

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Calidad en las Empresas del Sector de Prendas de vestir para niños y bebés en el
emporio comercial de Gamarra – La Victoria – Lima - 2014**

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

PRESENTADA POR

Eddie Adolfo Cruz Aucaille

José Francisco Mejía Vergaray

José Carlos León Díaz

Asesor: Daniel Guevara Sánchez

Santiago de Surco, setiembre de 2017

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por permitirnos la oportunidad de compartir largas jornadas de trabajo y estudio que nos han servido positivamente para nuestras vidas tanto en lo personal como en lo profesional.

A nuestras familias, que día a día nos han alentado a continuar con nuestras actividades. Agradecemos toda su comprensión y paciencia.

A nuestros profesores, que, desde el primer día que iniciamos nuestras labores académicas, nos transmitieron toda su experiencia y conocimiento, y dedicaron su máximo esfuerzo para ayudarnos a alcanzar nuestros objetivos.

A todos nuestros compañeros de la promoción por haber compartido su amistad, conocimientos y confianza a lo largo de todo este proceso de aprendizaje.



Dedicatorias

A mi esposa Emperatriz y a mis hijos Ariana y Thiago: los pilares más importantes en mi vida. Son la inspiración que me ha permitido alcanzar mis metas y objetivos. A mis padres por su invaluable esfuerzo y apoyo constante en mi educación. Gracias por todo.

José Francisco Mejía Vergaray

A mi esposa Jessica y mi hijo Alonso, de quienes me alejé al emprender este arduo camino, pero de quienes siempre tuve apoyo y comprensión. A mi madre por su invaluable amor de toda la vida, así como a mi padre (†), quien fue el más orgulloso por la decisión tomada.

Eddie Adolfo Cruz Aucaille

A Dios por todas las bendiciones que derrama en mi vida. A mi madre Lily Díaz Herencia por su apoyo incondicional, amor inmensurable, y por ser ejemplo de lucha y perseverancia. A mi hijo Liam Yigal León Crowter por el tiempo lejos de él, por ser la luz de mi vida y el motor que me impulsa día a día a ser mejor. A ti por tu tiempo y comprensión.

José Carlos León Díaz

Resumen Ejecutivo

La gestión de la calidad es importante, porque desarrolla competitividad en la empresa, lo cual generará mayores beneficios. Con nuestra economía en busca de más acuerdos de libre comercio por el mundo y la globalización imperante, los productos importados representan una seria amenaza para el crecimiento de nuestra industria, por lo que es importante elaborar un estudio de la calidad en nuestro medio en búsqueda de su desarrollo.

Por lo anterior, el presente trabajo de investigación se desarrolló con el objetivo de conocer e identificar el nivel de calidad de las empresas comercializadoras de prendas de vestir para niños y bebés en el emporio comercial de Gamarra ubicado en el distrito limeño de La Victoria, el cual pertenece a un sector intensivo en mano de obra y juega un papel importante en la economía del país como fuente generadora de empleo.

El estudio se realizó teniendo como referencia el modelo de los nueve factores de éxito de TQM (*Total Quality Management*) en la gestión de las empresas, propuesto por Benzaquen (2013). Se desarrolló en el marco de un enfoque cuantitativo y descriptivo con la selección de una muestra de 186 empresas, a partir de una población de, aproximadamente, 15 000 micro y pequeñas empresas del emporio comercial de Gamarra.

Como resultado, el factor «diseño de producto» es el que alcanza un valor mayor al promedio de todos los factores de calidad del presente estudio, en el que la implementación de estos requerimientos, aportes, modas y tendencias de los clientes son realizadas con mayor dinamismo para atender la demanda existente. Por otro lado, el factor «círculos de calidad» es el de menor valor, pues se observa que no es una práctica común en estas empresas, como, por ejemplo, formar equipos para buscar soluciones a problemas o mejoras en el desempeño de sus actividades y labores.

Abstract

Quality management is important because it develops competitiveness in the company which will generate greater benefits. With our economy in search of more free trade agreements by the world and globalization today, imported products represent a serious threat to the growth of our industry so it is important to make a study of the quality of our environment in its development.

Therefore, the present research work was carried out in order to know and identify the level of quality of the distributors of clothing children's clothing companies and babies in the commercial emporium of Gamarra of victory in Lima, which belongs to a labour intensive sector and plays an important role in the economy of the country as generation of employment.

The study was made taking as reference the model of them nine factors of success of TQM (Total Quality Management) in the management of the companies proposed by Benzaquen (2013). Developed in the framework of a quantitative and descriptive approach by selecting a sample of 186 companies, from a population of approximately of 15,000 micro and small enterprises in the commercial emporium of Gamarra of the sector study.

As a result, the product design factor is which reaches one value greater than the average of all the factors of quality of this study; where the implementation of these requirements, contributions, fashions and trends of them customers are performed with greater dynamism to meet the demand existing. On the other hand, the factor circles of quality is the of less value, noting is that not is a practice common in these companies form teams to search solutions to problems or improvements in the performance of their activities work.

Tabla de Contenidos

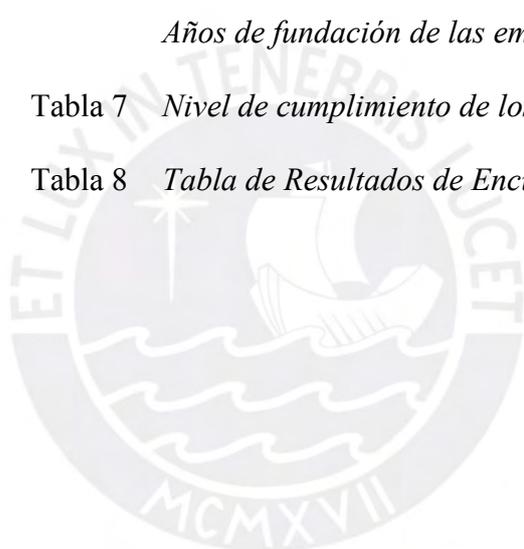
Lista de Tablas	iv
Lista de Figuras	v
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes de la Investigación	1
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.3 Propósito de la Investigación	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Preguntas de investigación	4
1.4 Importancia de la Investigación	6
1.5 Naturaleza de la Investigación	6
1.6 Marco Conceptual	7
1.7 Limitaciones	7
1.8 Delimitaciones.....	7
1.9 Resumen.....	8
Capítulo II: Revisión de la Literatura	10
2.1 Calidad	10
2.1.1 Evolución de la calidad.....	10
2.1.2 Pioneros de la calidad	13
2.1.3 Modelos de sistemas de calidad.....	15
2.1.4 Modelos de implantación de Sistemas de Calidad Total.....	19

2.2	Calidad de las empresas del sector comercialización de prendas de vestir para niños en el mundo.....	23
2.2.1	La calidad del sector en China.....	27
2.2.2	La calidad del sector en Europa.....	28
2.2.3	La calidad del sector en México.....	31
2.3	La calidad en el Perú.....	32
2.3.1	La Calidad de las empresas en el sector comercialización de prendas de vestir en el emporio comercial de Gamarra.....	35
2.3.2	Análisis Interno del Sector (AMOFHIT) en el Perú.....	37
2.4	Resumen.....	46
2.5	Conclusiones.....	47
	Capítulo III: Metodología.....	49
3.1	Diseño de la Investigación.....	49
3.2	Población y Selección de la Muestra.....	49
3.3	Procedimiento de Recolección de Datos.....	51
3.3.1	Selección de la población.....	51
3.3.2	Diseño de encuestas.....	51
3.3.3	Desarrollo de las encuestas.....	51
3.3.4	Consolidación de datos.....	53
3.5	Análisis e Interpretación de Datos.....	54
3.6	Validez y Confiabilidad.....	55
3.7	Resumen.....	56

Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados	58
4.1 Perfil del Informante	58
4.2 Análisis de Resultados	60
4.3 Comparación con Estudio Previo	609
4.4 Resumen	70
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	73
5.1 Conclusiones	73
5.2 Recomendaciones	76
5.3 Contribución Teórica	77
5.4 Contribución Práctica	78
5.5 Recomendaciones para futuras investigaciones	78
5.6 Resumen	78
Referencias	81
Apéndice A: Factores de Calidad y Preguntas Asociadas	91
Apéndice B: Encuesta	93
Apéndice C: Valores Promedio por Factor	96
Apéndice D: Número de Respuestas por Factor	98
Apéndice E: Listado de Empresas Encuestadas del Sector en Estudio	100

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Evolución del concepto de calidad</i>	12
Tabla 2	<i>Dimensiones principales de modelos TQM encontrados en la revisión de la literatura</i>	22
Tabla 3	<i>Exportaciones mundiales de mercancías por grandes grupos de productores</i>	24
Tabla 4	<i>Factores de éxito en la Administración de Calidad Total</i>	52
Tabla 5	<i>Alfa de Cronbach y número de preguntas por factor</i>	57
Tabla 6	<i>Cantidad de trabajadores de las empresas</i>	59
	<i>Cargo de los encuestados</i>	59
	<i>Años de fundación de las empresas</i>	59
Tabla 7	<i>Nivel de cumplimiento de los factores del TQM</i>	61
Tabla 8	<i>Tabla de Resultados de Encuestas por Factores de Calidad</i>	69



Lista de Figuras

<i>Figura 1</i>	Relación entre la variable independiente y dependientes del modelo de Nueve factores del TQM en la empresa	8
<i>Figura 2</i>	La calidad total	11
<i>Figura 3</i>	Evolución de la gestión de calidad	13
<i>Figura 4</i>	Evolución de certificaciones ISO 9001 en el mundo	17
<i>Figura 5</i>	Modelo EFQM	21
<i>Figura 6</i>	Exportaciones de prendas de vestir por regiones en el año 2013	26
<i>Figura 7</i>	Evolución de certificaciones ISO 9001 en China, India y Vietnam .	29
<i>Figura 8</i>	Evolución de certificaciones ISO 9001 en Perú	34
<i>Figura 9</i>	Certificaciones ISO 9001 en Latinoamérica en el año 2013.....	35
<i>Figura 10</i>	Resultados de los factores de <i>Total Quality Management (TQM)</i>	61
<i>Figura 11</i>	Resultados del factor alta gerencia	62
<i>Figura 12</i>	Resultados del factor «planeamiento de calidad»	63
<i>Figura 13</i>	Resultados del factor «auditoría y factor de calidad»	63
<i>Figura 14</i>	Resultados del factor «diseño del producto»	64
<i>Figura 15</i>	Resultados del factor «gestión de calidad del proveedor»	65
<i>Figura 16</i>	Resultados del factor «control y mejoramiento del proceso»	65
<i>Figura 17</i>	Resultados del factor «educación y entrenamiento»	66
<i>Figura 18</i>	Resultados del factor «círculos de calidad»	67
<i>Figura 19</i>	Resultados del factor «enfoque hacia la satisfacción del cliente»	68
<i>Figura 20</i>	Comparación de Factores con Estudios Anteriores	70

Capítulo I: Introducción

El concepto de calidad ha evolucionado, constantemente, a través del tiempo. Evolucionó de un concepto orientado únicamente al producto final a un enfoque orientado a todos los aspectos inherentes a la calidad del producto y servicios ofrecidos al cliente. En la actualidad, es reconocida la necesidad de mejorar la calidad de los productos y servicios, así como la importancia estratégica de la calidad como factor de competitividad industrial en el mundo globalizado a fin de permanecer en el negocio.

Dada la importancia de la calidad, el presente estudio se orienta a elaborar una investigación del estado de la calidad en el sector de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés en el emporio comercial de Gamarra. Se realizó un estudio transversal de las empresas que operan en dicho sector. Para ello, se utilizó una metodología que considera nueve factores de éxito de calidad. De esta manera, se evaluó el grado de implementación de la «administración de la calidad total» [TQM] (Benzaquen, 2013), la cual corresponde a uno de los sistemas de calidad más difundidos a nivel mundial.

El diseño de la investigación obedece a un carácter descriptivo, puesto que se desarrolló con fuentes primarias, recolectando datos por medio de la aplicación de encuestas consistentes en un cuestionario con preguntas cerradas para los empresarios y representantes de dicho emporio. De esta forma, se buscó determinar cuál es la situación actual de la calidad en el sector, conocer sus debilidades y fortalezas para poder identificar las oportunidades que puedan fomentar la competitividad comercial.

1.1 Antecedentes de la Investigación

La teoría sobre gestión de la calidad ha identificado varios factores de éxito, en algunos casos, cuantificados con estudios de medida de la gestión de la calidad, así como en los estudios dedicados al análisis de la relación entre la gestión de la calidad y el resultado empresarial. En esta línea, una investigación, a partir de la literatura respectiva, (Tarí y

García, 2008) realizó un levantamiento de información en el periodo comprendido entre 1989 y 2003. Estos estudios midieron la gestión de calidad utilizando constructos multidimensionales, con los que se definió un conjunto de factores para desarrollar la gestión de calidad. Las dimensiones identificadas de este estudio se tabularon y luego se identificaron las dimensiones más comunes. En virtud de ello, se considera ocho factores que representaron las dimensiones propuestas por el estudio para medir la gestión de calidad en toda organización. Estas dimensiones fueron las siguientes: liderazgo, planificación, gestión de personas, gestión de procesos, información y análisis, enfoque al cliente, gestión de proveedores, y diseño del producto.

En México, existe un conglomerado textil con características similares al emporio comercial de Gamarra: el *cluster* de Zapotlanejo. Este es un conglomerado representativo de aquel país, con cuyos integrantes se desarrolló un estudio comparativo a fin de determinar estrategias competitivas. La metodología consideró la evaluación de dieciséis factores internos y externos para el éxito de las Mypes y la demostración de su competitividad en el mercado. Los factores de éxito fueron los siguientes: infraestructura exportadora, apoyo del Gobierno, administración capacitada, transparencia y valores, ubicación de áreas funcionales, oferta y promoción de productos innovados continuamente, diversidad de productos, *know-how* y experiencia manufacturera para la exportación, producción por estaciones, personal capacitado y entrenado, calidad del producto, capacidad tecnológica, competitividad de precios, capacidad de respuesta a la demanda nacional, capacidad de respuesta a la demanda internacional, y medios de comunicación a los clientes. Los resultados arrojaron que, evaluando los factores de éxito, el emporio comercial de Gamarra es, ligeramente, menos competitivo que su par Zapotlanejo, ya que este lo aventaja en los factores «administración» y «gestión», mientras que en los factores «producción» y «ventas» Zapotlanejo presenta ciertas desventajas (Gutiérrez, Amador y López, 2011).

