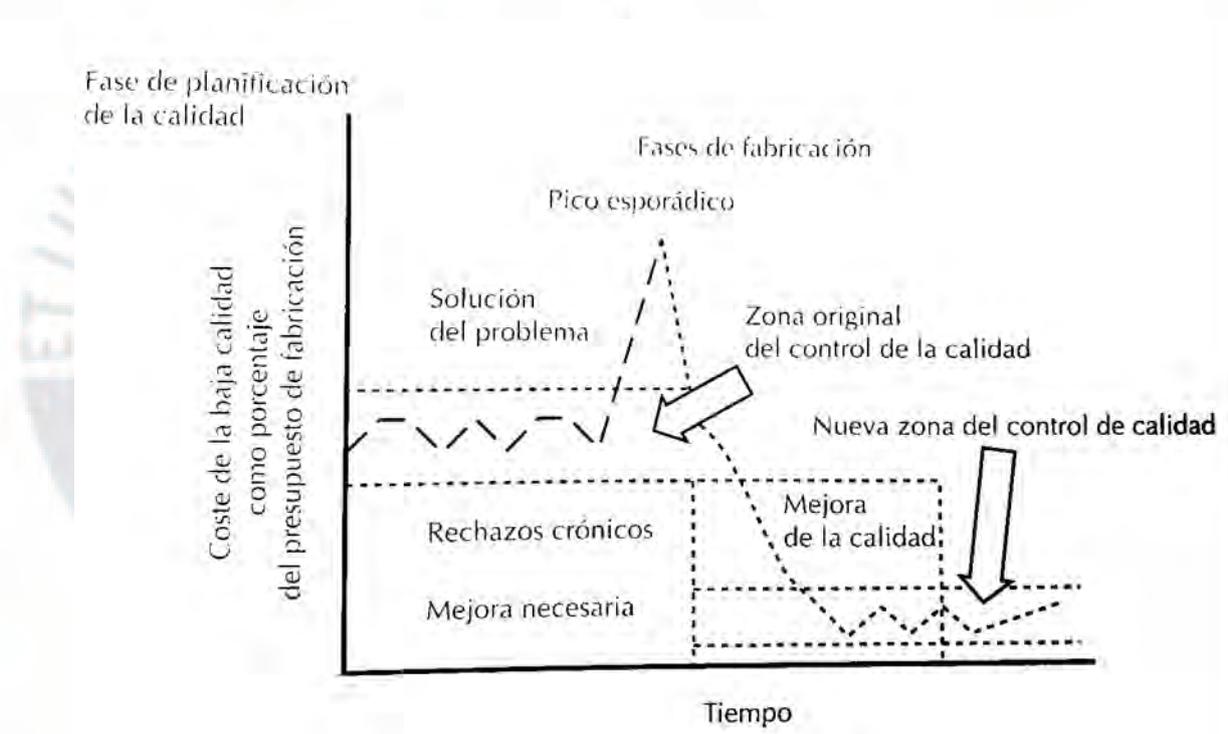


Figura 1: Trilogía de la Calidad de Juran.

Tomado de Gestión de la Calidad Total: Un Enfoque Introductorio, por P. James, 1997. Iberia., Madrid: Prentice Hall.

Según D'Alessio (2012) el aporte de Crosby estuvo enfocado en las áreas administrativas y de alta gerencia. Crosby sustenta su filosofía en varios enfoques. Entre ellos se encuentra el Triángulo de Crosby, cuyos vértices está conformado por las políticas, comunicaciones; y los sistemas de operaciones, haciendo ver que estos tres puntos son de gran importancia y estrechamente relacionados en una organización. Por otro lado establece cuatro principios vinculados a la calidad: (a) cumplimiento de requisitos

establecidos; (b) prevención (c) cero errores; y (d) medición en función de la conformidad de los clientes. Logrando con ello demostrar que la calidad no está en función de la personas sino en la deficiente administración.

Ishikawa. Ishikawa (1997) definió la calidad como un proceso interminable. Parte de sus investigaciones se dedicó a destacar las diferencias entre los estilos de administración japonesa versus la occidental. Contribuyó definiendo conceptos y herramientas para el control de calidad en base a procesos y desarrollo enfocado a las personas. Entre sus aportaciones destaca también la creación del diagrama causa-efecto conocida en la actualidad como espina de pescado, con la cual intenta graficar las causas del problema en estudio permitiendo analizarlas y solucionarlas.

Ishikawa (citado en Cárdenas, 1986) mostró el camino que se debe seguir para iniciar las actividades de un círculo de control de calidad. Enfatizando los siguientes pasos: (a) la gerencia debe demostrar con hechos su interés por el estudio de la calidad; (b) los supervisores y personas involucradas deben participar en las reuniones de círculos de calidad; (c) colocar a una persona preparada en el tema a fin de promover y dirigir los círculos de calidad; (d) la empresa debe capacitar con términos sencillos a los responsables del control de calidad en cada grupo; (e) los responsables de cada grupo ya capacitados deben dirigir los círculos de calidad; (f) cuando las actividades aumentan los círculos de calidad deberán dividirse en grupos menores; (g) los encargados de grupos deberán dedicarle tiempo a la capacitación de su grupo; (h) finalmente los miembros del círculo serán capaces de identificar los problemas que aqueja a la empresa sin necesidad de que otros se lo indiquen.

Feigenbaum. Feigenbaum definió la calidad como “el conjunto de las características del producto (bien o servicio) de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través del cual el producto satisface las expectativas del cliente” (López, 2006 p.3). También, promovió la frase de Control de Calidad Total en EEUU, afirmó que el control de calidad es

dirigido por especialistas y planteó tres pasos hacia la calidad como son: a) Liderazgo en calidad, b) Técnicas de calidad modernas, y c) compromiso de la organización (Feigenbaum, 1991).

Finalmente se concluye por lo tanto que a pesar que se encuentren diferentes definiciones de calidad, todas coinciden en la importancia de: (a) enfocar el bien o el producto a la satisfacción del cliente y (b) gestionar con calidad los procesos para obtener buenos productos (Benzaquen, 2014).

2.1.2 Modelos De Calidad

De acuerdo con Camisón, Cruz y González (2007) la certificación es un mecanismo que asegura el cumplimiento de una norma y ayudan a garantizar que los productos, o servicios cumplen con estándares establecidos según la especificación de dicha norma. Cada modelo propone una serie de indicadores que permiten medir el nivel de calidad en una organización. En el presente trabajo se evaluarán los modelos de Administración de la Calidad Total y el modelo de los nueve factores propuesto por Benzaquen.

Modelo de Administración de la Calidad Total. La Administración de la Calidad Total, TQM, se ha convertido en el reto fundamental de las empresas. Diversos autores concuerdan que el éxito de toda organización hoy en día está en función de hacer las cosas con calidad. El desarrollo de la calidad ya no sólo se le atribuye a la gestión de algunas personas en las empresas, ahora es una práctica conjunta de estrategias de gestión que buscan satisfacer las necesidades de los clientes (James, 1997)

Una de las principales características de TQM es el enfoque al cliente, y no sólo el cliente externo, sino el cliente interno (SENATI, 2014). La participación de los empleados y su involucramiento en una cultura de calidad permite a las empresas obtener resultados en el producto final. Las ideas y consejos de los colaboradores son clave para la mejora de los

procesos. Los colaboradores que interactúan directamente con los clientes nos permitirán asegurar entender las necesidades reales.

Otro de los enfoques importantes es el de procesos porque de los procesos dependen los resultados de la empresa. En ese sentido se toma como referencia el ciclo de mejora continua de Deming con las actividades básicas de planificar, hacer, verificar y actuar. Planificar consiste en organizar con antelación las actividades que tienen que realizarse, por ejemplo, el ingreso de las órdenes al taller de confecciones. Hacer consiste en ejecutar las actividades planificadas. Verificar consiste en medir los resultados de las actividades. Finalmente, actuar consiste en ejecutar acciones correctivas al proceso y volver a planificar (SENATI, 2014).

También, para realizar un eficiente manejo del sistema de gestión de la calidad es indispensable contar con un programa de auditorías, normas, controles, inspecciones, pruebas de los procesos, acciones correctivas que ayuden a garantizar los bienes y servicios así como la satisfacción de los requerimientos del cliente (SENATI, 2014).

Un sistema de calidad, comprende una estructura organizada, a base de procesos, procedimientos, responsabilidades, herramientas y recursos que en conjunto permiten aplicar una gestión de calidad. Está presente en diferentes industrias, ya sea de forma parcial u holística. Se puede enfocar en determinadas áreas, fases, actividades de la empresa, o se puede analizar de formar global López (2006).

Otros modelos basados en TQM. Debido a los problemas de la calidad en China y la poca literatura evidenciada, (Li, Alistair & Harrison, 2003) realizaron un estudio sobre los problemas de calidad llegando a desarrollar un instrumento de medición propio, basado en ocho factores de la calidad: (a) alta gerencia, (b) planeamiento de la calidad, (c) control y mejoramiento del proceso, (d) diseño del producto, (e) auditoría y evaluación de la calidad, (f) gestión de la calidad del proveedor, (g) educación y entrenamiento, y (h) enfoque a la

satisfacción del cliente, a fin de proveer un indicador de la calidad y mejorar las prácticas de calidad en China

(Li, et al., 2003) basaron sus estudios en los conocimientos y aportaciones sobre elementos indicativos de la calidad de investigadores como: a) Zhang, quien consideró el liderazgo, el trabajo en equipo, la cooperación, la administración de los proveedores, la visión y planeamiento, el diseño de productos, los controles de procesos y mejoras, la capacitación del personal, los círculos de calidad, así como los reconocimientos y recompensas, como elementos claves para proveer una buena administración y gestión de calidad; b) Saraph, destacó en sus investigaciones elementos como: el rol de la alta gerencia y del departamento de calidad, la calidad en la administración de los proveedores, las operaciones y procesos, así como la calidad de información; c) autores como Subba, orientado más al apoyo de la alta gerencia, los círculos de calidad, los análisis de información, el desarrollo de recursos humanos, la calidad en los resultados, el cliente, entre otros; d) Flyn, quien añadió en sus investigaciones elementos como la calidad en la mejora de los reconocimientos así como la calidad en la limpieza y la organización; e) Ashire, agregó elementos como el compromiso con la gerencia, el planeamiento y actuación, la calidad de la información interna, así como el rendimiento de los proveedores, y f) Sun, que se enfocó en los resultados en los negocios

Modelo de los nueve factores de la calidad según Benzaquen. Una contribución interesante para la calidad en las empresas peruanas, son las investigaciones desarrolladas por Benzaquen en el 2013 y 2014 respectivamente. Dicho autor tomó como referencia el estudio y metodología realizados por (Li, et al., 2003) y lo adecuó a nuestras empresas peruanas adicionándoles para ello un factor más a quien le puso el nombre de “círculos de calidad”, obteniendo como resultado un modelo de nueve factores de éxito de la calidad. Con los nueve factores de la calidad Benzaquen realizó un estudio durante los años 2006 y 2011 con una población y muestra significativa de empresas peruanas. Logrando como resultado evidenciar

una mejora significativa en la gestión de la calidad de las empresas peruanas, y por ende recomendó una mayor atención a los nueve factores de la calidad propuestos (Benzaquen 2013).

Posteriormente, Benzaquen en una nueva investigación evidenció también que las empresas peruanas que contaban con un sistema de gestión de calidad con Certificación ISO 9001 presentaban un mayor nivel de calidad frente a las empresas que no contaban con dicha certificación, logrando con ello un aporte adicional para la gestión de la calidad (Benzaquen 2014).

2.1.3 Normas ISO

La Organización Internacional para la Normalización (ISO) nació posterior a la Segunda Guerra Mundial el 23 de febrero de 1947 en Londres, Reino Unido. Las normas ISO son un conjunto de estándares de calidad, que sirven como guía para las empresas u organizaciones proporcionando herramientas que contribuyan a mejorar la eficiencia, reducir costos, generar confianza entre clientes y proveedores y hacer frente a los desafíos globales en la actualidad. La ISO se define a sí misma como “una red mundial que identifica cuáles normas internacionales son requeridas por el comercio, los gobiernos y la sociedad” (ISO, 2010).

Según la ISO (2010, p. 1), en su artículo Normas Internacionales y “normas privadas”, indicó “las normas internacionales ISO aportan una contribución positiva al mundo en que vivimos. Facilitan el comercio, la difusión del conocimiento, diseminan los avances innovadores en tecnología y comparten buenas prácticas de gestión y evaluación de la conformidad”. A ésta norma se le asigna el rol de crear estándares de carácter internacional que contribuyan a facilitar las operaciones comerciales de bienes y servicios entre los países.

En el año 1979 se creó la ISO 9000, estableciendo principios genéricos de calidad, para que las empresas manufactureras establezcan métodos de control de calidad. En el año 1987

se publicó la primera versión del conjunto de normas y pautas para la gestión de la calidad, llamada ISO 9000. Según Carro & González (2012), indicaron la “ISO 9000 crea un sistema de gerenciamiento que permite el aseguramiento de la calidad. Esta es la gran diferencia: no son normas de control de calidad como las acostumbradas. Están basadas en el concepto de la prevención.”

Según Centro Comercio Internacional (2001), La familia de la ISO 9000 está compuesta por: (a) ISO 9000:2000 - Sistema de gestión de la calidad – fundamentos y vocabulario. Describe los conceptos de un Sistema de Gestión de Calidad y establece los términos que serán usados en la familia del ISO 9000; (b) ISO 9001:2000 – Sistema de la Gestión de la Calidad – Requisitos. Esta norma especifica los requisitos de un Sistema de Gestión de Calidad; (c) ISO 9004:2000 - Sistema de gestión de la calidad – directrices para la mejora del desempeño. A diferencia de las ISO 9001, la ISO 9004 asume una perspectiva más amplia de gestión de la calidad y brinda orientación para mejoras futuras y (d) ISO 19011 – Directrices sobre auditorías de sistemas de gestión de calidad y/o ambiental. Esta norma internacional brinda orientación sobre la realización de auditorías de sistema de gestión de calidad y/o ambientales, internas o externas, para verificar la capacidad de un sistema para cumplir objetivos definidos.

La ISO 9000, está regido por una serie de pautas que permiten ayudar a las empresas entre otras cosas a medir y monitorear el desempeño de los procesos, mejorar en sus procesos, en sus productos, incrementar su eficacia, minimizar los errores y demás, permitiendo con ello garantizar la calidad de los productos o servicios. Esta norma no permite certificar, sirve como fundamento de los sistemas de gestión de calidad. Según López (2006) Las normas ISO 9001:2000 están dentro de la serie de Normas ISO 9000, considerándose sólo como certificable la ISO 9001 y la 9004. Esta norma además de

especificar los requisitos para los sistemas de gestión de calidad permite orientar a la empresa si está satisfaciendo las necesidades de los clientes y cumpliendo sus requerimientos.

2.2 Calidad de las empresas en el sector confecciones en el mundo

La industria de la confección ocupa un rol importante en la actividad económica de los países en desarrollo. Ishikawa (1985) refirió que la segunda Guerra Mundial, fue el motor que impulsó al control de calidad a las diversas industrias comenzando con los Estados Unidos debido a la escasez de bienes de consumo. Según Lozano y Moreno (2013) La industria de confecciones se ha caracterizado por las bajas barreras a nivel mundial siendo los competidores que predominan en el mundo aquellas economías con mano de obra baja, acompañado con cierto nivel de desarrollo tecnológico relativamente sencillo.

Uno de los entes más importantes para el control del comercio es la Organización Mundial del Comercio (OMC), que existe desde el 1ero de enero de 1995. Antes de la OMC, desde 1948, era el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros, GATT por sus siglas en inglés, el medio por el cual se controlaba el comercio de mercancías, entre estas, las confecciones a través del Órgano de Supervisión de los Textiles (OST) (OMC, 2008).

Entre los años 1974 y 1994, bajo la gestión del GATT, el comercio textil y de confecciones se regía mediante el Acuerdo Multifibras (AMF). La OST, desde 1995, creó el Acuerdo de Textiles y Vestidos (ATV), que se elaboró a través de un largo proceso de integración, desde 1995 hasta 2005, hasta lograr el 100% de los artículos comprendidos.

Uno de los principales objetivos de la OST, y principalmente de la OMC, es liberalizar el comercio global entre los países salvaguardando las buenas prácticas de comercio internacional. A partir de la consolidación de los acuerdos de la ATV, el sector confecciones sufre cambios a nivel mundial producto de la liberación de mercados.

Entre organismos internacionales que gobiernan el sector textil podemos citar a la Confederación Europea de Prendas de Vestir y Textiles (EURATEX) y la Federación

Internacional de Prendas de Vestir (IAF). Estos organismos contribuyen con la supervisión de las buenas prácticas del comercio en el sector textil y confecciones.

El sector confecciones creció a nivel mundial gracias a la importancia que se le ha dado al comercio internacional y las exportaciones. En Europa, más del 40% de la participación del sector textil-confecciones se concentra en las micro y pequeñas empresas, es decir en los pequeños propietarios. A inicios del siglo XXI, Europa estaba constituida como el principal exportador de ropa al mundo, seguido de China, producto de los grandes avances de la industria y el mercado abierto entre los países del continente (Trepát, 2003). La presencia de China ya era observada en ese entonces también en América Latina, donde investigaciones exigían desarrollar asociaciones para competir con niveles de calidad a precios realmente competitivos (Gutiérrez & Olave, 2005).

Uno de los casos más emblemáticos a nivel mundial sobre el desarrollo de la industria de confecciones es la empresa Inditex, más conocida por su marca principal Zara. Inditex es uno de los casos de mayor éxito en el sector confecciones, dirigido por Amancio Ortega, ha incorporado a la industria de confecciones una serie de elementos de calidad e innovación de otros sectores de la industrias como el *Just In Time* de Toyota. La clave del éxito de Inditex, multinacional a la que pertenece Zara, es la incidencia en factores como la calidad, la personalización, el compromiso medioambiental, etc. (Martínez, 2008).

En el año 2008, la crisis mundial trajo consigo una reducción significativa en todos los sectores de la industria, entre ellos, en la industria de confecciones. Estados Unidos, Europa u China, principales productores de la industria textil redujeron sus operaciones con la baja de la demanda internacional. Los países de América Latina, y demás países en vía de desarrollo, también sufrieron pérdidas en sus operaciones (SNI, 2013).

El 65% de la mano de obra latinoamericana se encuentra ubicada en el sector servicios, Valls (2014). No obstante, a pesar que concentra una mayor demanda de mano de

obra, no garantiza que la calidad ofrecida por las empresas exportadoras sean las más óptimas. Según Aguilar (2009, p.81) “desde hace veinte años, el volumen de la producción textil creció a un ritmo medio de aproximadamente 1,2% en el mundo, frente a un 2,7% en los países en desarrollo y hasta un 3,6% en los países asiáticos en desarrollo” Sin embargo, cuando se enfrentan periodos de crisis la percepción de la calidad tiende a variar y se valoran más determinados factores:

“En un período de crisis con elevada incertidumbre sobre lo que pide el mercado se valora más la capacidad de respuesta rápida por parte del suministrador, su flexibilidad para adaptarse a las tendencias de la moda o a las necesidades de servicio del cliente, y unos menores costes logísticos, de existencias y de circulante, etc. Por ello, ha crecido el suministro de proximidad, básicamente en Portugal, Turquía, Marruecos y algunos países del Este de Europa que se han beneficiado de este fenómeno, y también en algunas industrias españolas que han vuelto a recibir pedidos de clientes que ante la crisis han valorado a fondo las ventajas y los costes de esta opción” (Textilexpress, 2012, p.1).

En diversos países y a raíz de la crisis, diversos autores coinciden que la mejora alternativa es desarrollar mejores estándares de calidad que hacer productos de menores precios en el sector textil (Delvin, 2009). Incluso, se han visto crecimientos en plena crisis sobre aquellos que apostaron por la calidad (Toledo, 2008). Sin embargo, la estrategia de precios bajos de China si afecto ciertos mercados del sector confecciones, por ejemplo el peruano (Azucena, 2008), donde solo algunas empresas como Topi Top, con estrategias maduras de crecimiento, pudieron hacer frente antes tal amenaza.

Entre los años 2013 y 2014, las principales economías mundiales se vienen recuperando de manera paulatina, Principalmente, Europa y Estados Unidos presentan crecimiento de manera lenta, pero sostenida en el mercado que atiende el sector textil, (SNI,

2013). América Latina, y principalmente Colombia, han ganado amplia participación del mercado textil internacional. Adicionalmente, países como Brasil, México, Canadá, Japón y China se presentan como grandes oportunidades de mercados con demanda creciente. Por otro lado, hay estudios que señalan que la abrumadora economía de escala de China ha derrumbado sigue afectando industria, principalmente en América Latina, por los bajos precios peses a que presentan menor calidad (Edmer, 2013).