En el Perú, se llevó a cabo un estudio longitudinal para comparar la calidad de las empresas peruanas en 2006 y 2011, mediante una metodología que consideró nueve factores claves, adaptados a la realidad de las empresas latinoamericanas, con el objetivo de obtener una medida del grado de implementación del TQM. Los factores claves fueron los siguientes: «alta gerencia», «planeamiento de la calidad», «auditoria y evaluación de la calidad», «diseño del producto», «gestión de la calidad del proveedor», «control y mejoramiento del proceso», «educación y entrenamiento», «círculos de la calidad», y «enfoco hacia la satisfacción del cliente». El estudio reveló que las empresas peruanas mejoraron, significativamente, en los nueve factores estudiados.

El emporio comercial de Gamarra cuenta con más de 24 mil establecimientos, de los cuales, un 96.8 % son catalogados como microempresas y el 3.1 % como pequeñas empresas. Es decir, el 99.9 % de establecimientos comerciales son micro y pequeñas empresas (Mypes). En este emporio comercial, operan 17 grandes y medianas empresas que representan el 0.1 % del total de establecimientos, las cuales representan el 8.4 % de las ventas totales (Rojas, 2012). Al interior de Gamarra, el sector de prendas de vestir para niños y bebés representó el 5 % del total de la comercialización (MTPE, 2008), por lo que representa un rubro con alto potencial de crecimiento, del cual, en el desarrollo del presente trabajo de investigación, no se han encontrado estudios de medición en materia de calidad.

1.2 Planteamiento del Problema

El emporio comercial de Gamarra ha superado los años de crisis por décadas y ha desarrollado un alto potencial de empleo y desarrollo industrial; sin embargo, su crecimiento ha sido desordenado y requiere de mayor compromiso de las autoridades locales y el Gobierno central, mediante apoyo técnico para el desarrollo de su competitividad (Vera, 2011). Al respecto, el escaso conocimiento de niveles de calidad y cumplimiento de estándares mínimos de calidad en las empresas pone en evidencia la falta de información de

cómo se está implementando la calidad en el sector de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés en el emporio comercial de Gamarra.

Considerando que la calidad de un producto o servicio es muy importante para que una compañía sea competitiva y permita generar mayores beneficios en sus actividades empresariales en el entorno globalizado actual (Powell, 1995; Hendricks & Singhal, 2000; Rahman & Bullock, 2005; Kumar, Choisine & De Grosbois, 2009; Gadenne & Sharma, 2009), es relevante conocer el estado del factor «calidad» en el sector de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés de Gamarra como punto de partida del desarrollo de su competitividad.

1.3 Propósito de la Investigación

En este punto, se presentan los objetivos y las preguntas de investigación, los cuales se detallan a continuación.

1.3.1 Objetivo general

El objetivo de este estudio fue identificar el nivel de cumplimiento de los factores de éxito del TQM en la gestión de la calidad de las empresas de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés del emporio comercial de Gamarra en Lima-Perú.

1.3.2 Preguntas de investigación

Asociado al logro del objetivo general, el equipo de investigación planteó la siguiente pregunta: ¿Cuál es el nivel de las empresas de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés del emporio comercial Gamarra en el cumplimiento de los nueve factores de éxito de la calidad (TQM)? Entonces, asociados a los objetivos específicos surgieron las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuál es el nivel de las empresas de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés del emporio comercial Gamarra en el cumplimiento del factor de calidad «alta gerencia» (TQM)?

2. ¿Cuál es el nivel de las empresas de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés del emporio comercial Gamarra en el cumplimiento del factor de calidad «planeamiento de la calidad» (TQM)?
3. ¿Cuál es el nivel de las empresas de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés del emporio comercial Gamarra en el cumplimiento del factor de calidad «auditoría y evaluación de la calidad» (TQM)?
4. ¿Cuál es el nivel de las empresas de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés del emporio comercial Gamarra en el cumplimiento del factor de calidad «diseño del producto» (TQM)?
5. ¿Cuál es el nivel de las empresas de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés del emporio comercial Gamarra en el cumplimiento del factor de calidad «gestión de la calidad del proveedor» (TQM)?
6. ¿Cuál es el nivel de las empresas de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés del emporio comercial de Gamarra en el cumplimiento del factor de calidad «control y mejoramiento de proceso» (TQM)?
7. ¿Cuál es el nivel de las empresas de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés del emporio comercial de Gamarra en el cumplimiento del factor de calidad «educación y entrenamiento» (TQM)?
8. ¿Cuál es el nivel de las empresas de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés del emporio comercial de Gamarra en el cumplimiento del factor de calidad «círculos de calidad» (TQM)?
9. ¿Cuál es el nivel de las empresas de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés del emporio comercial de Gamarra en el cumplimiento del factor de calidad «enfoque hacia la satisfacción del cliente» (TQM)?

1.4 Importancia de la Investigación

El emporio comercial de Gamarra es considerado como el fenómeno empresarial de origen popular más relevante de las últimas décadas. Ha formado un verdadero *cluster* popular de confecciones sin igual en América Latina (De Althaus, 2008) y pertenece a la industria textil y confecciones, uno de los sectores manufactureros de mayor importancia para el desarrollo de la economía nacional, intensiva en mano de obra no calificada (Gracia-Hernández, 2013). Por ello, representa un sector importante del empresario emprendedor del Perú que requiere ser atendido técnicamente para su adecuada planificación de crecimiento.

La presente investigación es importante, porque permitirá conocer el estado de la calidad a través del nivel de cumplimiento de los nueve factores de éxito del TQM en el sector de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés de Gamarra. Asimismo, permite conocer sus fortalezas y debilidades, y representa un punto de partida para estrategias que los empresarios de Gamarra desarrollen el sector, a través de mejoras en la calidad, como fuente de ventaja competitiva.

Con la metodología de los nueve factores de TQM en aplicación, se podrá comparar los resultados de calidad del sector en estudio con los obtenidos por las empresas peruanas el 2006 y 2011 (Benzaquen, 2013) con la finalidad de conocer la situación relativa de la calidad del sector en investigación en la industria nacional.

1.5 Naturaleza de la Investigación

La presente investigación tuvo un alcance descriptivo, un enfoque cuantitativo y diseño transversal. Es descriptiva, porque se detalló y caracterizó la calidad del sector de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés en Gamarra en nueve atributos. La investigación fue cuantitativa, porque se trabajó con el modelo de los nueve factores de éxito del TQM (Benzaquen, 2013), modelo existente de evaluación de calidad que usa datos numéricos y requiere análisis estadístico. Finalmente, la investigación fue transversal, porque

se realizó una sola vez. Esta representa un punto de partida del grado de implementación de la calidad en el sector escogido a fines del 2014, periodo de mayor actividad económica del sector.

1.6 Marco Conceptual

El sistema de evaluación de la calidad del sector en investigación está basado en un método desarrollado y aplicado entre los años 2006 y 2011 a la industria peruana a nivel nacional (Benzaquen, 2013). La herramienta desarrollada permite medir la calidad (TQM) y combina elementos claves de toda organización para aplicarlos en el Perú o en cualquier país de Latinoamérica. Este método permite cuantificar el nivel de la implementación del TQM en el «sistema de gestión de calidad» o «administración de la calidad» (variable independiente) en función de nueve factores de éxito (variables dependientes), agrupados en cuatro bloques principales de toda organización: «proveedor», «dirección», «proceso» y «cliente». Al respecto, los citados nueve factores son los siguientes: «alta gerencia», «planeamiento de la calidad», «auditoria y evaluación de la calidad», «diseño del producto», «gestión de la calidad del proveedor», «control y mejoramiento del proceso», «educación y entrenamiento», «círculos de calidad» y «enfoque hacia la satisfacción del cliente» (ver Figura 1).

1.7 Limitaciones

Las limitaciones para realizar la presente investigación fueron las siguientes: a) Escasez de fuentes de información de las empresas que conforman el sector elegido, y b) Escasez de estudios de investigación con respecto del nivel de calidad en el sector elegido.

1.8 Delimitaciones

Las delimitaciones son las siguientes: a) Las empresas materia de estudio son las dedicadas a la comercialización de prendas de vestir para niños y bebés ubicadas en el emporio comercial de Gamarra, ubicado en el distrito de La Victoria en Lima-Perú, b) El periodo de estudio de las empresas se realizó en noviembre del 2014, y c) Se ha considerado a

empresas dedicadas a la comercialización para el mercado local, así como para el mercado extranjero.

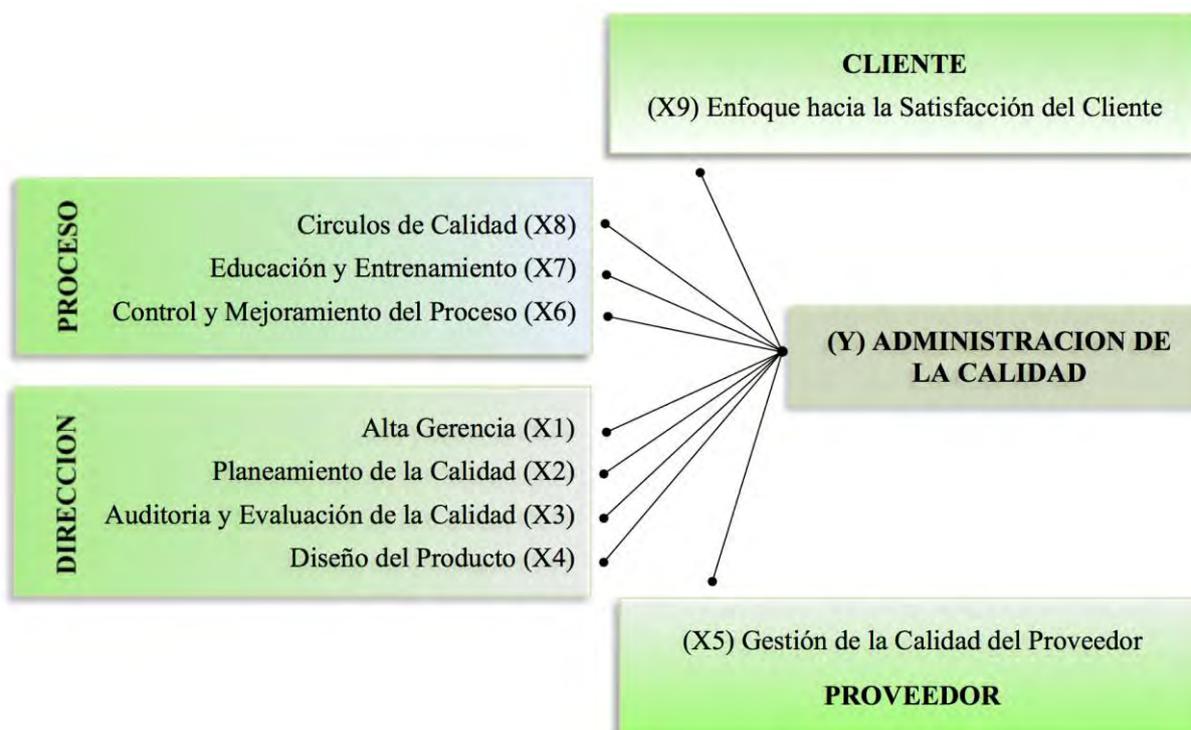


Figura 1. Relación entre la variable independiente y dependientes del Modelo de nueve factores del TQM en la empresa.

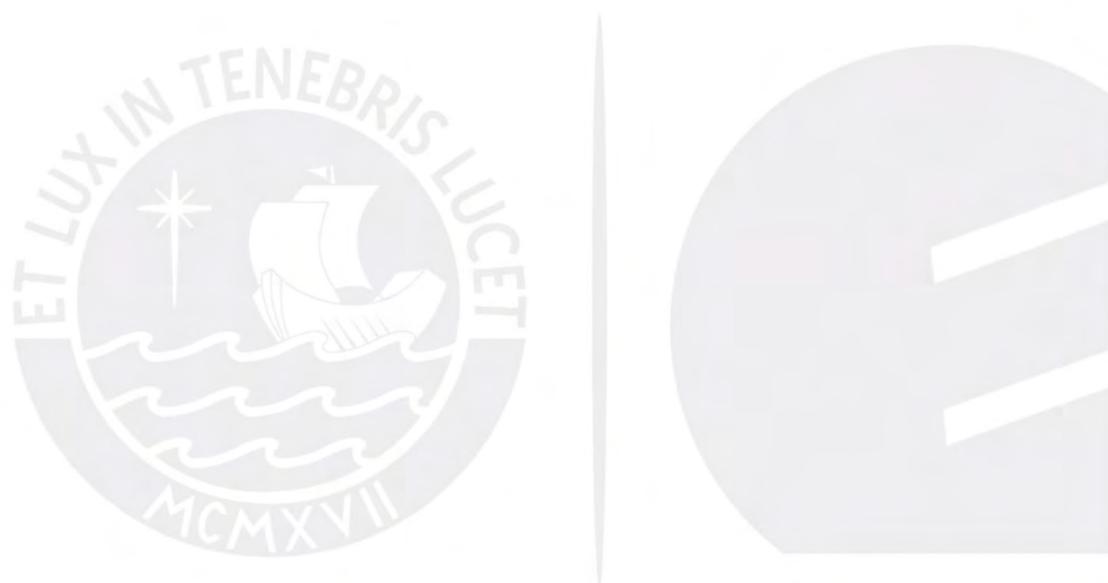
Adaptado de «Calidad en las empresas Latinoamericanas. El caso peruano» por J. Benzaquen, 2013. Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, 7 (1), p. 41-59.

1.9 Resumen

En la actualidad, es creciente el interés y la valoración que se asigna al criterio de calidad; por ello, es cada vez mayor su implementación en las empresas, sobre todo aquellas que consideran la calidad como estrategia competitiva para mantener e incrementar su presencia en el mercado (Alcalde, 2009, p.14). Sin embargo, en el sector de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés del emporio comercial de Gamarra, sector con gran potencial de crecimiento ubicado en el *cluster* peruano más emprendedor de América Latina se identificó el problema de la falta de evaluación de la calidad (Alva, 2014). Ante esta situación, se planteó el objetivo de identificar el nivel de la calidad de dicho sector mediante la metodología de los nueve factores de éxito del sistema TQM. Esta metodología fue

desarrollada y aplicada a las empresas peruanas a nivel nacional en una investigación longitudinal en los años 2006 y 2011 (Benzaquen, 2013).