2.3 Calidad en el Perú

En el caso peruano no contamos con un Sistema Nacional de Calidad (SNC) formal, al no existir ninguna autoridad u organización física, ni específica que centralice la gestión de fiscalización ni coordinación entre los organismos que la conforman. En el afán de apoyar con la gestión de calidad el Sistema Nacional de Calidad (SNC) peruano reúne actividades como: (a) Reglamentación Técnica, (b) Normalización, (c) Acreditación, (d) Metrología, y (e) Evaluación de la conformidad, que permiten a diversas organizaciones involucrarse y actuar en la gestión de la calidad. Sin embargo de acuerdo con el Diagnóstico del Sistema Nacional de Calidad Peruano, efectuado por el Consejo Nacional de la Competitividad (CNC, 2011), a pesar que las instituciones, exceptuando a INDECOPI, realicen gestiones de calidad dentro de sus competencias, la agrupación de actividades, sin un órgano fiscalizador que supervise la gestión de recursos y coordine el trabajo en conjunto con otros agentes, no garantiza la transparencia, ni la productividad con intereses comunes, conllevando con ello a debilitar más aún el sistema.

Por otro lado, en el Perú, el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), como órgano del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), contribuye también con la calidad y la mejora competitiva del País. Su función es fundamental ya que promueve y desarrolla una cultura de gestión de calidad favoreciendo a organizaciones y empresas peruanas.

En el marco de ese rol, el CNC ha sumido el reto de articular los esfuerzos de las empresas, del sector académico, las organizaciones no gubernamentales, la cooperación técnica internacional, los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, proponiendo para los años 2014-2018 una Agenda de Competitividad, que tiene como objetivo generar un marco que promueva el aumento sostenido de la productividad de las empresas y lograr un Estado eficiente al servicio de todos los ciudadanos. (CNC, 2014).

Dentro de este contexto, la Agenda de la Competitividad 2012-2013, desarrollada por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) en el 2011, plantea siete líneas estratégicas entre las cuales se cuentan las siguientes: (a) ciencia, tecnología e innovación, (b) desarrollo empresarial, calidad y educación productiva, (c) internacionalización; (d) infraestructura, (e) tecnología de información y comunicaciones, (f) facilitación de negocios, y (g) ambiente. Del mismo modo en su afán de incrementar la inversión, las actividades, mejorar la competitividad así como el empleo formal, pone en marcha la Agenda de la Competitividad 2014-2018 la cual cuenta con las siguientes líneas estratégicas: (a) Desarrollo Productivo y empresarial, (b) Ciencia, Tecnología e innovación, (c) Internacionalización, (d) Infraestructura logística y de transportes, (e) Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, (f) Capital humano, (g) Facilitación de Negocios, (h) Recursos Naturales y Energía, que permitirán además duplicar las certificaciones de calidad, incrementar las normas técnicas peruanas, e incrementar el número de acreditados. Este detalle puede revisarse en la Figura 2.

Debe destacarse también la participación activa del Comité de Gestión de la Calidad (CGC) el cual está conformado por 21 instituciones gremiales con el objetivo de promover la competitividad y la calidad en los sectores industriales del Perú. Este comité la conforman instituciones como: ADEX, AOTS, CAPECO, CERPER, COTECNA, ESAN, INASSA,

Reglamentos Técnicos	Normas Técnicas	Acreditación	Metrología	Evaluación de la Conformidad
<p>Elaboración y propuesta (PCM, Ministerios y Organismos públicos descentralizados).</p> <p>Evaluación RTs respecto TLCs (MINCETUR).</p> <p>Evaluación para refrendo de RTs producidos por ministerios (MEF).</p> <p>Fiscalización de RTs que puedan constituir barreras no arancelarias (Comisión de INDECOPI).</p> <p>Autonomía reglamentaria (entidad dependiente de PCM).</p>	<p>Gestión de la normalización (Comisión de Normalización y Fiscalización de Barreras no arancelarias en INDECOPI).</p> <p>Secretariado CTN (Gremios, asociaciones y organismos técnicos).</p> <p>Participación en los CTN (Cualquier parte interesada).</p> <p>Referencia NTP en especificaciones compras públicas</p>	<p>Actividades nacionales de acreditación (SNA de INDECOPI).</p> <p>Participación en acuerdos bilateral y multilaterales de acreditación (SNA).</p> <p>Requisito de acreditación para OEC verificación Reg. Técnicos (ciertos Ministerios e Instancias del Gob.).</p> <p>OEC y Laboratorios de calibración acreditados (por SNA).</p>	<p>Instituto Nacional de Metrología (SNM de INDECOPI).</p> <p>Nivel aceptable en metrología fundamental dentro del entorno en que se sitúa Perú;</p> <p>Metrología Industrial (SNM y otros agentes privados).</p> <p>Metrología Legal: Desactivación y ausencia de marco reglamentario para la ejecución de la actividad de control metrológico legal.</p> <p>Laboratorios calibración externos al SNM.</p> <p>Comparaciones clave CIPM, SIM. Emiten CMC.</p>	<p>Certificación, inspección y ensayos (Organismos de Certificación y labor. nacionales y multinacionales).</p> <p>Otros OEC (Universidades, centros de investigación y CITES).</p> <p>Laboratorios Aduanas (SUNAT).</p> <p>OEC Agroalimentario y orgánicos (SENASA).</p> <p>Sanidad (Red Nacional Salud).</p> <p>Gremio OEC acreditados (SNOASC).</p>
<ul style="list-style-type: none"> •Requisitos mercados internacionales; •Referencia a OEC extranjeros; •Referencia a normas extranjeras en RTs. 	<ul style="list-style-type: none"> •Especificaciones compras públicas desarrolladas sin ref. a NTP existentes; •Ref. a Normas extranjeras por diversas administraciones; •Especificac. privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> •Autorización OEC verificación cumplimiento RT sin acreditación (algunos Ministerios); •Acreditaciones extranjeras; •Esquemas privados; •OEC no acreditados; 	<ul style="list-style-type: none"> •En ausencia de marco metrológico legal, ML desarrollada por Organismos públicos descentralizados (OSINERGMIN, SUNASS) y municipalidades. 	<ul style="list-style-type: none"> •Competencia OEC no establecidos en Perú. •Débil desarrollo de certificación voluntaria salvo en Sistemas de Gestión. •Ausencia OEC en sectores emergentes.

Figura 2: Visión esquemática de los pilares del SNC peruano y principales actividades. Tomado de “Diagnóstico del Sistema Nacional de Calidad (SNC) peruano”. AENOR, 2011, Recuperado de http://www.cnc.gov.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Diagnostico_SNC_Documento_final.pdf

INDECOPI, PERU COMPITE, PRODUCE, SENATI, SNI, SGS DEL PERÚ, TECSUP, Universidad Nacional Agraria La Molina, Pontificia Universidad Católica, Universidad de Lima, Universidad del Pacífico, Universidad Ricardo Palma, Universidad de San Martín de Porres, y Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Centro de Desarrollo Industrial, 2014).

A fin de unificar criterios, el Perú cuenta con un Sistema Peruano de Normalización conformado por Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), quien a su vez pertenece a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), a fin de asegurar la gestión de calidad, cuenta con una certificación de

sistema de gestión de Calidad renovada y vigente hasta el 2015. Destacándose entre sus funciones, establecer las políticas de Normalización, administrar y supervisar el funcionamiento del Sistema Peruano de Normalización, vigilar el proceso de facilitación del comercio mediante la eliminación de barreras comerciales no arancelarias, y administrar la infraestructura oficial de firma electrónica, Instituto de Defensa de la Competencia y Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI, 2014)

En este contexto, en el Perú, la autoridad adscrita al INDECOPI y encargada de administrar el Sistema Peruano de Normalización, es la Comisión de Normalización y de Fiscalización de Barreras Comerciales No Arancelarias (CNB). Quien en calidad de administrador cumple con la función principal de gestionar y aprobar las Normas Técnicas Peruanas, que serán puesta a disposición de todos los sectores así como ser representante del País en la elaboración de éstas.

Por otro lado, INDECOPI (2013) señaló que su alcance dentro del Sistema Nacional de la Calidad (SNC) cuenta con tres de los cinco pilares que se mencionan. Estos pilares son: (a) La Normalización, (b) La Acreditación, (c) La Metrología. Tal como se muestra en la Figura 3. Esta actividad se ha venido normalizando con las iniciativas de incremento de la competitividad de los diversos sectores industriales del país.

La calidad en la industria de confecciones abarca tanto la calidad en la materia prima, como la tela, el diseño, los acabados, así como la calidad en la gestión del capital humano, el servicio, entre otros. Según Senlle (2007), refiere que existen dos elementos importantes que determinan el éxito o fracaso en una empresa, la calidad total y la no calidad.

La calidad total, la define como una filosofía en busca de resultados eficientes, camino a la excelencia, que presenta diversos modelos que lo ayudan a definir planes de acción. Por otro lado refiere a la “no calidad”, como un fantasma que no se ve pero está presente haciendo perder el tiempo, dinero, desmotivando, creando conflictos y problemas.,

generando repetición, costos adicionales, frustraciones. Del mismo modo explica que los motivos de la ausencia o ineficiente gestión de calidad son diversos, entre ellos los más comunes son el desconocimiento, el poco interés en las personas, la falta de visión del negocio, el contar con un sistema improvisado de información, la carencia de planes estratégicos, o incluso debido por la actitud de los mismos directivos y/o empleado.

2.3.1 Calidad de las empresas en el sector confecciones en el Perú

En el Perú las empresas de confecciones textiles están más enfocadas a obtener certificaciones tipo BASC y WRAP referidas a la gestión de comercio exterior, que a optar por certificaciones de tipo ISO. Para Atehortua, Bustamante, y Valencia (2008) la certificación BASC o (Business Anti-Smuggling Coalition) es una norma que propone un sistema de gestión y control de seguridad en el comercio exterior, entre otras, también establece requerimientos específicos sobre recursos físicos y tecnológicos. La acreditación WRAP o Worldwide Responsible Accredited Production es una certificación dirigida más a temas de responsabilidad social, como impacto en el medio ambiente, trabajo justo, trabajo infantil, etc. Que las empresas de confecciones mayormente exportadoras están obligadas a presentar a sus clientes para concretar negocios.

Las normas ISO para las empresas de confecciones en el Perú son certificaciones que complementan su oferta exportadora, pero que no son requeridas por las grandes empresas compradoras mundiales, ya que son ellas las que ponen los parámetros de calidad y exigencia al momento de realizar los pedidos.

Para tener una idea del grado de aplicación de la certificación ISO en el Perú comparado con otros países de la región, observamos que de acuerdo con un decreto supremo presentado por la Presidencia del Consejo de ministros del Perú de Junio del 2014 en donde se establece la importancia de la Política Nacional para la Calidad, las empresas con certificación ISO 9001 en el Perú al año 2012 era de 860 empresas, mientras que en

Colombia se tenía 9,817 y en Chile 3,716. (PCM 2014, Junio), con lo cual se grafica el poco desarrollo de la gestión de la calidad en nuestro país.



Figura 3: Ámbito de Acción de INDECOPI.

Tomado de “La infraestructura de la Calidad como elemento de competitividad en el Perú”, INDECOPI, 2013. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/431471990radFF99C.pdf>

De acuerdo con los datos proporcionados por la Organización Internacional de Estandarización (ISO 2013) los sectores en el Perú que tienen mayor cantidad de certificaciones ISO 9001 son los siguientes: (a) mayoristas y retail; (b) transporte, almacenes, comunicaciones; (c) metales básicos y productos fabricados de metal; (d) servicios de ingeniería; (e) productos de plástico; y (f) construcción. En el sector manufacturero de acuerdo a la investigación realizada son cinco las empresas que cuentan con certificaciones ISO 9001: Topi Top, Textil del Valle, Multibag, Industrial Textil Acuario, Construcciones e Inversiones Alpama. Un número muy reducido si se tiene en cuenta el total de empresas dedicada a rubro de confecciones en general.

En el Perú el sector confecciones se asocia a una adecuada gestión de la calidad con el tamaño de la empresa y el mercado al que atienden, es decir mientras que las empresas más

grandes, en referencia al número de trabajadores y al nivel de facturación, atienden un mercado más exigente y demandante de productos altamente calificados (por ejemplo empresas como Topi Top, con más de 2,500 trabajadores y 240 millones de soles de facturación tienen clientes como Ralph Laurent, Old Navy, Gap, etc o Textil del Valle con 2,800 trabajadores y 149 millones de soles de facturación tienen clientes como Lacoste, Calvin Klein, Tommy Hilfiger, entre otros.), pequeñas y medianas empresas (por ejemplo las empresas conformantes del clúster en Gamarra) no tienen esa necesidad imperiosa de garantizar sus procesos con certificaciones de calidad, porque atienden a un mercado interno que no es muy sofisticado en cuanto a exigencia de calidad, sino que es más exigente en cuanto a precio.

Respecto a gestión de la calidad en el sector confecciones en el Perú, sólo algunas empresas han logrado el objetivo de legitimar sus procesos con certificaciones ISO 9001 a través de la entidad autorizada, quedando como criterio de cada organización determinar que parámetros son establecidos para aplicar procesos de mejora continua y gestión de calidad en sus procesos. Por ejemplo se tiene el caso de la empresa Creditex quienes actualmente tienen cinco acreditaciones: (a) Business Alliance for Secure Commerce (BASC); (b) ISO 9001; (c) Worldwide Responsible Accredited Production (WRAP); (d) Oekotex 100 Clase 2 para la gama completa de tejidos acabados y la certificación Oekotex para hilados; (e) Global OrganicTextile (GOTS). Creditex es una gran empresa textil que entiende la calidad como interpretar las necesidades y requerimientos de nuestros clientes, estableciendo especificaciones y parámetros de procesos que nos permitan proveerlos de productos que satisfagan e incluso excedan sus expectativas. Esto se logra gracias a un personal altamente calificado, al uso de materia prima y accesorios selectos, a la innovación de productos y procesos, al empleo de tecnología de punta, que permitan adaptarnos rápidamente a las

nuevas necesidades del mercado, respetando el medio ambiente y siendo socialmente responsables. (Creditex, 2014)

Un ejemplo de aplicación ISO en una mediana empresa textil de confecciones tenemos a la Industrial Textil Acuario S.A. INDUTEXA, empresa que inició sus actividades en el año 1995 y se dedica a la fabricación y comercialización de medias y ropa interior. A raíz del inicio de sus actividades de exportación el año 2005 deciden aplicar para una certificación ISO 9000 con el fin de adecuarse a los estándares mundiales exigidos por sus nuevos clientes como Adidas y Reebok. INDUTEXA entiende la calidad como un compromiso con la satisfacción del cliente, en un proceso de aprendizaje permanente que permita hacerle llegar un producto de calidad y con buen servicio. (Indutexa, 2014)

Respecto a las pequeñas empresas del sector textil confecciones en el Perú (menos de 50 trabajadores y una facturación menor a diez millones de soles) se ha determinado que ninguna empresa de esta categoría ha aplicado a una certificación ISO. Podemos tomar como ejemplo el emporio comercial de Gamarra donde operan unos 10 mil empresarios que dan empleo a unas 60 mil personas. Los resultados de la encuesta aplicada por el Ministerio de trabajo a 391 mypes del clúster Gamarra reflejaron que el clúster tiene perfil de microempresa, pues el 95.7% de las empresas encuestadas refirieron tener de uno a diez trabajadores/as, el 82% de uno a cuatro trabajadores y el 30% dos trabajadores. Huby y Murguía (2011).

La gran cantidad de micro y pequeñas empresas establecidas en Gamarra difieren en el grado de aplicación de estándares de calidad para sus procesos, algunas empresas por ejemplo toman como gestión de calidad simplemente revisar que la prenda no tenga ningún defecto una vez terminada. Otros por ejemplo tienen revisiones constantes en todo el proceso de confección (corte, estampado, costura, limpieza, acabado, etc.). Algunos empresarios que ya han realizado pequeñas exportaciones han adaptado sus procesos a los estándares exigidos

por los clientes y por último hay algunas empresas de mediano tamaño que han logrado estandarizar sus procesos y tienen manuales indicativos de cómo hacer las cosas con supervisores de calidad revisando cada proceso. Para entender mejor el grado de madurez de los sistemas de calidad en las empresas de confecciones, en la Tabla 2 se describe el grado de aplicación de los sistemas de calidad.

2.3.2 Análisis interno del sector (AMOFHIT) en Lima Metropolitana

En el presente capítulo se presenta el análisis interno, denominado AMOFHIT. De acuerdo con D'Alessio (2008) “la evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas”.

Administración y gerencia. De acuerdo con D'Alessio (2008), “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 mercados globales”.

La administración de la empresa debe influir en los colaboradores para que sus esfuerzos estén orientados hacia la misión, visión y valores de la empresa, que son los pilares en cualquier organización. Pero la administración de una empresa textil es un mundo complejo, pues se debe estar al tanto de la cantidad de insumos para la producción, tener conocimiento del número de colaboradores para poder cumplir con la entrega del pedido, saber si se están respetando los estándares de calidad pactados en los tratados, entre otros detalles que de no cumplirse llevarían a la banca rota a la empresa.

La industria textil en el Perú crece y abarca diversas actividades que inician con el tratamiento de las fibras textiles para la elaboración de hilos hasta la confección de prendas de vestir y otros artículos. Según el diario Gestión (2014), la industria textil ha presentado un crecimiento del 6% en el sector textil, principalmente, por la exportación.

Tabla 2*Madurez de los sistemas de calidad*

Madurez de los sistemas de calidad					
	Disfuncional	Incipiente	En Desarrollo	Maduro	De clase Mundial
Cliente	No es escuchado	Enfoque al cliente es un objetivo	Buscan trabajar mas cerca del cliente	Trabajador, proveedor y cliente integrado.	Mantener / conservar clientes satisfechos.
Proceso	Rígido, lotes grandes, errores de flujo	Procesos a mejorar identificando, capacitación en curso	Producción flexible. Limpieza y pulcritud	Lote chico, variedad de productos, rápida respuesta.	Agil, limpio, trabajador revisa su resultado y corrige.
Maquinaria	Opera a máxima velocidad. Reactivo	En proyecto sistema de control	Sistema de control de prueba	Sistema de información operando.	Mantenimiento preventivo
Gestión	Feudos, sin conexión entre planes y estrategias	Cuello de botella, operaciones sin valor	Equipos promueven estandarizar y mejorar.	Enfocados al cliente y mejora continua.	Gerencias involucradas, mejora continua visible.
RR HH	Pobre compromiso del personal. No calificado	Equipos multidisciplinarios para analisis	Sistemas de evaluación implementados	Desarrollo de RRHH en plan estrategico.	Empleado motivado, involucración se delega.
Comunicación	Vertical, de arriba hacia abajo	revisión semanal de planes y resultados.	Comunicación cruzada y doble via. Feedback	Estrategía integrada: planes con proceso de mejora.	Relaci colaborativa y de mejora continua.
Proveedores	Relación con proveedor enfocada en precio	En estudio la calificación de cada proveedor	Dispone de certificación de proveedores.	Proveedor comparado con otros del sector.	Proveedor comparado con otros fuera del sector.
Desempeño	el cliente recibe baja calidad y despachos atrasados	Está por debajo del promedio del sector.	Esta igual al sector.	Está por arriba del sector.	Es líder, un referente mundial.

Nota: Tomado de la revista “Mundo Textil”, Asociación Peruana de Técnicos Textiles, agosto 2013. p.41. Recuperado de <http://issuu.com/revistamundotextil/docs/mundotextil124-ago2013>.

La administración y gerencia de las empresas textiles peruanas cada día cumplen con mayores estándares de calidad, lo que les permite ser competitivos en este mundo globalizado. Según se publicó en el periódico La Prensa, el sector textil y confecciones es el más dinámico en la generación de empleo en el rubro de manufacturas. Podría convertirse en un segmento importante de las exportaciones peruanas. Genera S/. 6,600 millones de valor agregado y ha contribuido en los últimos años con el 10% al PBI nacional (Burgos, 2013).

El gerente en una empresa textil, es pieza fundamental dentro de la empresa; en el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas peruanas forma parte del equipo activo. El rol del gerente es liderar la organización, es por eso que se entrega de manera total al logro de los resultados, ya que en muchos casos de éxito que se han analizado, es el gerente o dueño de la empresa quien se ha sacrificado y a quien le ha costado mucho esfuerzo comenzar con su empresa. La estructura organizacional en las empresas textiles peruanas, en su mayoría están divididas en áreas administrativas, de producción, marketing, distribución, logística y tienen a la cabeza al gerente de la empresa. Esta realidad es muy frecuente en el mercado peruano, dado que según cifras de SUNAT y PROMPERÚ las empresas textiles dedicadas a confección con una facturación anual menor a 100,000 dólares americanos representan más del 50% al 2013.

Por otro lado, de acuerdo con las entrevistas y empresa observadas, la organización de las compañías en el sector confecciones puede clasificarse en tres grupos: grandes empresas industrializadas, medianas y pequeñas empresas formales, y pequeñas empresas informales. Las grandes empresas industrializadas, siguen procesos estructurados de administración que consiste en planificar, organizar, ejecutar y controlar los procesos de la empresa a fin que se pueda llegar al logro de los objetivos.