Luego de realizar las preguntas de investigación, se han propuesto las hipótesis orientadas a determinar el grado de influencia de los nueve factores de calidad del modelo TQM. Después, se ha explicado el enfoque cuantitativo de la investigación, dada la necesidad de realizar mediciones de los factores de calidad, así como el alcance fundamentalmente descriptivo de los nueve factores de éxito del modelo TQM en las empresas del sector. Finalmente, se han planteado las limitaciones de la investigación, de las cuales destaca el muestreo no probabilístico, básicamente, por la gran cantidad de datos.



Capítulo II: Revisión de la Literatura

En el presente capítulo, se describe la revisión existente de la literatura relativa a los conceptos de los sistemas de calidad; se hace un seguimiento de su evolución desde sistemas primigenios hasta la gestión total de la calidad en la actualidad, se evalúa su desarrollo a través de los enfoques técnico, humano y estratégico, así como el aporte de los principales gurúes que forjaron estas corrientes, el sistema de aseguramiento de calidad más difundido a nivel global, el ISO 9000, los sistemas de gestión de calidad total de mayor prestigio a nivel mundial, y los pilares de dichos sistemas.

También se describe la importancia del sector en la economía de cada país, la relevancia de la calidad en la competitividad de las empresas, la calidad en el sector de estudio a nivel mundial, regional y a nivel nacional; asimismo, se hace mención de los principales protagonistas a nivel global y los desarrollos en materia de calidad para dicha industria específica (ver Figura 2).

2.1 Calidad

2.1.1 Evolución de la calidad

La calidad se ha mantenido en constante evolución por lo que existen múltiples definiciones de ella. Si bien es cierto, existen indicios de nociones de calidad desde la época de los egipcios milenarios y la Revolución Industrial ya había planteado oportunidades para desarrollar la calidad, fue a inicios del siglo XX que surgió el concepto de calidad propiamente dicho, en los Estados Unidos, como aspecto relevante para las organizaciones. Esta definición, juntamente con otras, se difundió en Japón en la década de los cuarenta y cincuenta, y retornó a Occidente en los años setenta con el comprobado éxito de los sistemas de calidad creados. De este modo, en la década de los años ochenta, los diversos conceptos desarrollados se aplicaron en todo el mundo.

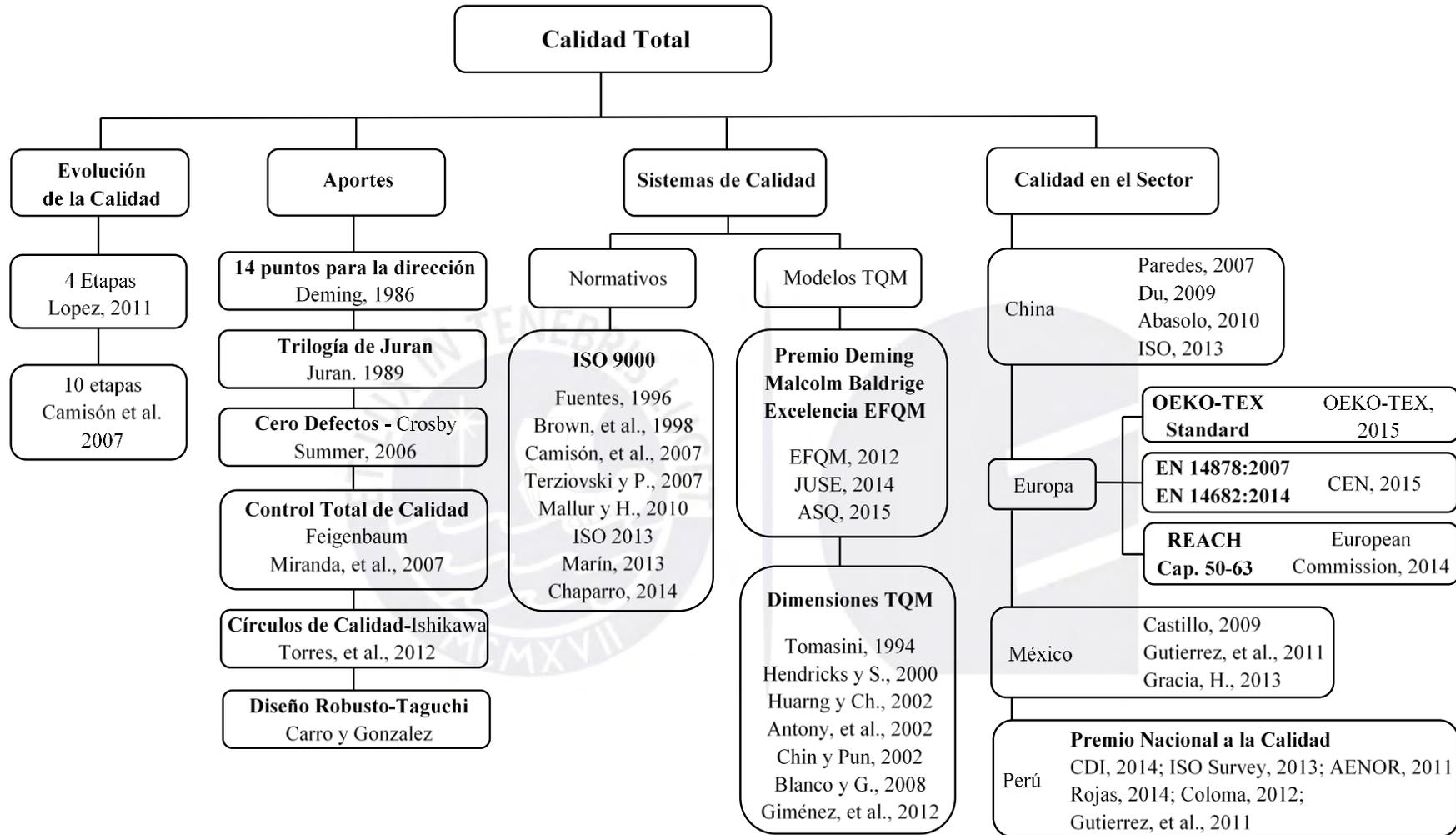


Figura 2. La calidad total

Una clasificación desarrollada por López (2011) planteó cuatro etapas en la evolución de la calidad: en primera instancia, se inició con un sistema basado en la inspección final del producto, y, posteriormente, continuó con un control del producto usando técnicas estadísticas para seguir con un control orientado a los procesos hasta alcanzar. Finalmente, el sistema de gestión de la calidad total orientado a la satisfacción plena del cliente que involucra en su desarrollo a todas las secciones de la organización mediante una planificación estratégica (ver Tabla 1).

Tabla 1
Evolución del concepto de calidad

Concepto	Objetivos	Orientación	Implantación	Métodos
Gestión de la Calidad Total	Impacto estratégico	Satisfacción plena del cliente	Toda la organización	Planificación estratégica
Control del Proceso	Organización y coordinación	Aseguramiento y prevención	Calidad, Producción, I&D	Sistemas, técnicas y programas
Control del Producto	Control de productos	Reducción de inspecciones	Departamento de Calidad	Muestreo y estadísticas
Inspección	Detección de defectos	Orientación al producto	Departamento de inspección	Medición y verificación

Nota. Tomado de *Sistemas de calidad e implantación de diferentes sistemas en la organización* por S. López, 2011. p. 5. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Desde la perspectiva de la Teoría de la Administración, se distinguen 10 generaciones de la Gestión de la Calidad (ver figura 3), las cuales constituyen etapas que fueron desarrolladas para mejorar la calidad. Se inició el tratamiento desde una orientación al producto, al proceso, al sistema, a las personas, entre otros, para, finalmente, arribar a una orientación global, la misma que contempla el modelo TQM. Sin embargo, estas etapas no corresponden a una secuencia cronológica lineal, sino, por el contrario, obedecen a periodos que se superponen. A su vez, estas 10 generaciones se pueden agrupar en tres enfoques

distintos: el «enfoque técnico» en las primeras fases, el «enfoque humano» y el «enfoque estratégico» de la Gestión de la Calidad Total (Camisón, Cruz y González, 2007).

2.1.2 Pioneros de la calidad

Pese a lo expuesto anteriormente, es relevante conocer los aportes de los autores más reconocidos en cuanto del concepto de calidad; los que sentaron las bases para el desarrollo del modelo de gestión conocido como Gestión de la Calidad Total o TQM (*Total Quality Management*), la cual se ha convertido en uno de los pilares de las organizaciones para el desarrollo de nuevas estrategias competitivas. Cabe mencionar que los principales precursores y autores de los conceptos modernos de calidad total surgieron luego de la Segunda Guerra Mundial, principalmente, en los Estados Unidos, el gran vencedor en este conflicto bélico, y Japón, el principal derrotado. Sin embargo, es, indudablemente, en Japón donde se empezó a gestar esta revolución de la calidad que ahora se ha difundido por todo el mundo.

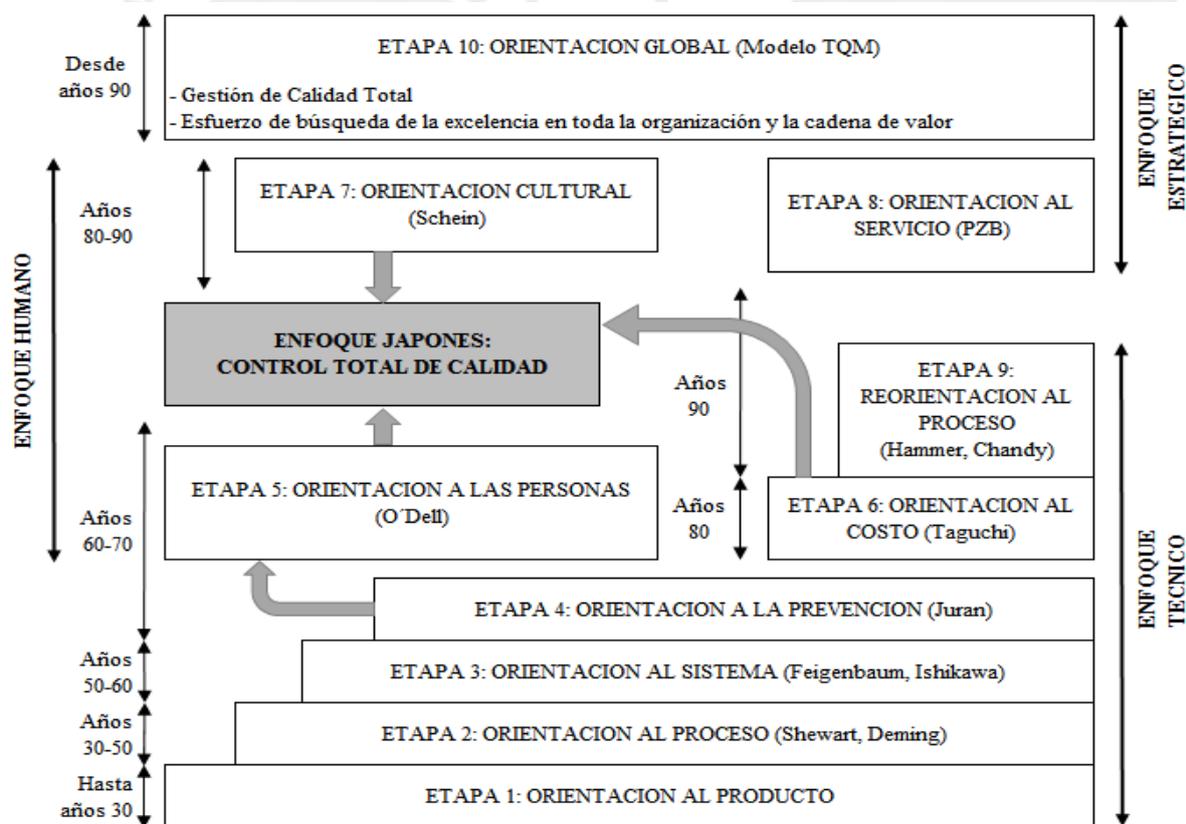


Figura 3. Evolución de la Gestión de la Calidad.

Adaptado de *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, por Camisón et al., p. 79, 2007, Madrid, España: Pearson.

A continuación, se mostrarán las principales ideas, conceptos y procedimientos propuestos por estos autores para la planeación, el control y el mejoramiento de la calidad de productos, servicios y procesos que ayudan a una organización a ser más competitiva.

Edward W. Deming (1900-1993). Nació en Iowa, trabajó en la industria militar norteamericana durante la Segunda Guerra Mundial. Posteriormente, en el contexto de la posguerra, cuando primó la cantidad por encima de la calidad, el pensamiento Deming quedó relegado en su patria. Entonces, fue invitado a Japón donde pudo aplicar sus principios y revolucionó el concepto de calidad (Walton, 2004). El año 1983, en agradecimiento a sus aportes en la economía japonesa, la Unión de Ciencia e Ingeniería Japonesa (JUSE) instituyó el Premio Anual Deming para los logros a la calidad y fiabilidad de los productos. Entre sus principales aportes, destacan los siguientes: a) el Ciclo de Deming o ciclo PDCA, estrategia de mejora continua de la calidad, b) Los 14 puntos de la administración de calidad, en los cuales establece los pilares para el desarrollo de la calidad que permitirá alcanzar competitividad, y c) Las siete enfermedades mortales de la gerencia, donde señala los obstáculos del crecimiento de toda organización (Deming, 1986).

Joseph M. Juran (1904-2008). Nació en Rumania y emigró a los EE. UU. a los ocho años de edad. Es otro de los grandes forjadores de la calidad en Japón y el que más aportes teóricos realizó a la consolidación de dicho concepto. Uno de sus principales aportes fue lo que él llamó Trilogía de Juran, que plantea tres procesos universales para la gestión de la calidad: planeación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad (Juran, 1990).

Philip B. Crosby (1926-2001). Nació en West, Virginia. Implementó el programa «cero defectos» y el término «prevención» como una clave en la definición de la calidad total. Afirmó que la calidad está basada en cuatro principios absolutos: a) Calidad es cumplir los requisitos, b) El sistema de calidad es la prevención, c) El estándar de realización es cero defectos, y d) La medida de la calidad es el precio del incumplimiento (Summer, 2006).