Las medianas y pequeñas empresas, que están formalmente constituidas, cuentan con procesos basados en el conocimiento de su personal. Está principalmente conformado por

familiares y personal de confianza. Estas empresas no cuentan con organizaciones con menores niveles jerárquicos como las grandes empresas industrializadas, además utilizan procesos menos formales.

En relación a las micro y pequeñas empresa, la información es escasa, pero también están constituidas principalmente, por familias y personas de confianza cercanas al mismo entorno familiar. Su organización tiene menos niveles jerárquicos e incluso sus niveles productivos son pequeños y comprometidos para clientes específicos.

Otro aspecto importante observado en la organización, es la carencia de una visión y misión formal y ambiciosa de las empresas medianas y pequeñas. En efecto, el objetivo de estas empresas es cubrir una necesidad y generar ingresos por la venta de los productos manufacturados, sin embargo, no se cuenta con una visión a mediano o largo plazo, y mucho menos con un plan estratégico que permita alcanzar una visión. Algunas empresas medianas y las grandes empresas industrializadas, como Topi Top, si plantean una visión y se organizan para definir objetivos en función de alcanzarlos.

Marketing y ventas. En la industria de confecciones, el marketing es considerado una actividad de alta prioridad dato que el consumidor percibe el valor de la ropa por beneficios intangibles que escapan de la razón. Es por esto, que la industria textil se ve afectada indirectamente y existe una alta variedad de competidores, no sólo locales, sino extranjeros.

Además, el marketing es el único medio de asegurar en el mediano y largo plazo el éxito de la empresa porque el objetivo principal es analizar las necesidades de los consumidores. La principal herramienta del marketing es el marketing mix (producto, precio, punto de venta y publicidad) cuyo uso potencia las capacidades de la empresa para acertar con las necesidades de sus clientes (Arellano, 2010).

Con la globalización de mercados y el avance de las redes sociales, se apunta a tener marketing online de productos textiles en las empresas, con esto se busca aumentar las ventas

y la rentabilidad con una mínima inversión, pues se tiene claro que la inversión en redes sociales es de menor costo frente a medios de comunicación como la televisión, radio y afiches publicitarios. La estrategia online puede ser un generador de amplios beneficios para la empresa.

En relación a las empresas observadas, las grandes empresas industrializadas cuentan con presencia en la web y en redes sociales, desde las cuales realizan campañas de marketing y tiene visibilidad a nivel mundial. Estas empresas mantienen su publicidad apoyadas en la marca Perú y con presencia en sitios.com.pe. Sin embargo, el dominio en el mercado local está dado por las confecciones con marcas internacionales. Adicionalmente, la venta de este tipo de productos se da específicamente en los centros comerciales, que es donde principalmente se produce la decisión de compra.

Las empresas textiles realizan sus ventas por diferentes canales de distribución, pero la mayoría de estas empresas se encuentran ubicadas en el emporio comercial de Gamarra. Este emporio es un lugar de gran movimiento comercial, las personas de diferentes distritos de lima, del interior del país y extranjeros visitan este emporio que oferta productos textiles y de moda, en el distrito de La Victoria.

El crecimiento de este emporio está relacionado a historias de esfuerzo, sacrificio y éxito de miles de personas, en su mayoría de fuera de la capital que llegaron a la capital llenos de ilusiones y con ganas de trabajar. Hoy en día concentra a miles de empresarios que ofrecen productos relacionados a la industria textil, de confecciones y de moda. Si bien, el esfuerzo realizado por estos empresarios ha tenido un carácter empírico, los resultados de última década han presentado un crecimiento notable con un pico en el año 2008 con 1,627 millones de dólares en exportaciones, cuando la crisis mundial afectaba las economías de todos los países, Perú alcanzó uno de sus mayores índices de exportación.

Otro factor importante desde el punto de vista del marketing en la industria textil peruana es la reconocida calidad de los tejidos nativos peruanos como el algodón pima y la alpaca peruana. Estos insumos son reconocidos mundialmente, donde el principal beneficiado es la industria de alta costura, sin embargo, esta situación impulsa a los mercado a apreciar el producto textil peruano como un producto de calidad. En este aspecto, los productos de alta calidad son producidos por talleres de alta costura cuyo mercado principal es el extranjero o centros comerciales de clase alta.

Operaciones, logística e Infraestructura. De manera similar a otros sectores de la industria, contar con una eficiente cadena de abastecimiento, además de contar con la capacidad de planta de acuerdo a la demanda, es clave de éxito en el sector textil. Como se mencionó en los párrafos anteriores, el Perú cuenta con una industria muy dinámica donde el principal participante es el clúster productor conocido como Gamarra y el vertiginoso crecimiento de grandes centros comerciales. Todas estas ubicaciones de comercio están estratégicamente ubicadas en sitios muy concurridos y con limitaciones de espacio y transporte, producto del crecimiento de las últimas décadas.

En el sector textil, la logística proporciona un factor diferencial ya que para las empresas textiles contar con el stock necesario para la entrega de sus pedidos es importante. La eficiente gestión de las actividades logísticas genera en este sector ventajas competitivas. Debemos tener en cuenta que una eficiente gestión logística no sólo proporciona diferenciación, sino ahorros significativos en costos. Un tema importante relacionado a la logística es la tercerización de prendas de vestir, que consiste en delegar la confección a pequeños o medianos talleres, los cuales son especialistas en el proceso que se les entrega, pero se debe coordinar con toda la cadena de suministro a fin que se cumpla con los estándares de calidad y tiempo de entrega para que la empresa no se vea afectada.

Desde el punto de vista logístico, el sector textil tiene oportunidades de eficiencia por medio de optimizar su cadena logística de inicio a fin. Dada la gran cantidad de empresas pequeñas, las negociaciones con grandes proveedores de insumos es una tarea ardua y la economía a escala que generan estos productores al trabajar de manera independiente, avizora una oportunidad cuantiosa en beneficios económicos, en formalizar asociaciones para negociar compras o tercerización de procesos comunes a fin de competir internacionalmente.

La infraestructura en una empresa textil también es un tema importante, no sólo la parte externa sino también la parte interna, por la racionalización de los espacios, a fin de evitar tener espacios sin uso. Se debe buscar que los procesos que son continuos estén uno al lado de otro para tener un orden en la producción y evitar demoras innecesarias. Si a esto sumamos las limitaciones de infraestructura como son las carreteras, advierte que los empresarios deben invertir en conjunto para generar algún beneficio de alto.

Las grandes empresas observadas, cuentan con socios de negocio e infraestructura para que su cadena de abastecimiento funcione eficientemente, sin embargo, las medianas y pequeñas empresas suelen asociarse para atender grandes pedidos, producto de oportunidades de negocio cuyo resultado ha presentado deficiencias en la entrega final de los pedidos, ya sea por la calidad de las confecciones o por los plazos de entrega del pedido perfecto.

Finanzas y contabilidad. Respecto a la Contabilidad de una empresa textil, las empresas que están debidamente formalizadas tienen que cumplir con los requerimientos que indica la SUNAT, la cual exige diferentes tipos de reporte de acuerdo al régimen tributario al cual deberá acogerse la empresa. Las empresas tienen que ingresar al sistema PDT (Programa de Declaración Telemática) para registrar la información y enviarla digitalmente.

Adicionalmente, como otras empresas, deberán cumplir con el pago del impuesto de IGV mensual y el adelanto del impuesto a la renta.

La SUNAT fomenta el uso de los medios electrónicos en beneficio de las empresas. Si las empresas logran aprovechar estas alternativas pueden hacer uso de los libros contables electrónicos y la emisión de la factura electrónica. La emisión de la factura electrónica es un formato estándar que promueve la SUNAT y exigido actualmente de manera obligatoria a los principales contribuyentes. Asimismo los empleados de las empresas que brindan servicios de recibo por honorarios también tendrán la opción de hacerlo electrónicamente.

Para las pequeñas empresas la SUNAT también permite llevar los libros de ingresos y gastos de forma electrónica, de esta forma se generan ahorros en los gastos de los servicios contables que deben contratarse y a su vez se beneficia el país con una recaudación automatizada. Mención aparte recibe el Portal de la Sunat que a través de los múltiples servicios que ofrece permite a las empresas no perder tiempo valioso en los temas tributarios y dedicarse exclusivamente a los intereses de su negocio.

Debido a que un buen grupo de las empresas textiles dedican parte de su producción hacia el exterior, el Ministerio de la Producción fomenta programas como el FOGEM o Fondo de Garantías Empresariales que se creó en el 2009 y tuvo una duración de dos años. Éste programa permitía crear facilidades para que los bancos puedan liberar préstamos a las PYMES con garantías de COFIDE, de esta forma COFIDE actuaba como un ente fiduciario y permitía que las empresas textiles con producción en el exterior se beneficiaran de estos préstamos y tengan acceso a los préstamos del sector financiero. El problema con la mayoría de las empresas textiles es que por desconocimiento o por falta de sustento en los flujos de ingresos no pueden solicitar préstamos debido a que la mayoría de los bancos les rechazan las solicitudes debido a las estrictas reglas que se deben cumplir para ser candidato a préstamo.

Otro programa de apoyo con el que cuentan las empresas textiles que exportan es el Seguro de Créditos a la Exportación para la Pequeña y Mediana Empresa o Sepymex. Este programa de acuerdo al portal de COFIDE tiene como objetivo: “programa creado para

fomentar y apoyar a las pequeñas y medianas empresas (pymes) exportadoras, otorgando una cobertura de seguro en respaldo de los créditos de pre-embarque que contraten con las instituciones financieras.” (COFIDE, 2014)

Con ambos programas mencionados lo que se busca es que las empresas minimicen la posibilidad de problemas de acceso al sistema financiero y de esta forma contribuir a la competitividad del país. Esto sumado a las nuevas opciones que brinda la SUNAT para manejar una contabilidad electrónica les permitirá a las empresas del sector textil a ser más competitivas y eficientes en costo.

Recursos humanos. En el mundo actual, donde la globalización y la competencia determinan la continuidad de las empresas, el capital humano es ineludiblemente, uno de los factores claves que ayudan a mantener y reforzar la eficiencia y productividad en las empresas. El recurso humano, como en la mayoría de sectores, es clave para el desarrollo de la industria por sus capacidades de creación e innovación.

En una industria como la textil, cuyos productos son de consumo masivo, con gran demanda, las personas buscan como alternativa de autoempleo o emprendimiento incorporarse en este sector, presentándose con ello altos índices de informalidad. Este elemento afecta la calidad, pues, no es posible estandarizar y formalizar procesos con una fuerza laboral informal.

La informalidad, trae consigo entre otros factores, situaciones de crisis y difíciles de capacitación. A pesar de ello, con el fin de mejorar las competencias laborales, y la calidad de los productos y servicios que brinda esta industria, tanto el sector público como el privado colaboran conjuntamente impartiendo programas y capacitaciones que sirven como soporte para lograr el crecimiento de la formación empresarial en esta industria.

Por otro lado, las empresas del sector de confecciones tienden a no tener entre sus principales objetivos el desarrollo del personal ni de la misma organización. Muy

independiente de la formalidad, no le dan la debida importancia para desarrollar planes estratégicos de gestión de recursos humanos, ya sea por la falta de experiencia, métodos, tecnología, información o la misma actitud que éstas presentan, imposibilitándolos a tener una gestión de calidad.

Según los estudios realizados por Simón, Rojo y Molina (2011), la inversión en personas es un proceso complejo que requiere una visión a largo plazo que, principalmente, las micro y pequeñas y empresas no están dispuestas a asumir. La rotación de las personas por ejemplo representa un gran número relevante, por los cuales desisten de esta inversión. Ganar y mantener el compromiso de los empleados, es un gran reto que debe afrontar todo empresario. Minimizar el absentismo y la rotación voluntaria es un trabajo sin duda muy importante, una gestión que no puede dejarse de lado, ya que el compromiso tiende a manifestarse en tipos de conductas que impactan directamente en el desempeño y los resultados del negocio.

Por otro lado, Senlle (2007), refiere que las organizaciones deben plantearse un plan estratégico de recursos humanos, que les permita en forma secuencial lograr un trabajo con eficacia y eficiencia. Del mismo modo indica que no se puede pretender hablar de gente comprometida, buen clima laboral, resultados positivos, motivación de personal, calidad, fidelización de clientes, competitividad, entre otros, si no se cuenta con una política de recursos humanos soportada con un plan estratégico, que cuente con los puntos básicos, delimitados organizadamente.

Tomando como referencia las empresas grandes observadas, los aspectos de gestión humana tienen mayor énfasis, sin embargo, su dependencia es menor porque han alcanzado cierto nivel de automatización y alianzas estratégicas que cubren necesidades de especialización. Por otro lado, las micro, pequeñas y medianas empresas tienen mayor

dependencia del factor humano, principalmente, por no haber logrado los altos niveles de automatización y por invertir menor en la gestión de recursos humanos.

Sistemas de información y comunicaciones. A fin de optimizar el negocio en la industria textil, diversas empresas se ven en la necesidad de implementar sistemas de planificación de Recursos, (ERP), que engloban los procesos completos de fabricación, producción, ventas, compras, preventa, que sean capaces de controlar el proceso productivo textil. El desarrollo de formatos, platillas, módulos específicos de gestión, de producción, logístico, pre venta, ayudan a facilitar el aprendizaje y rentabilizar al máximo el tiempo en la gestión de procesos así como minimizar los costos de producción. Tenemos el ejemplo de www.igttextil.es que es una página web que brinda un sistema implementado para el desarrollo del sector textil, respaldada por el Centro Tecnológico del Textil de Andalucía, en España.

En relación a software, solo las empresas grandes utilizan herramientas sofisticadas para sus procesos empresariales, nuevamente, tomando como ejemplo a Topi Top, cuenta con procesos en SAP y algunas soluciones a medida. Por otro lado, las empresas medianas y pequeñas no utilizan software para sus procesos productivos pese a que en el sector existen soluciones gratuitas como Software DelSol o Eneboo.

Tecnología, investigación y desarrollo. Según lo indicado por Muñoz, W. (2006) el sector confecciones, es una industria emergente y su desarrollo es más aún viable si se localiza en zonas como el Cono Norte de Lima, donde existen no sólo una gran demanda de productos textiles sino una gran capacidad de mano de obra que contribuiría al desarrollo de dicho sector. Para el surgimiento de ello el autor refiere que se vienen efectuando programas de desarrollo integral que no sólo involucran al sector confecciones propiamente dicho, sino a la comunidad la cual es pieza clave para contribuir con el desarrollo de dicho sector, ya que presenta una mano de obra utilizable y productiva para el desarrollo de este sector, pudiendo significar una ventaja competitiva al tratarse de enfrentar al mercado internacional.

Otros aspectos, desde el punto de vista de tecnología, están relacionados con la automatización de confecciones. Empresas de clase mundial, como Zara, cuentan con tecnología de punta y altos niveles de innovación que le permiten competir en el mundo. En Perú, la tecnología en la industria textil no se ha desarrollado como en los países de primer mundo, lo cual es una realidad en otras industrias. Nuevamente, es importante influir en la cooperación y confirmación de economías de escala que permitan inversiones en tecnología.

Empresas como Topi Top cuentan con tecnología de punta que les permite producir a economías de escala, sin embargo, no cuentan con la amplia variedad de diseño y diversificación de productos de confección. Las micro, pequeñas y medianas empresas se especializan en la confección de prendas por temporadas, sin embargo, la verdadera variedad la proporcionan talleres con menores capacidades de producción, por lo cual los costos finales no son competitivos frente a industrias textiles como la China.

2.3 Resumen

La calidad ha sido estudiada durante muchos siglos y en el mundo empresarial está enfocada a alcanzar el éxito de la manera más eficiente. La calidad total es una estrategia de gestión que permite a las empresas alcanzar su meta basada en buenas prácticas y bajo un marco que se enfoca en ocho factores de calidad.

Desde el punto de vista de la administración, las empresas del sector confecciones y en general, se clasifican en cuatro grupos: micro, pequeñas, medianas y grandes. La primera se caracteriza por tener una organización, generalmente, vertical con controles y procesos formales. Las otras organizaciones cuentan con menos niveles de jerarquía en su gestión y suelen estar confirmadas por familias o personas de confianza.

Desde el punto de vista del marketing, las grandes empresas suelen promocionar sus productos a través de medios de comunicación y/o a través de marcas internacionales y sus focos de venta suelen ser, principalmente, tiendas exclusivas y centros comerciales. Las

medianas y pequeñas empresas cuentan con un marketing de menor escala y suelen asociarse para atender la demanda de grandes clientes o atender centros comerciales y/o pertenecer al conocido emporio de Gamarra.

Desde el punto de vista de la logística, las grandes empresas poseen mayores alianzas e infraestructura para distribuir o adquirir elementos de su proceso productivo de manera más eficiente y apoyada en economías de escala. Las medianas y pequeñas empresas tienen a atender en sectores muy específicos o especializarse en productos de alta calidad como la alta costura, donde las confecciones tienen un alto valor y puntos de venta muy específicos.

Desde el punto de vista de las finanzas y contabilidad, las grandes empresas cuentan con espaldas financieras fuertes, aunque se debilitan por la presencia de competidores globales de economías de mayor escala. En contraste, empresas de confecciones medianas y pequeñas no cuentan con facilidad para el financiamiento, o lo encuentran a tasas más altas, pese a esto, tienen nichos de mercado específicos y en su mayoría son afectadas por productos de bajo costo como los chinos.

En relación a los recursos humanos, las grandes empresas cuentan con procesos de gestión para su talento humano que les permite mantener un nivel de calidad en las personas que trabajan en sus procesos y además tienen menor dependencia por sus avances en automatización. Por otro lado, las empresas medianas y pequeñas carecen de procesos de gestión eficientes y su dependencia es mayor por la baja automatización de procesos y por la especialización que tienen a manejar.

Con respecto al manejo de sus sistemas y comunicaciones, las grandes empresas invierten en software a medida e incluso se soportan en herramientas de clase mundial como el SAP. En contraste, las empresas medianas y pequeñas no cuentan con procesos automatizados pese a que existen soluciones gratuitas en el mercado.

También, respecto a tecnología e innovación, la automatización y las inversiones más resaltantes las realizan las grandes empresas de confecciones. Las medianas y pequeñas empresas se especializan y desarrollan talleres con bajos índices de automatización, pero se han observado empresas medianas con equipos con alta capacidad de producción.

Finalmente, desde el punto de vista de la calidad, las grandes empresas desarrollan procesos formales de control y aseguramiento de la calidad en sus procesos productivos, y se aseguran de la difusión de sus procedimientos. Las empresas medianas y pequeñas cuentan con mecanismos de control, sin embargo, debido a que existen talleres de confección, éstos tienden a flexibilizar las actividades de los procesos y a orientarse en los resultados en lugar del proceso.

2.4 Conclusiones

En el mercado peruano, las empresas del sector confecciones son en su mayoría pequeñas y medianas empresas. Las cuales tienen una serie de restricciones cuando se trata atender la demanda de los mercados internacionales. Por ello, es importante impulsar el desarrollo de clúster y modelos de cooperación que permitan aprovechar las economías a escala.

También, se puede señalar que las ventas del sector confecciones están en aumento y depende de los empresarios aprovechar las fortalezas del sector, como la reconocida calidad de los insumos, pero también para que sus productos sean competitivos en el mercado internacional deben incorporar procesos productivos eficientes que cumplan con los estándares pactados en los tratados.

Una de las oportunidades más importantes que tiene el sector confecciones es la calidad reconocida de sus insumos a nivel internacional. Es importante promocionar, tal como se hizo con la gastronomía, aquellos productos de calidad y cuidar la cadena de sostenibilidad y asegurar el desarrollo de la industria a largo plazo.

Existe una gran oportunidad de implementar herramientas de apoyo a la gestión, sobretodo, en las pequeñas y medianas empresas a través del software libre. Para esto es importante la incorporación o asociación para adquirir los servicios necesarios y ejecutar la implementación y mejora de sus procesos y alcanzar mayor competitividad.

La inversión en tecnología es clave para mantener la competitividad en este sector. Existen casos de éxito a nivel mundial que permiten establecer los lineamiento básicos para alcanzar un nivel de clase mundial impulsado por la tecnología. No invertir de manera seria en este aspecto proporciona un alto riesgo de pérdida de mercado nacional e internacional.



Capítulo III: Metodología

En el presente capítulo trataremos sobre la metodología empleada en la investigación. Según (Iglesias & Cortés, 2004, p.8) señalaron “la metodología es la ciencia que nos enseña a dirigir determinado proceso de manera eficiente y eficaz para alcanzar los resultados deseados y tiene como objetivo darnos la estrategia a seguir en el proceso”.

El objetivo de este estudio es verificar el nivel de cumplimiento de los factores del TQM en el sector confecciones en Lima Metropolitana. El presente estudio muestra los resultados de esta investigación acotado a empresas de confecciones que cuentan con ISO y las que no cuenta con ISO. Esta investigación se sustenta en el artículo Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano (Benzaquen, 2013) donde se llevaron a cabo dos investigaciones en el año 2006 y en el 2011 para comparar la evolución en la gestión de la calidad en las empresas peruanas de todos los sectores que implementaron específicamente un sistema de gestión de calidad ISO 9001.

3.1 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación tiene un enfoque cuantitativo de tipo no experimental, un alcance descriptivo y un diseño transeccional. Se dice que es no experimental porque el estudio se realiza sin manipular las variables y sólo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. (Hernández, et al., 2010). Se dice que tiene alcance descriptivo, por cuanto los resultados obtenidos se plasmaran tal cual han sido recogidos en las encuestas utilizadas para tal fin. Este tipo de investigación es secuencial y probatoria, es decir, parte de una idea, que va acotándose y delimitándose del cual se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco y una perspectiva teórica.

La investigación que se presenta es de tipo transeccional. En los estudios de tipo transeccional o transversal la unidad de análisis es observada en un sólo punto del tiempo. Un

ejemplo de este tipo de investigación son los procedimientos médicos como biopsias y rayos x, que permiten descubrir el estado actual del organismo de un ser humano, y hacer inferencias de lo que le está ocurriendo, es decir la información derivada de los mismos ayuda a establecer pronósticos de lo que pudiera ocurrir. (Baray, 2006). El tiempo tomado para el desarrollo de esta investigación fue de junio a noviembre del 2014, es decir un total de cinco meses.

3.2 Población y Selección de Muestra

La población de la investigación está delimitada a empresas del sector confecciones constituidas dentro de Lima Metropolitana. De acuerdo a los datos que se indica en el PERÚ THE TOP 10,000 Companies 2014, son 246 las empresas de este sector. A partir de la población se determinó la muestra requerida.

Para obtener el tamaño de la muestra se tuvieron en cuenta los siguientes parámetros: (a) la muestra obtenida es de tipo aleatoria donde cada elemento de la población tiene la misma posibilidad de salir elegido, es decir como indica Salkind (1999) el objetivo es tener una muestra que se parezca lo más posible a la población. La implicación más importante de asegurar la similitud entre las dos es que una vez que se finalice la investigación los resultados basados en la muestra se pueden generalizar a la población, (b) se ha establecido un porcentaje de error de 10%, (c) el nivel de confianza es de 95%. La fórmula para calcular la muestra de una población definida es la siguiente:

$$n = Z^2 p q N / N e^2 + Z^2 p q = 70 \text{ empresas a encuestar .}$$

Dónde: n = tamaño de la muestra; N = tamaño de la población; e^2 = error de estimación; Z^2 = nivel de confianza; p = probabilidad de ocurrencia y q = probabilidad de no ocurrencia, para ambos casos será de 50% (Rodríguez, 2003). La aplicación del cálculo nos dio como resultado una muestra de 70 empresas a encuestar del sector confecciones en Lima Metropolitana, véase el Apéndice C. En la Tabla 3 se presentan los resultados del análisis.

Tabla 3*Población y Muestra*

	Indicador
Margen de error	10%
Nivel de confianza	95%
Población	246
Muestra	70

Nota: La muestra es de 70 empresas del sector confecciones.

3.3 Procedimientos y Recolección de Datos

El 23 de Junio se envió a las 246 empresas establecidas en nuestra población Perú: The Top 10,000 Companies 2014 un correo con un link conteniendo la encuesta, véase Apéndice D, que serviría para el desarrollo de la investigación mediante la herramienta EncuestaFacil.com. A pesar de haber adjuntado la carta que CENTRUM nos facilitó para tal fin, el nivel de respuesta obtenido fue de ocho encuestas resueltas, es decir el 11% de las encuestas requeridas para la muestra de 70 empresas. En vista del pobre resultado obtenido, el 06 de agosto se volvió a remitir las encuestas a las 238 empresas, esperando un nivel de respuesta más alto, pero no se obtuvo ningún resultado.

El 18 de agosto, ante la imposibilidad de obtener respuesta vía correo electrónico, se decidió tomar la iniciativa de visitar personalmente a los gerentes y representantes de primer nivel de las empresas, tomando como base el listado de las 238 empresas establecidas en nuestra población. Es así que se solicitó el apoyo de 5 personas representantes del gremio textil en el Perú, para visitar las empresas y hacer las preguntas personalmente. Esta vez el resultado fue de 58 encuestas resueltas, lo que equivale al 83% del total, el trabajo se realizó desde el 18 de agosto y culminó el 07 de noviembre. Para las cuatro encuestas faltantes, lo que equivale al 6% del total, se realizaron llamadas telefónicas aleatorias a las 180 empresas de la lista obteniendo resultados positivos, así se concluyó con las 70 encuestas que se necesitaban para realizar el muestreo requerido como se presenta en la Figura 4.

Toda la información recopilada de las 70 encuestas por los tres canales que se utilizaron, fue detallada en un Excel para ser cargados en el software estadístico especializado IBM SPSS versión 22, véase Apéndice F. Con los resultados obtenidos se realizará el análisis estadístico y la interpretación de los resultados.

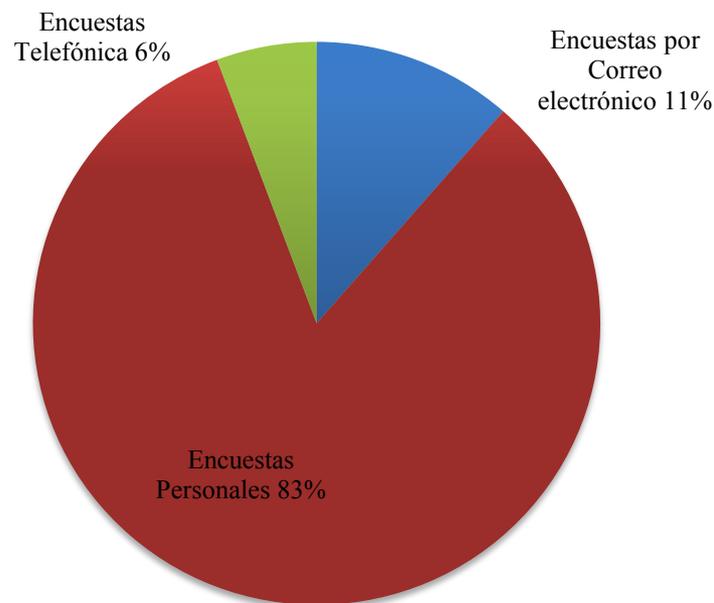


Figura 4: Medios utilizados para las encuestas

3.4 Instrumentos

El instrumento de investigación utilizado fue un cuestionario de tipo Likert. Al respecto Schiffman y Kanuk (2005) manifiestan que por mucho la escala de Likert es el formato más popular para las escalas de actitudes, porque facilita a los investigadores la elaboración e interpretación y porque a los consumidores les resulta fácil de responder. El cuestionario utilizado se denominaba “Cuestionario sobre la implementación de la calidad en la empresa”, el cual estaba compuesto por dos bloques de preguntas, un primer bloque conformado por nueve preguntas respecto a información general de la empresa, dentro de este grupo está la pregunta filtro si la empresa cuenta o no con un Sistema de Gestión de Calidad y un segundo bloque de 35 preguntas enfocadas en los nueve factores del TQM, respecto a la

situación real de la calidad en la empresa encuestada. Las preguntas se han elaborado con el propósito de medir la relación de los nueve factores de la calidad (TQM) con los cuatro principales bloques de una organización, los cuales son: (a) la alta gerencia, (b) proveedores, (c) gestión de procesos, y (d) clientes, como se aprecia en la Tabla 4 y en la Figura 5.

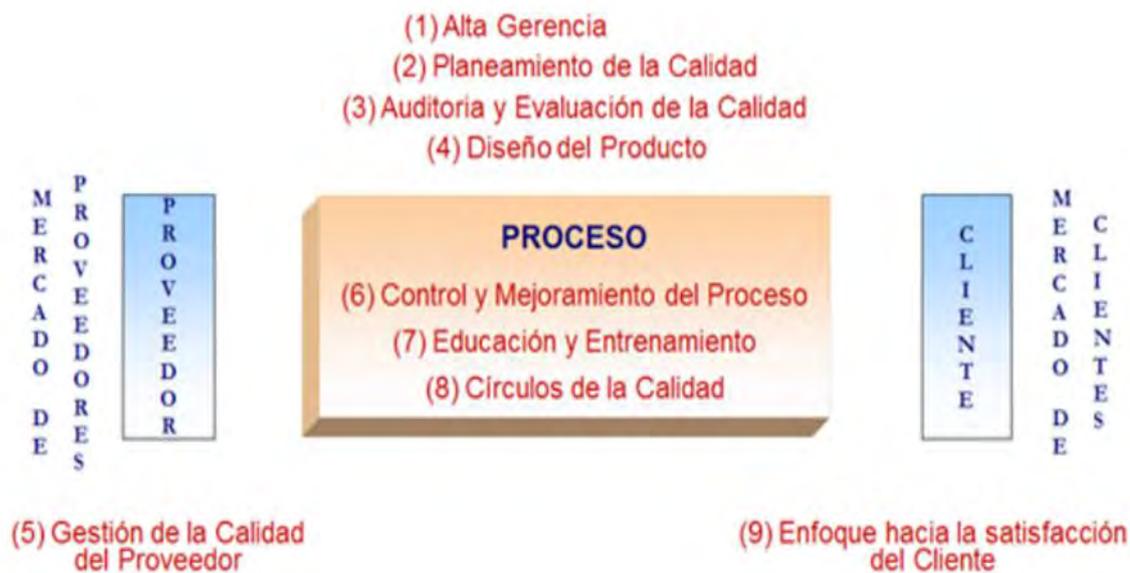


Figura 5: Modelo de Nueve Factores del TQM en la Empresa
Adaptado de “Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano”, por J. Benzaquen, 2013. 7(1), 41 – 59. Doi: 10.3232/GCG.2013.V7.N1.03.

Según señala Benzaquen (2013), considera que la Administración de la Calidad (Y) es una función que depende de nueve factores ($X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8, X_9$).

Esto es: $Y = f(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8, X_9)$.

Dónde: $Y = f(X_i)$ $i = 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9$

Cada uno de los nueve factores depende a su vez, de preguntas específicas (desde X_{11} hasta X_{94}); dependiendo de cada factor, éste puede incluir de 3 a 5 preguntas específicas como se presenta en el Apéndice A.

$X_i = f'(X_{ij})$ $i = 1, 2, \dots, 9; j = 1, 2, \dots, k; k = 2, 3, 4, 5$

Tabla 4*Cuatro principales bloques de una organización*

Bloque Alta Gerencia	Descripción
Alta Gerencia	Contribuye a la óptima gestión de la calidad en la organización de tal manera que logre comprometer a toda la institución a alcanzar sus objetivos.
Planeamiento de la Calidad	Analiza si la empresa cuenta con metas específicas y detalladas en cuanto a la gestión de la calidad
Auditoría y Evaluación de la Calidad	Realiza un seguimiento constante de las políticas y planes de calidad.
Diseño del producto	Permite adoptar la innovación como aspecto diferenciador dentro de su entorno
Bloque Gestión de los Procesos	Descripción
Control y Mejoramiento del Proceso	Se encarga de verificar si el proceso operativo de la organización satisface los requerimientos de los clientes, también verifica si las instalaciones y el equipo operativo funciona adecuadamente.
Educación y Entrenamiento	Dirige al personal que labora en la organización y que mide la capacitación, entrenamiento, proporción de herramientas de gestión de calidad y mide el grado de compromiso de los trabajadores en relación con implementación de un sistema de calidad.
Círculos de la Calidad	Se considera el diálogo en la empresa, trabajo en equipo y mide la frecuencia de realización y el impacto que estos tienen con respecto al desempeño de la organización.
Bloque Gestión de Proveedores	Descripción
Gestión de la calidad del proveedor	Mide el nivel de manejo de sistemas de calidad en los proveedores y como ello repercute en los bienes o servicios que ellos ofrecen.
Bloque Gestión de Clientes	Descripción
Enfoque hacia la Satisfacción del cliente	Mide el grado de satisfacción que están alcanzando los clientes con respecto a los bienes o servicios ofrecidos, a su vez mide la forma en la que se está captando dichas necesidades.

Nota. Adaptado de “Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano”, por J. Benzaquen, 2013. 7(1), 41 – 59. Doi: 10.3232/GCG.2013.V7.N1.03.

Se consideró un promedio simple para el modelo matemático:

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

Donde x_{ij} representa el promedio de la puntuación obtenida para cada pregunta. Con este análisis se presentan las preguntas por cada factor de éxito de la Administración de la Calidad Total.

3.5 Validez y Confiabilidad

Para Landeau (2007) la validez es el grado en que el instrumento proporciona datos que reflejen realmente los aspectos que interesan estudiar. La confiabilidad es el grado con el cual el instrumento prueba su consistencia, por los resultados que produce al aplicarlos repetidamente al objeto de estudio. Para evaluar la validez y la confiabilidad de los resultados del cuestionario se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach. De acuerdo a lo señalado por George & Mallery (2003) para la evaluación del Alfa de Cronbach, sugiere tomar en cuenta: (a) coeficiente Alpha > 0.9 es excelente; (b) coeficiente Alpha > 0.8 es bueno; (c) coeficiente Alpha > 0.7 es aceptable; (d) coeficiente Alpha > 0.6 es cuestionable; (e) coeficiente Alpha > 0.5 es pobre; (f) coeficiente Alpha < 0.5 es inaceptable.

Asimismo George & Mallery (2003) señalaron que si los resultados son mayores a 0.7 son considerados como coeficientes aceptables, los coeficientes menores al 0.7 podría considerarse cuestionables, incluso indican hasta inaceptables. Según los resultados obtenidos y de acuerdo a la literatura revisada, tenemos dos factores: Alta Gerencia (0.888) y Control y Mejoramiento de Procesos (0.812) que tienen un coeficiente bueno y siete factores: Planeamiento de la Calidad (0.901), Auditoría y Evaluación de la Calidad (0.933), Diseño del producto (0.918), Gestión de la Calidad del Proveedor (0.918), Educación y Entrenamiento (0.975), Círculos de Calidad (0.970), Enfoque hacia la satisfacción del cliente (0.949), con coeficiente excelente. El valor obtenido para cada factor se puede apreciar en la Tabla 5.

Tabla 5

Alpha de Cronbach por cada factor de la calidad.

Factor	Alpha de Cronbach	Nº de Preguntas
Alta Gerencia - X ₁	0.888	5
Planeamiento de la Calidad - X ₂	0.901	3
Auditoria y Evaluación de la Calidad - X ₃	0.933	3
Diseño del Producto - X ₄	0.918	3
Gestión de la Calidad del Proveedor - X ₅	0.918	4
Control y Mejoramiento de Procesos - X ₆	0.812	5
Educación y Entrenamiento - X ₇	0.975	4
Círculos de Calidad - X ₈	0.970	4
Enfoque hacia la satisfacción del cliente - X ₉	0.949	4
Total de preguntas		35

3.6 Análisis e interpretación de datos

En principio, para comprender la interpretación de los datos, es importante señalar el significado de los valores de los resultados de las encuestas. Para responder las encuestas se utilizó una escala de liker del uno al cinco. Cuando el resultado está comprendido entre los valores uno y dos, esto significa que no cumple el factor de calidad consultado. Si el valor resulta entre dos y tres, significa que el factor tiende a no cumplir. Si el resultado está en el rango de tres y cuatro, quiere decir que ese factor tiende a cumplir. Finalmente, si este resultado está entre cuatro y cinco, quiere decir que el factor si cumple como se presenta en la Figura 6.

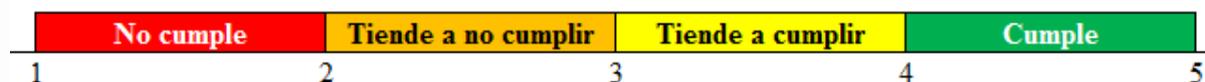


Figura 6: Semántica de los resultados en los niveles de cumplimiento.

3.7. Resumen

Para concluir se debe indicar que el estudio se basó en una población de 246 empresas, de acuerdo al cálculo realizado, se obtuvo una muestra de 70 empresas. Los

resultados que nos dan estas 70 encuestas muestran una validez y confiabilidad que ha sido comprobada con la herramienta estadística Alpha de Cronbach establecida para cada factor. De acuerdo a la revisión literaria, se indica que resultados mayores al 0.70 en el cálculo del Alpha de Cronbach sugieren que el instrumento utilizado ha sido comprendido e interpretado por las personas encuestadas.

Así mismo, la interpretación de los de acuerdo con el resultado obtenido puede clasificarse en no cumple, tiende a no cumplir, tiende a cumplir y cumple si el valor obtenido es menor a dos, menor a tres y mayor a dos, menor a cuatro y mayor a tres, y mayor a cuatro respectivamente.



Capítulo IV: Resultados

4.1 Perfil de informantes: Análisis descriptivos

El instrumento utilizado para la investigación fue la encuesta y está compuesta por dos partes. La primera parte comprende nueve preguntas de filtro, donde se identifica la ubicación de las empresas, la característica de la empresa (público o privado), el número de trabajadores, el cargo de la persona encuestada, el rubro de la empresa, los años de la empresa, la presencia de un sistema de gestión de calidad en las empresas y tiempo que vienen operando con el sistema de gestión de calidad.

La población para la investigación es de 246 empresas, la muestra calculada es 70 empresas, el 100% de las empresas encuestadas se ubican en Lima Metropolitana y pertenecen al sector privado. De acuerdo al número de trabajadores, podemos indicar que: el 27% de las encuestas fueron respondidas por empresas con uno hasta diez trabajadores, el 20% por empresas con 11 hasta 50 trabajadores, el 20% por empresas con 51 hasta 200 trabajadores y el 33% por empresas con más de 200 trabajadores. De acuerdo al tiempo de fundación que tiene la empresa, podemos indicar que el 10% de las empresas tienen de cero a cinco años, el 19% tienen de seis a 10 años, el 10% tienen de 11 a 15 años, el 24% tienen de 16 a 20 años y 37% tienen más de 20 años. De acuerdo al cargo que ocupa la persona que respondió la encuesta, tenemos: el 64% de las personas que respondieron las encuestas tienen el cargo de presidente de directorio o gerente general, el 21% son gerentes de área o jefes de departamento y el 15% ocupan otros cargos. Se indica que el 93% de las empresas encuestadas no cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad y el 7% cuenta con algún Sistema de Calidad. También se tiene que el 20% de las empresas cuentan con un sistema de calidad de uno a tres años, el 40% de cuatro a siete años y el 40% de ocho a más años. Asimismo se indica que el 100% de las empresas encuestadas son de manufactura. Estos datos se presentan en la Tabla 6.

Tabla 6:*Preguntas de filtro de la encuesta*

Preguntas de Filtro: año	2014
Número de la Población	246
Número de empresas encuestadas	70
Ubicación de la empresa	
Lima	100%
Empresa es:	
Privada	100%
Número de Trabajadores	
201 a más (Grandes empresas)	33%
51 a 200 (Medianas empresas)	20%
11 a 50 (Pequeñas empresas)	20%
1 a 10 (Micro empresas)	27%
Tiempo de Fundación	
Más de 20 años	37%
16 a 20 años	24%
11 a 15 años	10%
6 a 10 años	19%
0 a 5 años	10%
Persona que contestó	
Presidente de Directorio o Gerente General	64%
Gerente de Área o Jefe de Departamento	21%
Otro	15%
Empresa cuenta con Sistema de Calidad	
Sí	7%
No	93%
Tiempo del Sistema de Calidad	
8 a más años	40%
4 a 7 años	40%
1 a 3 años	20%
Tipo de empresa	
Manufactura: construcción, fabricación, ensamblaje	100%

Nota: El tamaño de la empresa está determinada en función al número de trabajadores.

Adicionalmente, en la muestra se identificaron empresas que cuentan con sistemas de calidad. Solo cinco empresas de la muestra, el 7%, resultaron con una certificación ISO. En la Tabla 7 se presentan las empresas con las certificaciones que han alcanzado. Para efectos

de esta investigación no son representativas, por lo que no se realizarán comparaciones entre empresa que cuentan con ISO y las que no.

Tabla 7

Empresas con certificación ISO

Nombre de la Empresa	Nombre de la Certificación
MULTIBAG S.R.L.	ISO 9001:2008
CONSTRUCCIONES E INVERSIONES ALPAMA S.A.	ISO 9000
INDUSTRIAL TEXTIL ACUARIO S.A.	ISO 9000
TEXTIL DEL VALLE S.A.	ISO 9001, ISO 14001
TOPI TOP S.A.	ISO 9001

4.2 Análisis de los resultados por factor

El primer resultado es el promedio general del nivel de cumplimiento de los factores de la calidad. El resultado más importante está asociado al factor de diseño del producto, cuyo valor es de 4.1, es decir, que las empresas del sector confecciones de Lima Metropolitana, de la muestra, lo cumplen.