Armand Feigenbaum (1922-2014). Nació en los Estados Unidos, es el creador del concepto de «control total de la calidad», en 1950, y lo definió así:

Un eficaz sistema de integrar el desarrollo de la calidad, su mantenimiento y los esfuerzos de los diferentes grupos en una organización para mejorarla y así permitir que la producción y los servicios se realicen en los niveles más económicos que permitan la satisfacción del cliente (Miranda, Chamorro y Rubio, 2007 p. 258).

Kaoru Ishikawa (1915-1989). Nació en Japón, desempeñó un rol importante en el desarrollo de la calidad en el empresariado japonés. Sus principales aportes fueron los siguientes: a) La consolidación de los círculos de calidad en la década de los 60, b) El uso de siete herramientas para implementar la calidad total en la empresa, entre las que destacan las gráficas de Pareto y el diagrama causa-efecto o diagrama conocido como «espina de pescado» (Torres, Ruiz, Solís, y Martínez., 2012).

Genichi Taguchi (1924-2012). Nació en Japón, impulsó un nuevo concepto de calidad al definir la «función de pérdida de calidad», que permite cuantificar los costos de la no calidad, asociada al no cumplimiento de las especificaciones, la diferencia entre el valor real y el nominal, así como también por la desviación estándar entre las unidades fabricadas. introdujo el concepto de «diseño robusto», que busca que los productos se fabriquen de manera uniforme en condiciones ambientales y de manufacturas adversas a fin de eliminar los efectos de dichas condiciones incontrolables antes que removerlas (Carro y González, 2012).

2.1.3 Modelos de sistemas de calidad

El concepto de calidad de inicios del siglo, que se enfocaba solo en el producto y buscaba detectar los errores para posteriormente corregirlos, ha evolucionado hasta incorporar a todas las actividades de la empresa. Para lograr la calidad, son necesarias la prevención y la participación de todos los miembros de la empresa. El término adecuado, según la literatura respectiva, para generar esta evolución es el concepto de *Total Quality Management* (TQM) traducido como «administración de la calidad total» (Tarí, 2000).

Actualmente, se cuenta con modelos de Gestión de Calidad que brindan consejo y guía sobre cómo implementar y aplicar los principios, las prácticas y los métodos de control, gestión y la mejora continua de la calidad, con un determinado enfoque. Así, se tienen los modelos normativos para la Gestión de Calidad y los modelos a los que se puede recurrir para la implementación de un sistema TQM (Camisón et al., 2007).

Los modelos normativos están integrados por una familia de normas comúnmente aceptadas que recomiendan y estandarizan el proceso de diseño, implantación y certificación del Sistema para la Gestión de la Calidad (SGC) de la empresa. Así se tiene, como modelos de SGC certificables, a la familia de normas ISO 9000, modelo de normalización de aplicación genérica internacionalmente aceptado. El 2013, la norma ISO 9001 confirmó su liderazgo en los estándares de calidad al emitirse 1 129 446 certificados en 187 países de todo el mundo (ISO, 2013).

Por tanto, la normalización es una actividad que representa uno de los pilares de la infraestructura del sistema de calidad de todo país; «mediante ella se promueve el progreso técnico, el desarrollo económico y la mejora de la calidad de vida» (Yovera, 2007, p. 11). La Figura 4 muestra la evolución de las certificaciones ISO 9001, a nivel global, donde se puede observar un crecimiento de las certificaciones con una aproximación de 2200 % en el periodo 1993-2013, en el que Europa y el Este asiático son las regiones de mayor crecimiento.

De forma similar, existen los modelos normativos de certificación medioambiental como la familia de normas ISO 14000, también de aplicación internacional, así como el Reglamento del Sistema Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría Medioambiental (EMAS), que permite obtener el certificado europeo de medio ambiente y constituye el máximo reconocimiento europeo en gestión medioambiental (Camisón et al., 2007).

Adicionalmente, existen los modelos normativos temáticos basados en estándares internacionales, entre los cuales los más globalizados son los referidos a la prevención de

riesgos laborales, como la familia de normas OHSAS 18000 y los sistemas de gestión de responsabilidad social de la empresa como las norma Social Accountability 8000 Standard (norma SA 8000), cuya misión es promover los derechos humanos para los trabajadores en todo el mundo y que aporta soluciones prácticas con una visión ética en la cadena de valor.

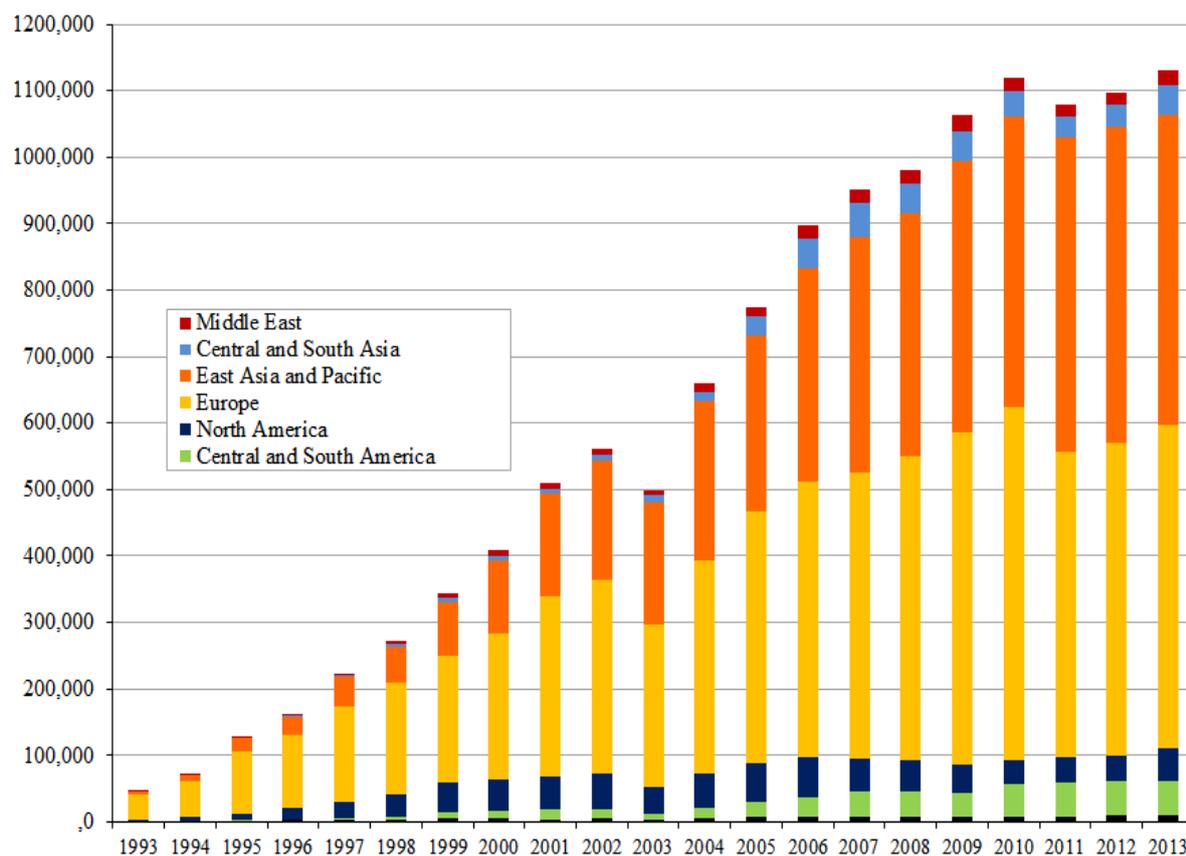


Figura 4. Evolución de Certificaciones ISO 9001 en el mundo.