En contraste, el nivel de cumplimiento de círculos de calidad es el más reducido con un valor de 2.95, es decir, este factor tiende a no cumplir. Adicionalmente, los restantes siete factores; alta gerencia, planeamiento de calidad, auditoria y evaluaciones de calidad, gestión de la calidad del proveedor, control y mejoramiento de procesos, educación y entrenamiento, y enfoque hacia la satisfacción del cliente, tienden a cumplir como se aprecia en la Figura 7 y la Tabla 8.

Adicionalmente, se detallaran los resultados por cada factor de la calidad. Primero realizará una revisión descriptiva de los resultados. También, se presentarán comentarios específicos de cada factor. Finalmente, en una tabla, se presentaran con los resultados obtenidos de cada pregunta del cuestionario.

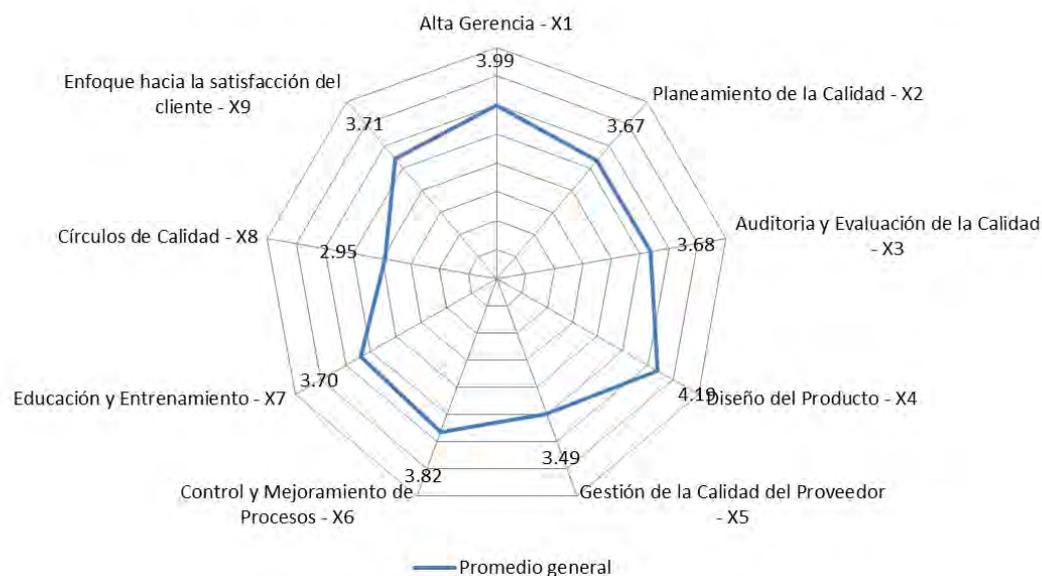


Figura 7: Nivel de cumplimiento de los factores de la calidad.

Tabla 8: Nivel de cumplimiento de los factores de la calidad

Nivel de cumplimiento de los factores de la calidad

<i>Factor de TQM</i>	<i>Promedio general</i>
<i>Alta Gerencia - X₁</i>	<i>3.99</i>
<i>Planeamiento de la Calidad - X₂</i>	<i>3.67</i>
<i>Auditoria y Evaluación de la Calidad - X₃</i>	<i>3.68</i>
<i>Diseño del Producto - X₄</i>	<i>4.19</i>
<i>Gestión de la Calidad del Proveedor - X₅</i>	<i>3.49</i>
<i>Control y Mejoramiento de Procesos - X₆</i>	<i>3.82</i>
<i>Educación y Entrenamiento - X₇</i>	<i>3.70</i>
<i>Círculos de Calidad - X₈</i>	<i>2.95</i>
<i>Enfoque hacia la satisfacción del cliente - X₉</i>	<i>3.71</i>

4.2.1 Alta Gerencia:

El factor de calidad de Alta Gerencia está conformado por cinco preguntas que buscan indagar sobre qué tan involucrada está la alta gerencia con la gestión de la calidad en la empresa. El valor promedio de este factor es 3.99, lo que evidencia que las empresas encuestadas tienden a cumplirlo. Asimismo, es importante mencionar que el mayor valor lo

obtuvo la pregunta: la alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo con 4.29 y el menor valor lo obtuvo la pregunta: la alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la gestión de la calidad con 3.66. En general estos resultados muestran que la Alta Gerencia en el sector de confecciones de Lima Metropolitana está involucrada en el éxito de sus empresas a largo plazo y creen firmemente que los empleados deben estar involucrados en la gestión de la calidad, pero no se refleja en la práctica por cuanto son reacios a proporcionar recursos y tiempo para la gestión de la calidad. Si bien este resultado contrasta con estudios anteriores, por ejemplo, el realizado por Durand (2004) donde se expone una serie de hallazgos del bajo involucramiento de las gerencias; en contraste, otros estudios aciertan que la gerencia se preocupa por el incremento de la competitividad (Huamaní & Leonardo, 2012). Adicionalmente, según Ishikawa (1997), la cantidad, la calidad, los costos y los factores humanos son muy importantes para la gerencia, pero los altos gerentes cometen el error en creer que la alta calidad significa incremento de costos, aunque los resultados evidencian que esta creencia está cambiando. En la Tabla 9 se presentan los resultados de los componentes de este factor.

Tabla 9 Resultado promedio del factor alta gerencia

Resultado promedio del factor alta gerencia

Factor Alta Gerencia - X_1	Promedio general
La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad. - X_{11}	4.16
La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad. - X_{12}	3.87
La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo. - X_{13}	4.29
La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa. - X_{14}	3.97
La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad. X_{15}	3.66
	3.99

4.2.2. Planeamiento de la Calidad:

Al respecto el factor Planeamiento de la calidad está compuesto de tres preguntas y tiene como objetivo indagar sobre el grado de planificación, políticas y metas que tiene la empresa respecto a la calidad. El valor promedio de este factor es 3.67, lo que evidencia que las empresas encuestadas tienden a cumplir con este factor. Asimismo, es importante mencionar que el mayor valor lo obtuvo la pregunta: la empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a calidad con 3.81 y el menor valor lo obtuvo la pregunta: la empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad con 3.56. En general estos resultados muestran que las empresas del sector confecciones de Lima Metropolitana establecen metas específicas y detalladas en cuanto a calidad, pero involucran en menor medida a sus empleados en políticas y planes de calidad y dedican menores recursos al seguimiento de las políticas. Juran (1990) indicó que mucha de la problemática se debe a la limitada planificación, lo que genera productos y procesos deficientes. En la actualidad, incluso existe un plan estratégico para el sector confecciones el cual está poniendo énfasis en los aspectos de la calidad (SNI, 2013). En la Tabla 10 se presentan los resultados de los componentes de este factor.

Tabla 10

Resultado promedio del factor planeamiento de la calidad

Planeamiento de la Calidad - X_2	Valor promedio
La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad. - X_{21}	3.81
La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad. - X_{22}	3.56
La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad. - X_{23}	3.64
	3.67

4.2.3. Auditoría y evaluación de la calidad:

El tercer factor desarrollado es el de auditoría y evaluación de la calidad, el cual consta de tres preguntas. Este factor se refiere al grado en que las empresas auditan y evalúan sus políticas y resultados respecto a la calidad. El valor promedio de este factor es 3.68, lo que evidencia que las empresas encuestadas tienden a cumplir con este factor. Asimismo, es importante mencionar que el mayor valor lo obtuvo la pregunta: la empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de calidad con 3.73 y el menor valor lo obtuvo la pregunta: la empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones con 3.64.

Al respecto se puede interpretar que las empresas de confecciones establecen regularmente políticas de calidad. Según Atehortua (2005), la auditoría es quizá la principal herramienta en las empresas para retroalimentar el sistema de gestión de la calidad, incluso, si se parte de una norma como la ISO y está bajo el enfoque de mejora continua. Adicionalmente, Valencia y Párraga (2014) resalta la auditoría como un mecanismo de control para la alta dirección que permite prevenir defectos y detectar oportunidades de mejora que no necesariamente tienen fines de certificación. En la Tabla 11 se presentan los resultados de los componentes de este factor.

Tabla 11

Resultado promedio del factor auditoría y evaluación de la calidad

<u>Auditoría y Evaluación de la Calidad – X₃</u>	<u>Valor promedio</u>
La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones. - X ₃₁	3.64
La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad. - X ₃₂	3.73
El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa. - X ₃₃	3.67
	<u>3.68</u>

4.2.4. Diseño del Producto

El cuarto factor a evaluar es el diseño del producto y consta de tres preguntas. Este factor busca comprender que tanta importancia le da la empresa al diseño del producto y la relación que guarda con los requerimientos del cliente. El valor promedio de este factor es 4.19, lo que evidencia que las empresas encuestadas cumplen con este factor. Asimismo, es importante mencionar que el mayor valor lo obtuvo la pregunta: la empresa invierte en el diseño del producto con 4.21 y el menor valor lo obtuvo la pregunta: la empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto con 4.14.

Al respecto las empresas de confecciones de Lima Metropolitana tienen en cuenta que la diferenciación en el diseño de la prenda de vestir es un factor preponderante en la oferta que brindan a sus clientes, ya que de eso dependen las ventas de sus productos. Según (Vega-Centeno & Remenyi, 2012; SIN, 2014), la demanda de diseños ha cambiado, hace diez años no era tan importante la moda, ahora el cliente es más exigente e incluso el estilo de vida influye en su decisión. En la Tabla 12 se presentan los resultados de los componentes de este factor.

Tabla 12 Resultado promedio del factor diseño del producto

Resultado promedio del factor diseño del producto

Diseño del Producto - X_4	Valor promedio
Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto. - X_{41}	4.20
La empresa invierte en el diseño del producto. X_{42}	4.21
La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto. - X_{43}	4.14
	4.19

4.2.5. Gestión de la calidad del proveedor:

El quinto factor es la gestión de la calidad con el proveedor y consta de cuatro preguntas. Este factor busca medir la confiabilidad de los proveedores de la empresa en

cuanto a la calidad. El valor promedio del factor es 3.49, lo que evidencia que las empresas encuestadas tienden a cumplir con este factor. Asimismo, es importante mencionar que el mayor valor lo obtuvo la pregunta: la calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada con 3.96 y el menor valor lo obtuvo la pregunta: la empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad con 3.03.

Las empresas evaluadas consideran que la calidad de la materia prima que ofrecen los proveedores es adecuada, pero el poder de negociación está supeditado al tamaño de las empresas, las empresas más grandes ponen mayor control en los contratos con sus proveedores y las pequeñas no tienen ese control. Sandra y Boscán (2004) resaltan la importancia que tiene el proveedor en la cadena de valor y si no se manejan buenos estándares de calidad y control sobre ellos puede tener un impacto negativo frente al cliente final. Dado el nuevo escenario global, China e India se han convertido en los principales proveedores mundiales de tela con estándares de calidad cada día más altos (Gestión, 2014); la incorporación de la India incluso ha proporcionado costos más competitivos para el mercado. En la Tabla 13 se presentan los resultados de los componentes de este factor.

Tabla 13

Resultado promedio del factor gestión de la calidad del proveedor

Gestión de la Calidad del Proveedor - X_5	Valor promedio
La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores. - X_{51}	3.70
La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad. - X_{52}	3.03
La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada. - X_{53}	3.96
La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores. - X_{54}	3.27
	3.49

4.2.6. Control y Mejoramiento de Procesos

El sexto factor es el control y mejoramiento de los procesos y se agrupa en cinco preguntas que buscan saber si los procesos operativos de la empresa favorecen la aplicación de la calidad. El valor promedio de este factor es 3.82, lo que evidencia que las empresas encuestadas tienden a cumplir con este factor. Asimismo, es importante mencionar que el mayor valor lo obtuvo la pregunta: los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento con 4.16 y el menor valor lo obtuvo la pregunta: la empresa utiliza las siete herramientas del 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) con 2.71.

Al respecto es importante mencionar que las empresas de confecciones dan importancia al correcto funcionamiento del equipo operativo (máquinas, mobiliario, infraestructura ya que de ello depende directamente el cumplimiento de los plazos de entrega de los lotes producidos, pero aplican en menor medida herramientas de control de la calidad como los diagramas de flujo, diagrama de Ishikawa, entre otros. Nosotros interpretamos esto como una falta de interés en la capacitación y/o desconocimiento de la teoría que existe para manejar los procesos productivos aplicando políticas de calidad.

Según Guajardo (2008), las herramientas no pretenden reemplazar la experiencia y autoridad de los expertos del sector, sino apoyarlos en la recolección y análisis de datos para obtener información para la toma de decisiones en la solución de problemas. Así mismo, Barbachán (1999), describió la importancia de la mejora continua y señaló que la tecnología no reemplazaría las buenas prácticas porque son la esencia para alcanzar mejores niveles de calidad. Por ejemplo, Topi Top se describe a sí misma como una empresa que implementa un aprendizaje continuo y fiel a la mejora constante de procesos e innovación. En la Tabla 14 se presentan los resultados de los componentes de este factor.

Tabla 14*Resultado promedio del factor control y mejoramiento de procesos*

Control y Mejoramiento de Procesos - X ₆	Valor promedio
El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes. - X ₆₁	4.13
Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente. - X ₆₂	4.10
Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento. - X ₆₃	4.16
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). - X ₆₄	2.71
La empresa implementa el control de calidad con eficacia. X ₆₅	4.01
	3.82

4.2.7. Educación y entrenamiento:

El séptimo factor es el de educación y entrenamiento y consta de cuatro preguntas. Lo que busca es determinar qué tan involucrados se encuentran los empleados de una organización respecto a la calidad que se implementa en la empresa. El valor promedio de este factor es 3.70, lo que evidencia que las empresas encuestadas tienden a cumplir con este factor. Asimismo, es importante mencionar que el mayor valor lo obtuvo la pregunta: la conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte con 3.74 y el menor valor lo obtuvo la pregunta: los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad con 3.64.

En este factor las empresas de confecciones establecen ciertas políticas de entrenamiento y capacitación hacia sus empleados, lo que genera cierto involucramiento e interés de ellos hacia la calidad, pero en base a la interpretación de los resultados, los recursos destinados para este fin son insuficientes. Según Montes y Vásquez (2005), no sólo es

importante la inversión en infraestructura, sino también la fuerza de trabajo con calidad. En el sector confecciones, intensivo en mano de obra, es clave tener un programa de capacitación formal o informal, sostenible y acompañarlo con las propuesta de mejora y experiencia del personal más calificado. Por ejemplo, Cotton Knit SAC resalta la actividad de entrenamiento dentro de sus procesos. Adicionalmente, el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empresa (MTPE) presento una serie de normas de competencias laborales (NCL) que incluye los estándares laborales de desempeño del sector confecciones con el objetivo de elevar la calidad y productividad de esta actividad (Andina, 2010). En la Tabla 15 se presentan los resultados de los componentes de este factor.

Tabla 15 Resultado promedio del factor educación y entrenamiento

Resultado promedio del factor educación y entrenamiento

Educación y Entrenamiento - X_7	Valor promedio
La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad. - X_{71}	3.69
La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de calidad. - X_{72}	3.73
Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad. - X_{73}	3.64
La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte. - X_{74}	3.74
	3.70

4.2.8. Círculos de calidad:

El octavo factor es círculos de calidad y está compuesto de cuatro preguntas que buscan indagar si la empresa aplica círculos de calidad. El valor promedio de este factor es 2.95, lo que evidencia que las empresas encuestadas tienden a no cumplir con este factor. Asimismo, es importante mencionar que el mayor valor lo obtuvieron las preguntas: la empresa está capacitada para realizar círculos de calidad y se utiliza las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa, ambas con 3.04 y el menor

valor lo obtuvo la pregunta: la mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad con 2.83.

La interpretación a estos resultados es que las empresas de confecciones desconocen el concepto de círculos de calidad por lo tanto no lo aplican en sus políticas operativas ni de gestión de calidad. Se considera que las preguntas respecto a círculos de calidad debieron tener una breve definición del término. De acuerdo con Palom (1991), los círculos de calidad corresponden a pequeños grupos de colaboradores que se reúnen para analizar los problemas presentados e identificar oportunidades de mejora. En la Tabla 16 se presentan los resultados de los componentes de este factor.

Tabla 16 Resultado promedio del factor círculos de calidad

Resultado promedio del factor círculos de calidad

Círculos de Calidad - X_8	Valor promedio
La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad. - X_{81}	3.04
La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad. - X_{82}	2.83
Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa. - X_{83}	3.04
La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad. - X_{84}	2.89
	2.95

4.2.9. Enfoque hacia la satisfacción del cliente:

Por último el noveno factor a evaluar es enfoque hacia la satisfacción del cliente y está compuesto por cuatro preguntas que buscan medir la relación de calidad que tiene la empresa hacia el cliente. El valor promedio de este factor es 3.71, lo que evidencia que las empresas encuestadas tienden a cumplir con este factor. Asimismo, es importante mencionar que el mayor valor lo obtuvo la pregunta: la empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes con 3.84 y el menor valor lo obtuvieron las preguntas: la

empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes y la empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años, ambas con 3.60.

Podemos interpretar con estos resultados que el cliente es un factor fundamental en la gestión de la calidad y está supeditado al tamaño de la empresa, es decir, el cliente tiene mayor poder de decisión y control en empresas grandes y en las empresas pequeñas el cliente es un factor más pasivo, es decir recibe la oferta que la empresa establece. En la Tabla 17 se presentan los resultados de los componentes de este factor.

Tabla 17

Resultado promedio del factor enfoque hacia la satisfacción del cliente

Enfoque hacia la satisfacción del cliente - X_9	Valor promedio
La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes. - X_{91}	3.6
La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años. - X_{92}	3.6
El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes. - X_{93}	3.8
La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes. - X_{94}	3.84
	3.71

4.3 Análisis de los resultados segregado

Tomando como base los resultados generales, a continuación se presentaran la comparación de las empresas por número de trabajadores y el análisis de los resultados comparado con estudios anteriores.

4.3.1 Análisis de los resultados segregado por número de trabajadores

Para llevar a cabo el análisis hemos agrupado las empresas en dos bloques, un primer bloque comprendido por las micro y pequeñas empresas y un segundo bloque comprendido por las medianas y grandes empresas. El análisis tomó en cuenta la distribución de los

bloques según el número de trabajadores. Para tal análisis se definió que las microempresas están conformadas por uno a 10 trabajadores, las pequeñas por 11 a 50 trabajadores, las medianas por 51 a 200 trabajadores y las grandes por 201 a más a trabajadores.

Análisis de las micro y pequeñas empresas. El grupo de empresas con menos trabajadores de la muestra ha presentado un menor cumplimiento de los niveles en cada uno de los factores de la calidad. En la Figura 8 podemos apreciar de manera general la diferencia con el promedio general. Se precia un alto acercamiento en los resultados de los factores diseño del producto y auditoría y evaluación.

Los resultados pueden ser verificados con mayor precisión en la Tabla 18 donde se observa un déficit en los factores control y mejoramiento de procesos, gestión de proveedores y educación y entrenamiento, los cuales tienden a cumplirse en menor proporción. La brecha con el diseño de producto es apenas de 0.01, lo que indica que estas empresas tienen un alto compromiso con las actividades de diseño. En su mayoría los factores en este grupo analizado tienden a cumplirse, excepto el factor círculos de calidad.

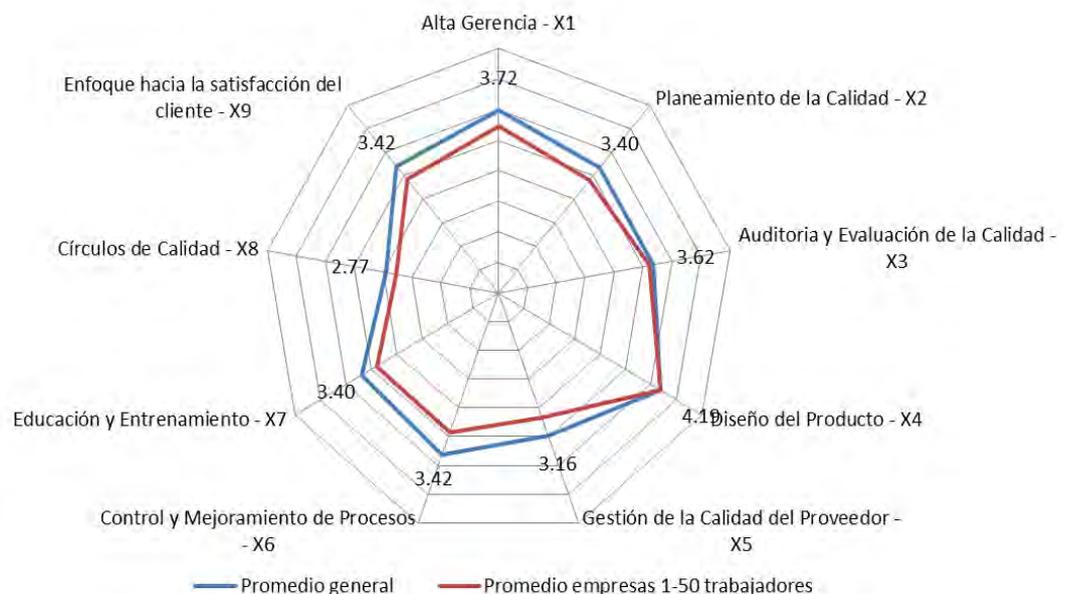


Figura 8: Comparación del nivel de cumplimiento de los factores de la calidad - Promedio General vs promedio de micro y pequeñas empresas.

Tabla 18

Comparación del nivel de cumplimiento de los factores de la calidad - Promedio General vs promedio de micro y pequeñas empresas.

<i>Factor</i>	<i>Promedio general</i>	<i>Promedio de micro y pequeñas empresas</i>	<i>Diferencia</i>
<i>Alta Gerencia - X₁</i>	3.99	3.72	-0.27
<i>Planeamiento de la Calidad - X₂</i>	3.67	3.40	-0.27
<i>Auditoria y Evaluación de la Calidad - X₃</i>	3.68	3.62	-0.07
<i>Diseño del Producto - X₄</i>	4.19	4.18	0.01
<i>Gestión de la Calidad del Proveedor - X₅</i>	3.49	3.16	-0.33
<i>Control y Mejoramiento de Procesos - X₆</i>	3.82	3.42	-0.40
<i>Educación y Entrenamiento - X₇</i>	3.70	3.40	-0.30
<i>Círculos de Calidad - X₈</i>	2.95	2.77	-0.18
<i>Enfoque hacia la satisfacción del cliente - X₉</i>	3.71	3.42	-0.29

Análisis de las medianas y grandes empresas. Este grupo, con la mayor cantidad de trabajadores de la muestra, ha presentado un cumplimiento superior al promedio en los niveles en cada uno de los factores de la calidad. En la Figura 9 podemos apreciar que todos los resultados, excepto el relacionado con el diseño de los productos, tienen un incremento significativo.

Esto no significa que el factor de diseño de productos presente un resultado desfavorable, sino, que se confirma una vez más que es una característica del sector mantener un alto sentido de importancia al factor de diseño de productos. También, el involucramiento de la alta gerencia y el proceso de mejora continua son dos factores que se cumplen en este grupo de empresas; el resto de factores tienden a cumplirse.

Los resultados pueden ser verificados en la Tabla 19, donde se confirma que este grupo de empresas tiene un alto índice de dedicación en el diseño del producto. En general, en este grupo analizado los factores se cumplen y otros tienden a cumplirse.

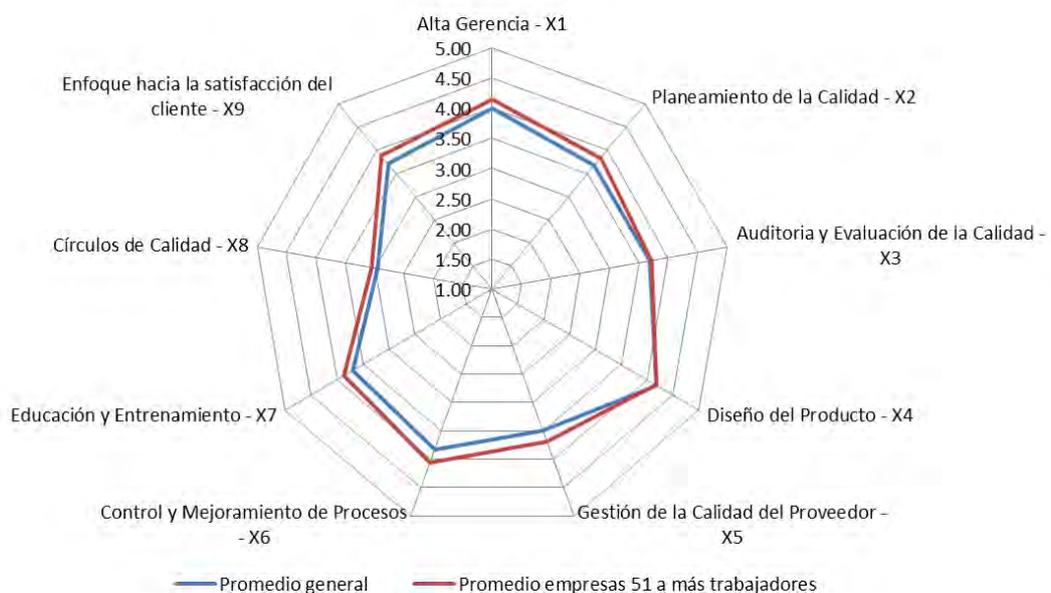


Figura 9: Comparación del nivel de cumplimiento de los factores de la calidad - Promedio General vs promedio de medianas y grandes empresas.

Tabla 19 Comparación del nivel de cumplimiento de los factores de la calidad - Promedio General vs promedio de medianas y grandes empresas

Comparación del nivel de cumplimiento de los factores de la calidad - Promedio General vs promedio de medianas y grandes empresas.

<i>Factor de la calidad</i>	<i>Promedio general</i>	<i>Promedio medianas y grandes empresas</i>	<i>Diferencia</i>
<i>Alta Gerencia - X₁</i>	3.99	4.15	0.16
<i>Planeamiento de la Calidad - X₂</i>	3.67	3.83	0.16
<i>Auditoría y Evaluación de la Calidad - X₃</i>	3.68	3.72	0.04
<i>Diseño del Producto - X₄</i>	4.19	4.19	0.00
<i>Gestión de la Calidad del Proveedor - X₅</i>	3.49	3.68	0.19
<i>Control y Mejoramiento de Procesos - X₆</i>	3.82	4.06	0.24
<i>Educación y Entrenamiento - X₇</i>	3.70	3.88	0.18
<i>Círculos de Calidad - X₈</i>	2.95	3.06	0.11
<i>Enfoque hacia la satisfacción del cliente - X₉</i>	3.71	3.88	0.17

4.3.2 Análisis de los resultados comparado con estudios anteriores

En la Figura 10 se comparan los estudios realizados en los años 2006 y 2011, cuyas muestras pertenecen a distintos sectores de la industria, contra los resultados obtenidos en la presente investigación. En esta comparación también resulta repetitivo verificar que el factor de diseño de producto es una constante del sector confecciones, e incluso, con mayor nivel de cumplimiento que el estudio del 2011, considerando que son empresas con certificación ISO. También, otro dato es el nivel de importancia que se le ha dado a los temas de educación y entrenamiento. Por otro lado, el sector aún no alcanza la suficiente madurez en la gestión de los círculos de calidad y puede mejorar en el punto referido a gestión de la calidad del proveedor.

En la Tabla 20, se aprecia con mayor detalle los resultados de los factores de la calidad de los estudios en revisión. Si bien las industrias no son totalmente comparables, se ha presentado una mejora en algunos aspectos en el sector confecciones, que en su mayoría son empresas sin certificación ISO aborda las necesidades desde el enfoque de gestión de la calidad total.

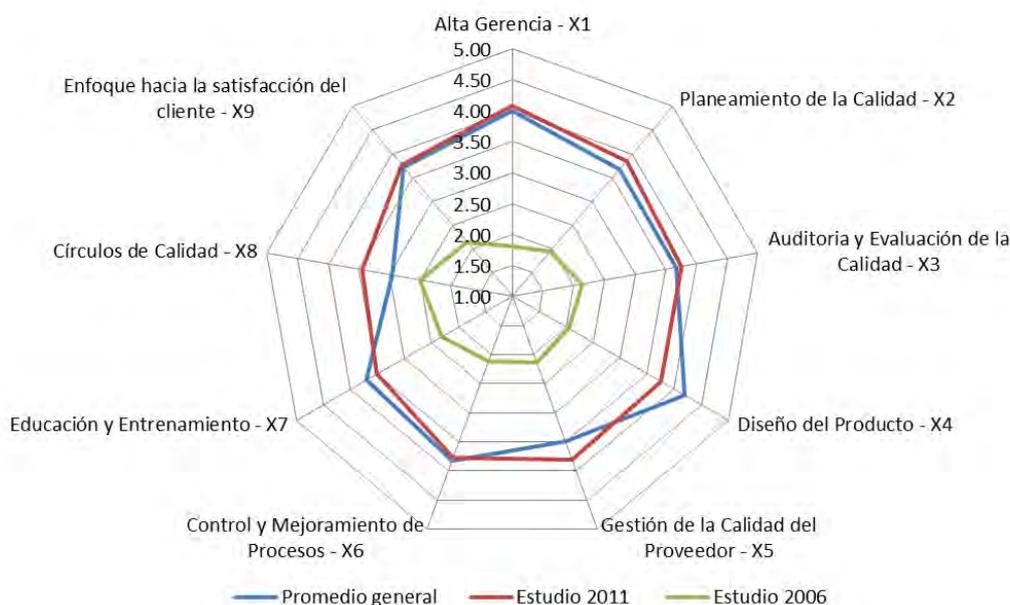


Figura 10: Comparación de Factores por Estudio Realizado

Tabla 20*Comparación de Factores por Estudio Realizado*

<i>Factor</i>	<i>Promedio general</i>	<i>Estudio 2011</i>	<i>Estudio 2006</i>
<i>Alta Gerencia - X₁</i>	3.99	4.08	1.80
<i>Planeamiento de la Calidad - X₂</i>	3.67	3.86	1.94
<i>Auditoria y Evaluación de la Calidad - X₃</i>	3.68	3.76	2.14
<i>Diseño del Producto - X₄</i>	4.19	3.76	2.05
<i>Gestión de la Calidad del Proveedor - X₅</i>	3.49	3.81	2.13
<i>Control y Mejoramiento de Procesos - X₆</i>	3.82	3.77	2.11
<i>Educación y Entrenamiento - X₇</i>	3.70	3.51	2.30
<i>Círculos de Calidad - X₈</i>	2.95	3.45	2.50
<i>Enfoque hacia la satisfacción del cliente - X₉</i>	3.71	3.77	2.14



Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

De acuerdo a la muestra, en el sector confecciones en Lima Metropolitana el nivel de empresas que han aplicado para certificaciones ISO 9001 es mínima, ya que de la muestra de 70 empresas encuestadas sólo cinco tienen una certificación ISO, es decir 7.14%, las demás trabajan con sistemas de calidad establecidos por iniciativa propia, o estandarizaciones que son exigidas por los mismos clientes. En el sector evaluado se percibe que las certificaciones ISO, al no ser un requisito exigido por los grandes clientes internacionales, no generan valor en sus procesos.

Uno de los principales hallazgos de la investigación es la importancia que dan las empresas de confecciones al diseño de sus productos, ya que es una respuesta natural en esta industria que los productos confeccionados brinden un valor emocional a los consumidores. De acuerdo con la investigación el puntaje obtenido por el factor, diseño del Producto, es el más alto de los nueve factores de la administración de la calidad total con un valor de 4.19, observando también altos puntajes en todas las preguntas que componen este factor.

De la conclusión anterior también se desprende que junto con el diseño de los productos, las empresas de confecciones dan especial importancia a la satisfacción del cliente. Así lo refleja el puntaje obtenido por este factor 3.71 siendo el cuarto con puntaje más alto en todo el análisis. Este resultado se interpreta por la gran competencia que existe en este sector, lleva a las empresas a ser muy agresivos al momento de atender y fidelizar a un cliente sea este de empresa a empresa (exportación) o venta al cliente directo (nacional).

La importancia de la norma ISO 9001-2008 radica en que permite establecer procesos normalizados en un sistema de gestión de calidad que asegure la calidad del producto y la satisfacción del cliente. En el sector confecciones hemos identificado que en Lima existen muy pocas empresas certificadas con ISO 9001 en comparación con empresas de países

altamente competitivos en confecciones como Colombia y México. Esto genera una desventaja de las empresas peruanas en el mercado, así como la poca confianza y fidelidad de los clientes.

Para el factor Control y Mejoramiento de Procesos las empresas de confecciones dan especial importancia al correcto funcionamiento de los equipos operativos (máquinas, mobiliarios, infraestructura), ya que de ello depende el cumplimiento de los plazos de entrega de los lotes producidos. El valor promedio de este factor es 3.82 lo que se evidencia que las empresas de confecciones tienden a cumplir pero aplican en menor medida herramientas para el control y gestión de calidad como las siete herramientas de la calidad.

El Factor círculos de calidad ha obtenido el puntaje más bajo de los nueve factores evaluados con 2.95. Esto sugiere que las empresas del sector confecciones deben darle mayor importancia a la capacitación en el uso de este tipo de herramienta de gestión de calidad, incentivando su utilización con el fin de motivar al personal de la organización a intercambiar conocimientos y trabajar en equipo para buscar soluciones a problemas detectados y realizar mejoras en procesos. Otra interpretación es el poco conocimiento que la Alta Gerencia tiene de los conceptos académicos respecto a la gestión de la calidad entre ellos círculos de calidad, sobretodo en empresas poco profesionalizadas como algunas que se ubican en Gamarra.

El factor Educación y Entrenamiento también ha obtenido un puntaje alto con 3.70 evidenciando que las empresas de confecciones establecen ciertas políticas de entrenamiento para sus empleados, pero que en comparación con empresas de otros sectores, los recursos proporcionados para tal fin no son los adecuados.

La existencia de una gran cantidad de gremios en el sector confecciones (por ejemplo la Asociación de Industriales Confeccionistas – APIC, el Patronato de Gamarra, el Comité de Confecciones de la SNI, la Asociación de Pequeños Empresarios de Gamarra APEGA, la Cámara de Industriales de Gamarra, etc.) y no solo un gremio que aglutine a todas las

empresas del sector, puede ser tomado como una desventaja frente a otros sectores que solo los representa un gremio, ya que es más difícil trabajar coordinadamente el desarrollo de políticas conjuntas que busquen mejorar la calidad en las empresas de confecciones.

Un aspecto importante que se puede resaltar en esta investigación es el compromiso de la alta gerencia respecto a la gestión de la calidad. Con un puntaje promedio de 3.99 el factor Alta Gerencia cumple con el test de Alpha de Cronbach en 0.88 y confirma que los representantes de las empresas del sector confecciones en Lima si consideran significativo establecer políticas de gestión de calidad. Es importante hacer una indicación al momento de evaluar este factor, si bien la alta gerencia apoya que en sus empresas se apliquen políticas de calidad, cuando se trata de dar recursos para implementar estas políticas en algunas medianas empresas y casi en la totalidad de pequeñas y micro empresas son reacios a hacerlo.

Respecto al resultado del factor Auditoría y Evaluación de la calidad el promedio obtenido 3.67 se puede indicar que el sector confecciones si cumple con establecer políticas y metas de calidad y se preocupa por hacer seguimiento al cumplimiento de esas metas, pero en menor medida involucra a sus empleados para establecer las metas y planes de calidad. Así se demuestra por el puntaje obtenido en esta pregunta 3.54. Es por ello que en el sector confecciones algunas empresas establecen metas específicas en gestión de la calidad, sobre todo las del sector exportador. Herramientas como la hoja de verificación o el gráfico de control son usadas para registrar la calidad de los lotes producidos buscando cumplir objetivos como políticas de cero defectos o just in time. El problema se presenta al tratar de involucrar a los empleados en la consecución de estas metas. De acuerdo a la investigación realizada, los empleados en cierta medida no se sienten muy comprometidos con las políticas de calidad que buscan aplicar las empresas, por cuanto el tipo de contrato de trabajo más habitual que se aplica en este sector es el de tipo parcial o de destajo, lo cual no favorece la identificación del empleado con la empresa, ni con sus políticas.

En cuanto al factor que evalúa la relación de las empresas con los proveedores es importante indicar que en el sector confecciones las empresas están conformes con la calidad de las materias primas que ofrecen sus proveedores y la relación que mantienen con ellos. Así lo refleja el puntaje obtenido en este factor 3.49, tiende a cumplir, pero cuando se indagó si es que se llevaba algún tipo de control o evaluación sobre el desempeño de sus proveedores, el cumplimiento fue menor, sobre todo en las pequeñas empresas donde el poder de negociación con los proveedores se reduce drásticamente.

Si bien las empresas del sector tienden a cumplir casi la totalidad de los factores evaluados (sólo el factor Círculos de Calidad tiende a no cumplir) se muestran diferencias al momento de hacer la misma evaluación tomando en cuenta el número de trabajadores. La relación que se muestra es directa, es decir a mayor número de trabajadores, mayor es el cumplimiento de la calidad y a la inversa. Esto confirmaría el rezago de políticas de calidad bien definidas y aplicadas que existen en las pequeñas empresas.

Por último se ha podido observar la falta de automatización y manejo de sistemas en las empresas de confecciones de Lima, sobre todo en medianas y pequeñas empresas. Si hay algún control de calidad, la estadística que se genera se lleva de manera manual, y en el mejor de los casos los datos son ingresados a la computadora. Esto no favorece ni simplifica el trabajo de control de calidad que debería haber en un proceso productivo como las confecciones, donde normalmente un error en la prenda confeccionada, dependiendo en el estadio productivo en que este, puede significar una pérdida.

5.2 Recomendaciones

Es importante que a través del gobierno peruano se unifique todas las organizaciones que representan al sector confecciones en el Perú en una sola, el cual permita promover e implementar políticas de gestión de calidad y generar una visión única que estandarice la gestión calidad con el fin de mejorar la competitividad del sector confecciones frente a países

mucho más desarrollados y competitivos en el sector confecciones, como es el caso de Colombia.

Se recomienda a las empresas de confecciones generar planes estratégicos con metas de corto plazo como por ejemplo: trabajar más en generar y fomentar los círculos de calidad entre los empleados, generar campañas relacionadas con gestión de la calidad con metas específicas de atención al cliente, procesos correctos. Es imperativo que las organizaciones trabajen el factor círculos de calidad, ya que es el factor que ha obtenido el puntaje más bajo en la evaluación 2.95. De acuerdo con Díaz de Santos (1996) el propósito de un círculo de calidad se puede resumir de la siguiente manera: (a) Recoger ideas sobre mejoras y nuevos productos requeridos en el mercado; (b) Mejorar el ambiente y estimular al personal con el fin de que todos los miembros hablen continuamente sobre temas relacionados con calidad; (c) crear un clima de calidad y satisfacción en toda la empresa; (d) mejorar el contacto personal y estimular el “espíritu” de trabajo en equipo; (e) estimular la creatividad del personal.

Respecto a las relaciones con los proveedores, esta tiene que estar enmarcada en plan estratégico de la empresa, ya que dependerá de los proveedores que la materia prima proporcionada y el servicio que brinden sea de primera calidad, lo cual repercutirá en el nivel de calidad que las empresas de confecciones ofrezcan a sus clientes. La evaluación tiene que ser permanente, con metas de corto plazo establecidas en común acuerdo, buscando generar una relación de sociedad, más que de cliente.

El alto potencial de la industria de las confecciones en Perú debería ser capitalizado en más empresas que ofrezcan productos de calidad con niveles de estándares internacionales. A pesar del nivel competitivo mostrado por muchas empresas de confecciones en el Perú que venden sus productos en el extranjero, la proporción de empresas que alcanzan un estándar internacional respecto al total de empresas existentes en el sector confecciones es todavía

mínima. Esto se ve reflejado en el número de empresas de confecciones que han implementado certificaciones ISO de calidad, por ello es necesario incentivar a la alta gerencia (sobre todo en los medianos y pequeños) un plan de estratégico que incluya análisis FODA, PEYEA, BCG, etc. que apunte a desarrollar productos con un alto nivel de calidad, recomendando utilizar como punto de inicio el modelo propuesto por Jorge Benzaquen: La gestión de los nueve factores de la calidad, hasta llegar a aplicar a una certificación ISO.

Se recomienda a las empresas del sector confecciones mantener un control de los procesos alineándolos al plan estratégico de la empresa, buscando que en cada etapa del proceso de confección (corte, estampado, costura, limpieza, etc.) se genere controles y estadística que permita mediante un cuadro de mando integral reconocer en qué punto del proceso se pueden presentar problemas de calidad.

Se recomienda generar un marco de referencia de buenas prácticas en la gestión de la calidad para que sea adoptado por las nuevas empresas que deseen ingresar al sector de confecciones. Esta herramienta que sería administrada por alguna institución académica o estatal, funcionaría como guía para tener un nivel de competitividad que permita acceder a los mercados internacionales. Este marco podría contener conceptos esenciales como círculos de calidad, o siete herramientas de la calidad, conceptos que la presente investigación ha confirmado con resultados muy pobres.

Respecto al factor Educación y Entrenamiento se recomienda establecer en las empresas de confecciones, sobre todo en las pequeñas y medianas una persona que haga la función de gerente de la calidad. En el organigrama de la empresa el responsable operativo o administrativo, también debería tener un perfil idóneo para hacer la función de responsable de la calidad, el cual tendrá la labor de establecer políticas y prácticas que repercutan en la calidad de los productos ofrecidos.

Con el apoyo de alguna entidad privada o estatal se podría crear un Instituto Tecnológico para el Sector Confecciones, el cual serviría para brindar diversos servicios especializados y dar soporte tecnológico a toda la cadena productiva en el sector de manufactura: desde el agricultor de algodón hasta las empresas de confecciones. Con ello se podrá mejorar la productividad y por ende la calidad de los productos ofrecidos.

Respecto al factor diseño del producto, si bien este factor tiene el resultado de valor más alto, la empresa puede mejorar cada uno de los aspectos mencionados ampliando la gama de sectores que atiende mediante herramientas del marketing mix, específicamente de producto. La diferenciación es una característica importante de la industria de confecciones, por ello la gestión de marca, diseño, empaque, son elementos esenciales para establecer un método eficiente en el diseño que genere producto atractivos para el mercado.

5.3 Contribuciones prácticas y teóricas

El presente trabajo de tesis ha contribuido con la evaluación del cumplimiento de los nueve factores de la calidad TQM para el sector confecciones en Lima Metropolitana. Benzaquen (2013) indica que se han hecho varios esfuerzos a un nivel institucional con el fin de mejorar la calidad pero no se sabe que efectivamente se alcance los objetivos, es por ello que se realiza el presente trabajo de investigación con el fin de contribuir a la comprensión del alcance de las políticas de calidad que aplican las empresas en el sector confecciones de Lima Metropolitana enmarcadas bajo los nueve factores de la calidad del TQM.

Las empresas de confecciones que accedan a este documento podrán observar los resultados obtenidos en esta medición y comparar de alguna manera con la realidad de sus organizaciones, con ello se podrá establecer un tipo de benchmarking de calidad que contribuirá al desarrollo de la gestión y medición de la calidad en las empresas.

Las recomendaciones generadas a raíz de la interpretación de los resultados obtenidos en esta investigación, podrían ser tomadas en cuenta para establecer estrategias de políticas

de calidad que sirvan para generar un cambio de mentalidad más enfocado hacia la calidad, en los encargados de las empresas del sector confecciones y de quienes los representan.



Referencias

- Aguilar, M. (2009). *La competitividad de la industria textil en México en un contexto de globalización 1985-2003*. EUMET. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2009b/546/>
- Andina (2010), MTPE presentó estándares laborales del sector confecciones para elevar su productividad. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-mtpe-presento-estandares-laborales-del-sector-confecciones-para-elevar-su-productividad-232046.aspx>.
- Arellano, C (2010) Marketing: Enfoque América Latina. El marketing científico aplicado a Latinoamérica. México: Pearson Educación.
- Atehortua, F. (2005). Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas: normas NTCGP 1000: 2004 conforme a la ley 872 de 2003. Universidad de Antioquia.
- Atehortua, F., Bustamante, R., & Valencia, J. (2008). Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Azucena, L. T. (2008, Ene 23). Crisis económica de EEUU afecta industria textil peruana; fuente: El comercio]. Noticias Financieras Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/467094668?accountid=28391>.
- Baray, H. L. Á. (2006). Introducción a la metodología de la investigación. Juan Carlos Martínez Coll. Grupo EUMEDNET.
- Barbachán, M. A. (1999). Desempeño de la pequeña y mediana empresa exportadora del sector textil y confecciones en el Perú. Departamento de Empleo y Formación, Oficina Internacional del Trabajo.
- Benzaquen, J. B. (2013, enero-abril). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *Journal Globalization, Competitiveness & Governability*, 7(1), 41-59. doi: 10.3232/GCG.2013.V7.N1.03

- Benzaquen, J. B. (2014, enero - abril). La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas. *Journal Globalization, Competitiveness & Governability*, 8(1), 67-89. doi: 10.3232/GCG.2013.V8.N1.04
- Benzaquen, J. (2014). La Ansiada Calidad Total. *Strategia*, 8(34), 55-56.
- Burgos, M. (2013, octubre, 26) Sector textil tiene potencial de crecimiento dentro de las exportaciones. *La Prensa*. Recuperado de <http://laprensa.peru.com/economia/noticia-sector-textil-tiene-potencial-crecimiento-dentro-exportaciones-14609>
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). “Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas”. Madrid, España. Edición, Prentice Hall
- Cárdenas, M. (1986) ¿Qué es el control de calidad? La modalidad japonesa. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Carro, R., & González Gómez, D. A. (2012). Normalización. Serie normas ISO 9000.
- Centro de Comercio Internacional (2001). Una Introducción a ISO 9000:2000., <http://www.oviedo.es/documents/12103/ad2da783-c903-478e-8a59-d8d115d46f79>
- Centro de Desarrollo Industrial (2014). *Comité de Gestión de calidad*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/semana_cgc.htm
- COFIDE (2014). Recuperado de <http://www.cofide.com.pe/sepymex.html>
- Consejo Nacional de Competitividad (2011) “Diagnóstico Del Sistema Nacional De Calidad (SNC) Peruano” Recuperado de http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Diagnostico_SNC_Documento_final.pdf
- Consejo Nacional de Competitividad. (2014). *Agenda de Competitividad 2014-2018: Rumbo al Bicentenario*. Recuperado de http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/6/Agenda%20de%20Competitividad%202014-2018_rumbo_%20al_Bicentenario.pdf
- Creditex. (2014). *Políticas de Calidad* Recuperado de <http://www.creditex.com.pe/excelencia>

-creditex/politica-de-calidad.html

Crosby, P. B. (1991). La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad. México D.F., México: Editorial Continental.

Cuatrecasas, Ll. (2012). “Gestión de la Calidad Total”. Madrid, España. Editorial Díaz de Santos.

D’Alessio, F (2008). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México, D.F., México: Pearson Educación.

D’Alessio, F. (2012). Administración de las operaciones productivas: un enfoque en procesos para la gerencia. México D.F., México: PEARSON.

D’Alessio, F. (2013). El Proceso Estratégico: un enfoque de gerencia. México, D.F., México: Pearson.

Delvin, V. Q. (2009). Innovar con calidad es mantenerse en el negocio. Portafolio,
Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/334453100?accountid=2839>

Deming, W.E. (1989). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Durand, L. J. (2004). Estudio de la estructura de la identidad corporativa entre trabajadores del sector confecciones en Lima y Chincha, durante el período 2000-2002.
Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/cybertesis/270/durand_cl.pdf

Edmer, T. M. (2013). Confecciones de Asia se quedan con el mercado. Portafolio,
Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1349731981?accountid=28391>

El Comercio (24 de octubre del 2014) Perú concentra el 80% de la oferta de fibra de alpaca del mundo. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-concentra-80-oferta-fibra-alpaca-mundo-noticia-1766335>

Equipo Vértice. (2010). *Gestión de la calidad (ISO 9001/2008)*. Málaga, España: Editorial Vértice.

Feigenbaum (1991) *Control total de la calidad*. México D. F., México: Editorial CECSA.

FUNDACIONEDE. (2012) “Modelo de la Calidad Total EFQM”. Recuperado de http://www.fundacionede.org/calidad/docs/normas/12_EFQM_C.pdf

George, D. & Mallery, P. (2003). *11.0 update* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon. 231

Gestión (2014), Confeccionistas peruanos reducirán costos en insumos con proveedores de India. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/confeccionistas-peruanos-reduciran-costos-insumos-proveedores-india-2095529>

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas

Gryna, F., Chua, R. & Defeo, J. (2007). *Método Juran: análisis y planeación de la calidad*. (5ta Edición). México: Editorial McGraw-Hill, p.41

Guajardo, E. (1996) *Administración de la calidad total: Conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad*. Editorial Pax México

Guajardo, E. (2008). *Administración de la calidad total*. Editorial Pax México

Gutiérrez, J. E. O., & Olave, E. (2005). Proposal for an associative model of exporting management based on the textile sector analysis of the atlántico department.

Pensamiento & Gestión, (19) Retrieved from

<http://search.proquest.com/docview/1435588595?accountid=28391>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Editorial Mc Graw Hill México

Huamaní, T., & Leonardo, P. (2012). *Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3155/1/tito_hp.pdf

Huby, A., & Murguía, M. (2011). Competitividad de los clúster textil de Perú y México.

quipukamayoc, 18, 35. Recuperado de

http://ateneo.unmsm.edu.pe/ateneo/bitstream/123456789/2913/1/Quipukamayoc15v18n35_2011.pdf

ICON-INSTITUT GmbH Private Sector (2008). Proyecto UE-Perú/PENX: Estudio

Comparado de Normas Técnicas, Nacionales e Internacionales relacionadas al sector textil confecciones. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/8_Informe_Final_TdR_3331Normas_Tecnicas.pdf

Iglesias, M. & Cortés, M. (2004). Generalidades sobre Metodología de la Investigación (p.8)

Campeche, México: Editorial Universidad Autónoma del Carmen

Indutexa (2014) Recuperado de <http://www.indutexa.com.pe/empresa.html>

Instituto de Defensa de la Competencia y Protección de la Propiedad Intelectual. (2014).

Normalización y Fiscalización de Barreras Comerciales no Arancelarias. Recuperado de http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=6&JER=317

Ishikawa, K. (1997). ¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa. Editorial Norma.

ISO. (2010). Normas Internacionales y “normas privadas”. Recuperado de

http://www.iso.org/iso/private_standards-ES.pdf

ISO. (2010). Progresar rápidamente: Organismos Internacionales de Normalización en países

de Desarrollo. Recuperado de http://www.iso.org/iso/fast_forward-es.pdf

ISO. (2013). The ISO Survey 2012. Recuperado de [http://www.iso.org/iso/iso-](http://www.iso.org/iso/iso-survey_2012.zip)

[survey_2012.zip](http://www.iso.org/iso/iso-survey_2012.zip)

- James, P. (1997). *La gestión de la calidad total: un texto introductorio*. Madrid, España: Prentice Hall
- Juran, J. M. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Juran, J. M. y Gryna, F. M. (1993). *Manual de control de la calidad*. Madrid, España: McGraw-Hill
- Landeau, R. (2007) *Elaboración de trabajos de investigación*. (1era ed.) Caracas, Venezuela: Editorial Alfa, 81(4)
- Li, J., Alistair A. & Harrison, R. (2003) "Total quality management principles and practices in China," *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20, núm. 9, p.1026 – 1050
- López, S. (2006) *Implantación de un sistema de calidad: los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización*. España: Editorial Ideaspropias.
- Lozano Sánchez, M. G., & Moreno, F. D. P. (2013). *Interpretación cualitativa de los requerimientos específicos de origen (REOs) del sector textiles y confecciones de punto exigidas por los tratados de libre comercio*.
- Martínez Barreiro, Ana (2008). "Hacia un nuevo sistema de la moda. El modelo Zara." *Revista internacional de sociología* 66.51: 105-122.
- Miranda, J. Chamorro A. & Rubio, S. (2007). "Introducción a la gestión de la calidad". Madrid, España: Editorial Delta Publicaciones.
- Montes, I. & Vásquez J. J. (2005). *El capital humano en los procesos productivos de las pymes: el caso del sector confección*. CONTENIDO, 81.
- Muñoz, W (2006) *Perú: tradición textil y competitividad internacional*. Fondo Editorial de la Universidad Católica Sedes Sapientiae. Recuperado de <http://www.ucss.edu.pe/publicaciones/peru-tradicion-textil-y-competitividad-internacional.html>.

- Namakforoosh, M. (2005). Metodología de la investigación. (2da. Ed.) México: Limusa Noriega Editores.
- OMC, Ginebra (Suiza). (2008). Entender la OMC.
- Ortiz, F. (2004). Diccionario de Metodología de la Investigación Científica. México D.F, México: Limusa, Noriega Editores.
- Palom, F. J. (1991). Círculos de calidad: teoría y práctica. Marcombo.
- Perú: The Top 10,000 Companies 2014. Recuperado de: <http://www.toponlineapp.com/app/index.php?r=bases/completavip>
- Pita Fernández, S., & Pértegas Díaz, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. Cad Aten Primaria, 9, 76-8.
- Presidencia del Concejo de Ministros (2014, Junio) decreto supremo que aprueba la política nacional para la calidad Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2014/07/DS-046-2014-PCM1.pdf>
- PROMPERU, (2013). Perú: Moda y Textiles. Recuperado el 01/01/2015 de <https://es.scribd.com/doc/135532862/Libro-Peru-Moda-y-Textiles-Final>
- Rodríguez. E., (2003). El muestreo. En E. Rodríguez. Metodología de la Investigación. Tabasco, México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Ruiz-Canela, J. (2004) La gestión por Calidad Total en la empresa moderna. Madrid, España: RA-MA S.A. Editorial y Publicaciones.
- Salkind, N. (1999). Métodos de investigación (3ra ed.). México: Editorial Prentice Hall.
- Sandrea, M., & Boscán, M. (2004). La cadena de valor del sector confección. Revista Venezolana de Gerencia, 9(26).
- Sangüesa, M. Mateo,R. & Ilzarbe, L. (2006) “Teoría y Práctica de la Calidad”. Madrid, España: Edición, Thompson

Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2005). Comportamiento del consumidor. México: Pearson Educación.

SENATI (2014). Calidad Total en la Industria de Confecciones Textiles Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=1u70gGVA5xI>

Senlle, A (2007). Gestión Estratégica de RRHH para la calidad y la excelencia. Madrid, España: Aenor ediciones.

SIICEX (2014) La Infraestructura de la Calidad como elemento de competitividad en el Perú. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/431471990radFF99C.pdf>

Simón, C., Rojo, P & Molina E. (2011) Medición del Capital Humano. Editorial: Prentice Hall Iberia.

SNI (24 de octubre del 2013) Sector textil-confecciones aporta con más de S/. 6 mil millones a la economía nacional. Recuperado de <http://www2.sni.org.pe/modules.php?name=News&file=article&sid=865>

SNI (2013, octubre). Sector Textil Confecciones vuelve a los ojos del mundo. Industria Peruana. Recuperado de http://www2.sni.org.pe/servicios/publicaciones/download/Industria_Peruana_885.pdf

SNI (2013, 24 de octubre). Sector Textil y Confecciones se recuperará el 2014.[Video file] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=fpAHSuBTEN8/>

TEXTIL EXPRES, (2012) Recuperado de http://www.textilexpres.com/TE/index.php?option=com_content&view=article&id=1664:iesta-volviendo-el-textil&catid=905:sector-y-mercado&Itemid=69 [Publicado en TEXTIL EXPRES Suplemento 200 — marzo-abril 2012].

Toledo, F. (2008, Jan 05). Moda desde la tierra del cid. Reforma. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/308018983?accountid=28391>

Trepat, S. M. (2003). La industria textil-confección europea en el umbral del siglo XXI.

Boletín económico de ICE, Información Comercial Española, (2768), pp. 35-40.

Valencia, R. & Párraga, M. (2014). Sistema ISO 9001: 2008. Experiencia de implementación en una pyme de confección de ropa industrial en el Perú, con énfasis en producción.

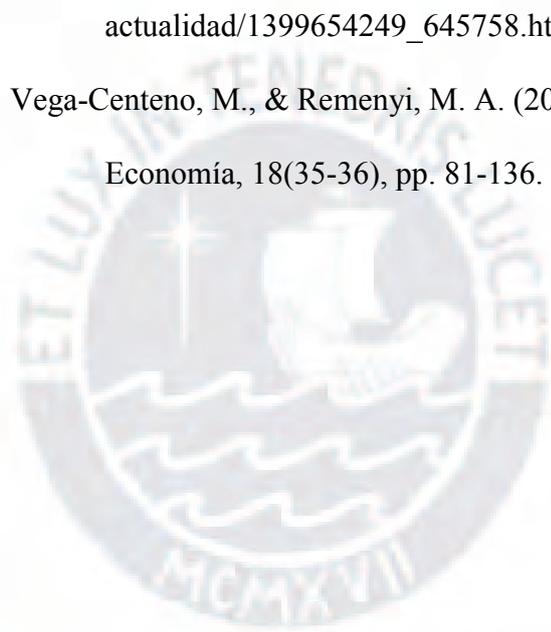
Industrial Data, 16(1), 009-016.

Vall, R (9 de mayo del 2014) Latinoamérica: muchos empleos, pero pocos de calidad. El

País. Recuperado de http://internacional.elpais.com/internacional/2014/05/09/actualidad/1399654249_645758.html

Vega-Centeno, M., & Remenyi, M. A. (2012). La industria de confecciones en el Perú.

Economía, 18(35-36), pp. 81-136.



Apéndice A: Factores de la Calidad del TQM

Factor de Administración de la Calidad	Preguntas por cada factor
Alta Gerencia – X ₁	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa. – X ₁₁
	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad. – X ₁₂
	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad. – X ₁₃
	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad. – X ₁₄
	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo. – X ₁₅
Planeamiento de Calidad – X ₂	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad. – X ₂₁
	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad. – X ₂₂
	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad. – X ₂₃
Auditoría y Evaluación de la Calidad – X ₃	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones. - X ₃₁
	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad. - X ₃₂
	El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa. – X ₃₃
Diseño del Producto – X ₄	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto. – X ₄₁
	La empresa invierte en el diseño del producto. – X ₄₂
	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto. – X ₄₃
Gestión de la Calidad del Proveedor – X ₅	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores. – X ₅₁
	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad. – X ₅₂
	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada. – X ₅₃
	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores. – X ₅₄

Factor de Administración de la Calidad	Preguntas por cada factor
Control y Mejoramiento de procesos – X ₆	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes. – X ₆₁
	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente. – X ₆₂
	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento. – X ₆₃
	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). – X ₆₄
Educación y Entrenamiento – X ₇	La empresa implementa el control de calidad con eficacia. – X ₆₅
	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad. – X ₇₁
	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad. – X ₇₂
	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad. – X ₇₃ La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte. – X ₇₄
Círculos de Calidad – X ₈	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad. – X ₈₁
	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad. – X ₈₂
	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa. – X ₈₃
	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad. – X ₈₄
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente – X ₉	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes. – X ₉₁
	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años. – X ₉₂
	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes. – X ₉₃
	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes. – X ₉₄

Adaptado de “La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú” por J. Benzaquen, 2013, *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(1), 67-89, doi 10.3232/GCG.2013.V8.N1.04.

Apéndice B: Población

Razón Social	Número de RUC
ACRICORP S.A.C.	20523433050
ALBERTO RAFAEL SOTO S.A.C.	20101709231
ALMERIZ S.A.	20101600735
AMERICATEX S.A.C. EN LIQUIDACION	20512477012
AMITEX S.A.C.	20518339452
ANAZER S.A.C.	20468268508
ANDINA COTTON S.A.	20518160991
APJL TEXTIL S.A.C.	20516842904
APPLAUZI S.A.	20101852971
ARTE TEXTIL LATINO S.A.	20502725328
ARTESANIAS MON REPOS S.A.	20100873410
ARTIMODA S.A.	20514357961
ASTTEX CORPORATION S.A.C.	20512168222
AVENTURA S.A.C.	20111807958
BARACHE S.A.C.	20512893407
BEST COTTON PERU S.A.	20522562832
BEST GROUP TEXTIL S.A.C.	20451506740
BIG TEXTILES S.A.	20510643993
BODY FASHION S.A.C.	20332029623
BRUMODA S.A.C.	20512134590
BRUNT SPORT WEAR S.R.L.	20262842526
C. K. F. INDUSTRIAL S.A.	20107945793
CAMINO TEXTIL S.A.C.	20550310881
CARAZ COMPANY S.A.C.	20550223059
CATALOGO S.A.C.	20507907114
CHIEMSEE INDUSTRIAS S.C.R.L.	20511649383
CIA. INDUSTRIAL ALFISA S.R.L.	20100432472
CIELO S.A.C.	20544321430
CMT DEL SUR S.A.C.	20506883301
COFACO INDUSTRIES S.A.C.	20550948029
COMERCIAL BARRIGA & VELAZCO S.A.C. - BAVELA S.A.C.	20376233937
COMERCIALIZACION Y CONFECCIONES CHOZZIE S.R.L.	20100871123
COMERCIALIZADORA DE HILOS MABY E.I.R.L.	20536511190
CONFECCIONES ATLANTA S.R.L.	20101814450
CONFECCIONES CHOQUE S.A.	20100824559
CONFECCIONES INCA COTTON S.A.C.	20505158343
CONFECCIONES INDUSTRIALES GOLDEN TOP S.A.C.	20443125907

Razón Social	Número de RUC
CONFECCIONES LANCASTER S.A.	20100089051
CONFECCIONES MELGAR S.A.	20101695850
CONFECCIONES POLCYR S.R.L.	20418777151
CONFECCIONES RITZY S.A.	20101042384
CONFECCIONES ROBERTS S.A.	20255707231
CONFECCIONES TEXTIMAX S.A.	20101362702
CONFECCIONES TODO TEXTILES S.A.C.	20521867907
CONFECCIONES TRENTO S.A.C.	20451498461
CONFECCIONES Y PUBLICIDAD FARRITEX S.R.L.	20165503458
CONSORCIO CAROLINA S.A.C.	20341191476
CONSORCIO TEXTIL VIANNY S.A.C.	20508740361
CONSORCIO TEXTIL Y CONFECCIONES PARA LA EXPORTACION S.A.	20424590119
CONSTRUCCIONES E INVERSIONES ALPAMA S.A.	20101022944
CONTROLES DE FLUIDOS Y AISLAMIENTOS TERMICOS S.A.	20109073572
COOP. INDUSTRIAL MANUFACTURAS TRES ESTRELLAS LTDA.	20100287367
CORCELI S.A.C.	20169044733
CORFUTEX S.A.C.	20536086987
CORPORACION ALL COTTON S.A.C.	20520564200
CORPORACION BELLMAR S.A.C.	20524860415
CORPORACION COMERCIALIZADORA & CONFECCIONES GENERALES E.I.R.L.	20535804754
CORPORACION DAMHER S.R.L.	20502078110
CORPORACION EXPORT AMERICA S.A.C.	20451686039
CORPORACION SANTA MARIA S.A.	20471850099
CORPORACION TEXTIL IMPERIO DEL SOL S.A.	20382355751
CORPORACION TEXTIL LAS AMERICAS S.A.C.	20525041639
CORPORACION TEXTIL T. & C. S.A.C.	20503800331
CORPORACION VASCO S.A.C.	20513613939
CORPORACION WALON S.A.C.	20493088093
CORPORACION WAMA S.A.C.	20374343964
CORPORACION WOALLANCE S.A.C.	20544014189
COTTON EXPRESS PERU S.A.C.	20513879700
COTTON KINZ S.A.C.	20510929021
COTTON KNIT S.A.C.	20101635440
COTTON PROJECT S.A.C.	20463541681
COTTON TECH S.A.C.	20506160708
CREACIONES CACTUS S.R.L.	20126806435
CREACIONES DE EXPORTACION S.A.	20290087873
CREACIONES MAR FASHION C.A. S.A.C.	20538447588

Razón Social	Número de RUC
CREACIONES TEXTILES MILKOR ORDINOLA RUEDA MELQUIADES	10083178103
CREACIONES TEXTILES PUNTO DE ORO S.A.C.	20101699171
CSK S.R.L.	20501867765
CUT & SEWING S.A.C.	20519034124
DAYTONA BEACH S.A.C.	20372825619
DEAFRANI S.A.C.	20261413389
DERIVADOS DEL ALGODON Y POLYESTER S.A.C.	20503535247
DEVANLAY PERU S.A.C.	20501977439
DISEÑO Y ESTRATEGIA S.A.	20493112814
DISEÑOS FILIPPO ALPI S.A.	20260516907
DK TEXTILES S.A.C.	20524036852
DRACOTEX S.A.C.	20518762614
ECOFIBRAS S.R.L.	20513634189
EL MODELADOR S.A.	20100174911
EMPRESAS PINTO PERU S.A.	20518691504
ETIQUETAS ZALAUETT DEL PERU S.A.C.	20212331881
EUROPA SURF S.A.C.	20421362808
EXIGE INDUSTRIAL S.A.C.	20384158081
EXPORT TRADE GROUP S.A.C.	20543782972
EXPORTACIONES ALCAS E.I.R.L.	20537590841
EXPORTACIONES MILLENIUM S.A.C.	20546749291
EXPRESS JEANS C. & O. S.A.	20502661923
F.F. TEXTIL S.A.C.	20507900021
FABRICA DE TEJIDOS LA BELLOTA S.A.	20100022223
FABRICA DE TEJIDOS Y ELASTICOS P. Y. S.A.	20101737528
FABRICA MARSAR S.R.L.	20109022668
FASHION UTOPIA S.A.C.	20513461063
FEBAL INVERSIONES S.A.C.	20544041313
FIGIS INTERNATIONAL CO. E.I.R.L.	20299287891
FITESA PERU S.A.C.	20451558383
FLORES SOLIS MARCIAL ALFREDO	10074757010
GARANTIA TEXTIL S.A.C.	20512512021
GARMENT INDUSTRIES S.A.C.	20508108282
GARMENT TRADING S.A.C.	20515341073
GOYOSS TEJIDOS Y CONFECCION CRUZ TAPIA FRANCISCO	10074129884
GRAUS INDUSTRIAS TEXTIL S.A.	20459785834
GRUPO JOELISKER S.A.C.	20543817351
GUANTES & GUANTES S.A.	20385557311

Razón Social	Número de RUC
HELTEX S.A.	20100489237
HERMITAÑO PACHECO EDWIN JOEL	10106003471
HILADOS Y TEÑIDOS S.A.C.	20207432807
IBSA CONFECCIONES S.A.C.	20511117616
IMPORT EXPORT BRUNO S.A.C.	20537302721
INCA GARMENTS S.A.	20464006070
INDUMENTARIA TEXTIL S.A.C.	20517808769
INDUSTRIA DE DISEÑOS EXCLUSIVOS E.I.R.L.	20511780846
INDUSTRIA DE LA MODA S.A.	20383550581
INDUSTRIA LOTTE S.A.C.	20505493720
INDUSTRIA TEXTIL DEL PACIFICO S.A.	20112316249
INDUSTRIA TEXTIL PIURA S.A.	20102728743
INDUSTRIAL ALBERTS & CIA. S.A.C.	20256567840
INDUSTRIAL DUROPAL S.A.C.	20100665221
INDUSTRIAL GORAK S.A.	20100306337
INDUSTRIAL TEXTIL ACUARIO S.A.	20267910813
INDUSTRIAS FLOMAR S.A.C.	20505787553
INDUSTRIAS FULL COTTON S.A.	20101018599
INDUSTRIAS GABUTEAU S.A.	20511751404
INDUSTRIAS NACIONALES J.L. S.A.C.	20510606109
INDUSTRIAS NETTALCO S.A.	20100064571
INDUSTRIAS RENATO S.A.C.	20501848035
INGENIERIA TEXTIL PERUANA S.A.	20100036283
INKA KNIT S.A.	20502561112
INTITEX S.A.	20508325976
INTRATESA S.A.C.	20100066786
INVERSIONES C. & C. E.I.R.L	20478005441
INVERSIONES COMINDUSTRIA S.A.	20381396909
INVERSIONES INDUSTRIALES PARACAS S.A.C.	20117470271
INVERSIONES RADIAN S.A.C.	20544042476
INVERSIONES TEXTILES & AFINES DEL PERU S.C.R.L.	20429766444
INVERSIONES Y SERVICIOS VCC S.A.C.	20524232520
J. G. L. EXPORT S.A.C.	20477943153
JEAN EXPORT CORPORATION S.A.C.	20100016258
JEANOLOGIA TEXTIL S.A.C.	20522437345
JEANS SACA POMPIS IMPORT-EXPORT S.A.C.	20512250824
KYNBERLY COSMETICS S.A.C.	20491864878
LA VICTORIA FABRICA DE TEJIDOS DE PUNTO S.A.C.	20100826331

Razón Social	Número de RUC
LABORATORIO TEXTILES LOS ROSALES S.A.C.	20429469407
LANIFICIO CONFEZIONI S.A.C.	20294347195
LIDERTEX PERU S.A.	20544628161
LIVES S.A.C.	20102089635
LO STAMPATO S.A.	20137048052
M.C. TEJIDOS Y CONFECCIONES S.R.L.	20421243621
MALLAS Y ACCESORIOS INTERNATIONAL S.R.L.	20458206881
MANOS DEL PERU S.A.	20111512052
MANUEL CENDRA S.A.C.	20100310016
MANUFACTURAS AMERICA E.I.R.L.	20100440653
MANUFACTURAS CHRISTCI S.R.L.	20344840076
MANUFACTURAS COLOR S.A.C.	20101619673
MANUFACTURAS DE PASADORES Y CINTAS S.A.C.	20101216471
MANUFACTURAS KUKULI S.A.C.	20507590323
MANUFACTURAS LA REAL S.A.	20430102631
MANUFACTURAS SAN ISIDRO S.A.C.	20101298851
MANUFACTURAS SUPER STAR S.A.C.	20375305730
MANUFACTURAS TERROT S.A.C.	20100592321
MARGA S.R.L.	20101110568
MARJORIE EXPORT S.A.C.	20522156508
MAURICIO CREACIONES S.R.L.	20340002556
MERCURY CONFECCIONES S.A.C.	20100271959
MODA ADICTION E.I.R.L.	20537333520
MODAS DIVERSAS DEL PERU S.A.C.	20423925028
MODAS Y DISEÑOS DE EXPORTACION S.A.C. - MODIEXPORT S.A.C.	20392877810
MULTIBAG S.R.L.	20207197026
NEGOCIOS DOBLE A S.A.C.	20512731768
NIKOTELAS S.A.C.	20512327711
NOVEDADES SOTO E.I.R.L.	20492386902
PACIFIC PERU TRADING S.A.C.	20508379987
PACIFIC PRINTS S.A.C.	20472105265
PACIFIC TRADING GROUP S.A.C.	20521553121
PERU FASHIONS S.A.C.	20101155405
PERU LYCRA S.A.C.	20516180251
PERUVIAN COTTON EXPORT S.A.C.	20509295230
PERUVIAN TEXTILES S.A.C.	20512518738
PIMA KINZ S.A.C.	20512243534
PRECOTEX S.A.C.	20306781252

Razón Social	Número de RUC
PRODUCTOS AVANTY DEL PERU S.A.C.	20502956567
PUNTO CASUAL S.A.C.	20380238374
PURE LOVE TEXTILE INTERNATIONAL IMPORT Y EXPORT S.A.C.	20512404481
RAMIREZ EXPOR IMPORT S.A.C.	20546750541
RANSUR.TEX E.I.R.L.	20514531405
REPRIND S.A.C.	20102309180
RIDASS S.A.C.	20543677320
RUDOLF REIMSAC S.A.C.	20266539321
SAMITEX S.A.	20348511824
SANTA VICTORIA INTERNATIONAL S.A.C.	20546508847
SCOMBRO PERU S.A.C.	20512572350
SERVITEJO S.A.	20418835886
SETTE S.A.C.	20124338914
SNOW BOARDING S.A.C.	20379288449
SOLARA S.A.	20385752360
SOLEIL MILL S.A.C.	20508571829
START SUPPLY CORPORATION S.A.C.	20140619591
STATION COMPANY S.A.	20510607172
SUMIT S.A.C.	20431991960
TALLER DE CONFECCIONES SAN LUIS S.A.	20102266359
TALLER EXIT E.I.R.L.	20295877520
TEJIDOS Y TEÑIDOS SAN CARLOS S.R.L.	20100368871
TEXCORP S.A.C.	20503790271
TEXFINA S.A.	20100364451
TEXGROUP S.A.	20264592497
TEXPIMA S.A.C.	20384759166
TEXPUNTO S.A.C.	20102190514
TEXSORSA S.A.C.	20427113656
TEXTIL ARLEY S.A.C.	20383372543
TEXTIL CARMELITA S.A.C.	20509184837
TEXTIL CHAVIN S.A.C.	20100762936
TEXTIL DEL VALLE S.A.	20104498044
TEXTIL MELA S.A.C.	20101774997
TEXTIL MULTIPRENDAS ANDINAS S.R.L.	20101743251
TEXTIL OCEANO S.A.C.	20425252608
TEXTIL ONLY STAR S.A.C.	20504550681
TEXTIL SAMHYS E.I.R.L.	20491910659
TEXTIL SAN RAMON S.A.	20102261551

Razón Social	Número de RUC
TEXTIL SANTA PATRICIA S.A.	20101619240
TEXTIL VENANCIO S.A.C.	20523360583
TEXTILES CHAMAQUITA E.I.R.L.	20548659028
TEXTILES EL BUEN PASTOR S.A.C.	20537369397
TEXTILES LA MODA S.A.C.	20100592593
TEXTILES SAN GABRIEL S.A.	20100541255
TEXTILES Y PUNTO S.A.C.	20493095898
THIMBLE SOURCING S.A.C.	20503682118
TINTESA S.A.	20100267765
TOPI TOP S.A.	20100047056
TRADING TANKS AND TEES S.C.R.L.	20510275234
TREXSA E.I.R.L.	20124317755
TUBERIAS Y GEOSISTEMAS DEL PERU S.A.	20517932346
UFITEC S.A.C.	20502011121
VICTORIA CLASSICS S.A.C.	20203243091
VITOTEX E.I.R.L.	20117200052
WALON SPORT S.A.	20297809785
WAYRA S.R.L.	20506220298
WONG EXPORT IMPORT S.R.L.	20514161713

Apéndice C: Muestra

Razón Social	Número de RUC
CONSTRUCCIONES E INVERSIONES ALPAMA S.A.	20101022944
INDUSTRIAL TEXTIL ACUARIO S.A.	20267910813
MULTIBAG S.R.L.	20207197026
TEXTIL DEL VALLE S.A.	20104498044
TOPI TOP S.A.	20100047056
ALBERTO RAFAEL SOTO S.A.C.	20101709231
ALMERIZ S.A.	20101600735
AMITEX S.A.C.	20518339452
ANAZER S.A.C.	20468268508
APJL TEXTIL S.A.C.	20516842904
APPLAUZI S.A.	20101852971
ARTIMODA S.A.	20514357961
BIG TEXTILES S.A.	20510643993
BRUNT SPORT WEAR S.R.L.	20262842526
C. K. F. INDUSTRIAL S.A.	20107945793
CATALOGO S.A.C.	20507907114
CONFECCIONES MELGAR S.A.	20101695850
CONFECCIONES TEXTIMAX S.A.	20101362702
CORPORACION BELLMAR S.A.C.	20524860415
CORPORACION SANTA MARIA S.A.	20471850099
CORPORACION TEXTIL IMPERIO DEL SOL S.A.	20382355751
COTTON KNIT S.A.C.	20101635440
COTTON PROJECT S.A.C.	20463541681
CREACIONES TEXTILES PUNTO DE ORO S.A.C.	20101699171
DEVANLAY PERU S.A.C.	20501977439
EL MODELADOR S.A.	20100174911
EXPORT TRADE GROUP S.A.C.	20543782972
EXPRESS JEANS C. & O. S.A.	20502661923
F.F. TEXTIL S.A.C.	20507900021
FIGIS INTERNATIONAL CO. E.I.R.L.	20299287891
GARMENT TRADING S.A.C.	20515341073
GRUPO JOELISKER S.A.C.	20543817351
INDUSTRIA DE DISEÑOS EXCLUSIVOS E.I.R.L.	20511780846
INDUSTRIA DE LA MODA S.A.	20383550581
INDUSTRIA TEXTIL PIURA S.A.	20102728743
INDUSTRIAS NETTALCO S.A.	20100064571
INTRATESA S.A.C.	20100066786
INVERSIONES COMINDUSTRIA S.A.	20381396909

Razón Social	Número de RUC
JEAN EXPORT CORPORATION S.A.C.	20100016258
JEANS SACA POMPIS IMPORT-EXPORT S.A.C.	20512250824
LIDERTEX PERU S.A.	20544628161
M.C. TEJIDOS Y CONFECCIONES S.R.L.	20421243621
MANUFACTURAS AMERICA E.I.R.L.	20100440653
MANUFACTURAS DE PASADORES Y CINTAS S.A.C.	20101216471
MANUFACTURAS COLOR S.A.C.	20101619673
MANUFACTURAS SAN ISIDRO S.A.C.	20101298851
MAURICIO CREACIONES S.R.L.	20340002556
MODAS DIVERSAS DEL PERU S.A.C.	20423925028
NIKOTELAS S.A.C.	20512327711
PERU FASHIONS S.A.C.	20101155405
PERUVIAN COTTON EXPORT S.A.C.	20509295230
PRECOTEX S.A.C.	20306781252
PURE LOVE TEXTILE INTERNATIONAL IMPORT Y EXPORT S.A.C.	20512404481
REPRIND S.A.C.	20102309180
RIDASS S.A.C.	20543677320
SAMITEX S.A.	20348511824
SETTE S.A.C.	20124338914
SNOW BOARDING S.A.C.	20379288449
SOLARA S.A.	20385752360
SUMIT S.A.C.	20431991960
TEJIDOS Y TEÑIDOS SAN CARLOS S.R.L.	20100368871
TEXGROUP S.A.	20264592497
TEXSORSA S.A.C.	20427113656
TEXTIL MELA S.A.C.	20101774997
TEXTIL SAMHYS E.I.R.L.	20491910659
TEXTIL OCEANO S.A.C.	20425252608
TEXTIL ONLY STAR S.A.C.	20504550681
TEXTIL SAN RAMON S.A.	20102261551
TUBERIAS Y GEOSISTEMAS DEL PERU S.A.	20517932346
VITOTEX E.I.R.L.	20117200052

Apéndice D: Encuesta a Empresas del Sector Confecciones 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 Area o Jefe de Departamento
c. Otro _____

E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?

- a. Manufactura: construcción, fabricación, ensamblaje
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 STUACIÓN 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.					
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.					

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
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.					

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.					
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 E: Protocolo del encuestador

Cinco personas representantes del gremio textil en el Perú brindarán el presente cuestionario, visitando las empresas del sector confecciones y realizando el siguiente protocolo:

1. Antes del desarrollo del cuestionario:
 - a. Apersonarse al local, saludar y presentarse en nombre de CENTRUM CATÓLICA.
 - b. Indicar que se requiere de su participación para el llenado del cuestionario para la elaboración de una TESIS.
 - c. Solicitar al encargado poder entrevistarse con el gerente general, administrador o dueño.
2. Durante el desarrollo del cuestionario:
 - a. Explicar al gerente, administrador o dueño el objetivo del estudio de forma clara y concisa a fin de solicitar completar el cuestionario.
 - b. No habrá intervención por parte del personal de apoyo (sin embargo si contarán con una previa capacitación de los términos, y podrán explicarlos sólo en caso sea requerido.)
 - c. Finalmente agradecerle por su tiempo y colaboración
3. En caso que el gerente, administrador o dueño no acceda con el desarrollo del cuestionario en el momento:
 - a. Explicarle que puede dejarle el formato e indicarle una fecha aproximada de recojo.
 - b. Coordinar fecha para el recojo, apuntar sus datos y teléfono celular.
4. En caso de comprometer (al que recepciona el documento) a entregarle el cuestionario al gerente, administrador o dueño:

- a. Dejarle el cuestionario, para ser llenado por gerente, administrador o dueño, haciendo firmar un cargo.
 - b. Apuntar nombre de la persona y cargo a quién le entregó el documento, así como teléfono celular.
5. Finalmente el personal de apoyo deberá entregar los cuestionarios correspondientes.



Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?	Alta Gerencia					Planeamiento de calidad			Auditoria y evaluación de la calidad			Diseño del producto			Gestión de la calidad del proveedor			
	X1 1	X1 2	X1 3	X1 4	X1 5	X2 1	X2 2	X2 3	X3 1	X3 2	X3 3	X4 1	X4 2	X4 3	X5 1	X5 2	X5 3	X5 4
No	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
No	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
No	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	
No	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
No	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
No	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
No	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
No	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
No	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
No	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
No	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
No	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
No	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
No	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
No	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
No	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
No	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
No	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	

Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?	Alta Gerencia					Planeamiento de calidad			Auditoria y evaluación de la calidad			Diseño del producto			Gestión de la calidad del proveedor			
	X1 1	X1 2	X1 3	X1 4	X1 5	X2 1	X2 2	X2 3	X3 1	X3 2	X3 3	X4 1	X4 2	X4 3	X5 1	X5 2	X5 3	X5 4
No	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
No	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
No	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
No	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4
No	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
No	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4
No	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4
No	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4
No	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4
No	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4
No	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4

PROMEDIO POR PREGUNTA	4.1 6	3.8 7	4.2 9	3.9 7	3.6 6	3.8 1	3.5 6	3.6 4	3.6 4	3.7 3	3.6 7	4.2 0	4.2 1	4.1 4	3.7 0	3.0 3	3.9 6	3.2 7
PROMEDIO POR FACTOR	3.9 9					3.6 7			3.6 8			4.1 9			3.4 9			

Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?	Control y mejoramiento de procesos					Educación y entrenamiento				Círculos de calidad				Enfoque hacia la satisfacción del cliente			
	X61	X62	X63	X64	X65	X71	X72	X73	X74	X81	X82	X83	X84	X91	X92	X93	X94
No	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
No	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
No	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
No	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
No	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
No	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
No	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
No	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
No	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
No	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
No	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
No	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
No	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
No	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
No	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
No	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
No	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
No	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4

Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?	Control y mejoramiento de procesos					Educación y entrenamiento				Círculos de calidad				Enfoque hacia la satisfacción del cliente			
	X61	X62	X63	X64	X65	X71	X72	X73	X74	X81	X82	X83	X84	X91	X92	X93	X94
No	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4
No	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4
No	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5
No	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5
No	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5
No	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
No	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
No	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
No	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
No	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5
No	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5

PROMEDIO POR PREGUNTA	4.13	4.10	4.16	2.71	4.01	3.69	3.73	3.64	3.74	3.04	2.83	3.04	2.89	3.60	3.60	3.80	3.84
PROMEDIO POR FACTOR	3.82					3.70				2.95				3.71			