Adaptado de «ISO Survey 2013. Survey data. ISO 9001 - Quality management systems». Recuperado de: [http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO 9001&countrycode=AF](http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=AF)

Con respecto de la certificación de sistemas de calidad ISO 9000, estudios recientes indican que se requiere de una sólida cultura de calidad en la empresa para que dicha certificación represente mejoras en los resultados empresariales (Marín, 2013) y confirman que aquellas empresas, cuyo objetivo es obtener la certificación con fines de imagen, encontrarán más dificultades para mejorar sus resultados a través del ISO 9000 (Brown, Van der Wiele & Loughton, 1998; Leung, Chan & Lee, 1999).

Mc Adam y Jackson (2002) estudiaron el valioso aporte de las normas ISO para

estimular en las empresas una transición mediante un sistema de Gestión de Calidad Total, si se considera que solo es posible con una previa implementación no burocrática de la norma. Estudios previos analizaron las relaciones entre la certificación ISO 9000 y la implantación de prácticas TQM y demostraron que ambos sistemas evidencian relaciones positivas (Beattie & Sohal, 1999; Sun, Li, Ho, Gertsen, Hansen & Frick, 2004; Mallur & Hiregouder, 2010).

Terziovski y Power (2007) verificaron que las empresas pueden servirse eficazmente de la certificación ISO 9000 como un mecanismo para promover y facilitar una cultura de calidad. Posteriormente, otros estudios verificaron que las empresas certificadas en ISO 9000 implementan prácticas TQM en mayor medida que las empresas no certificadas, lo cual redundaría en mejores resultados empresariales (Mallur & Hiregouder, 2010).

Un estudio realizado a las MIPYMES (micro, pequeña y mediana empresa), en Colombia (Chaparro, 2014), reflejó la situación de desventaja que estas afrontan frente al TLC y en la que los principales problemas son la baja capacidad económica, la falta de incentivos, la falta de planificación y el hecho de no contar con un sistema de gestión de calidad. También recomendó aumentar la competitividad mediante la implementación de un estándar de calidad, como la norma NTC-6001:2008, una versión de la ISO 9001:2008 apropiada para las Mypes con el propósito de hacer de la calidad un valor sostenible y logre incrementarse en el mercado internacional.

Por otro lado, las normas ISO 9000 tiene sus propias desventajas, entre las que destacan las siguientes: a) Las recomendaciones de la norma están sujetas a debates, revisiones, negociaciones y consensos de los miembros de la empresa y no siempre prevalece la cultura de la calidad, b) El establecimiento de los documentos y las auditorías puede ser superficial y burocrático, lo cual es contraproducente para la cultura de calidad en la organización. Así, se tienen casos de empresas certificadas que producen con un mayor número de productos defectuosos que una empresa no certificada; y c) Las empresas reducen

sus esfuerzos en calidad una vez que han superado las certificaciones o revisiones y se asuma que la calidad total no es necesaria (Fuentes, 1996). En el tiempo transcurrido a la fecha, se puede verificar que estas debilidades de la aplicación del ISO 9000 aún se mantienen.

2.1.4 Modelos de implantación de Sistemas de Calidad Total

Estos modelos, ampliamente conocidos, además de haber sido galardonados con premios de reconocimiento internacional a la calidad, facilitan la gestión de la empresa en el proceso de implementación de sistemas TQM y representan una manera sistematizada y global de llevarla a cabo. Los modelos de mayor prestigio son los siguientes: a) El sistema de gestión Malcolm Baldrige, reconocido con el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige, b) El modelo de excelencia EFQM, reconocido con el Premio de Excelencia EFQM, c) El modelo gestión total de la calidad, reconocido con el Premio Deming, y d) el modelo iberoamericano de excelencia en la gestión, galardonado con el Premio Iberoamericano de la Calidad (FUNDIBEQ).

A pesar de que la calidad es un término utilizado globalmente, uno de los principales inconvenientes al estudiar la gestión de la calidad total es que no existe una definición única (Morris, 2006; Zhang, Waszink, & Wingard, 2000). Esto se debe a que la gestión de la calidad total está compuesta por un conjunto de prácticas gerenciales, agrupadas alrededor de ciertos principios, establecidos por los pioneros de la calidad total, como Deming, Crosby o Juran, que se complementan entre sí y generan diferencias al definir qué prácticas deben considerarse como parte de la gestión de la calidad total en cada empresa (Motwani, 2001).

Las normas de calidad ISO 9000, y sus equivalentes, no son normas de calidad total, sino sistemas de aseguramiento de calidad. No proporcionan todos los beneficios que la calidad ofrece. Estas normas representan solo la base para la fundación de un sistema de calidad total o un importante paso en el camino de su búsqueda (Fuentes, 1996; Sansalvador, Trigueros y Reig, 1999); antes se consideraban un objetivo por alcanzar y ahora, cada vez

más, tienden a ser considerados como un punto de partida hacia la calidad total.

El Premio Deming fue establecido en Japón en 1951 como un premio global a la calidad. Reconoce tanto a individuos como a empresas por sus contribuciones en el campo de la gestión de la calidad total. Para postular al premio, es necesario elaborar una memoria que describa las actividades de control de calidad desarrolladas y que contemple cada uno de los diez criterios o capítulos siguientes: a) Políticas, b) Organización, c) Información, d) Estandarización, e) Desarrollo de los recursos humanos, f) Actividades de aseguramiento de la calidad, g) Actividades de mantenimiento y control, h) Actividades de mejora, i) Resultados, y j) Planes futuros. Las categorías del Premio Deming son las siguientes: a) Premio Deming para individuos o empresas, b) Premio al Servicio Distinguido Deming de Difusión y Promoción (Overseas), c) Premio Deming, y d) Gran Premio Deming (ex Medalla Calidad Japón) (JUSE, 2014).

El Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige fue creado por Ley del Congreso de los Estados Unidos en 1987; actualmente, es administrado por la Asociación Americana de Calidad (ASQ) y constituye una herramienta para evaluar la excelencia de la gestión de la empresa. Concede una enorme importancia al enfoque al cliente y su satisfacción. Pueden participar empresas norteamericanas o extranjeras, cuya actividad empresarial se desarrolle en los Estados Unidos. Considera siete criterios para la excelencia del desempeño: a) Liderazgo, b) Planificación estratégica, c) Orientación al cliente y el mercado, d) Medición, análisis y gestión del conocimiento, e) Orientación al recurso humano, f) Gestión de procesos, y g) Resultados del desempeño organizacional y del negocio (ASQ, 2015).

El modelo EFQM, creado en 1991 por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, impulsa y estimula la mejora continua. Estimula el incremento de la competitividad de las organizaciones europeas. Este modelo consta de nueve criterios (EFQM, 2012) según los cuales se evalúa el progreso de la organización dirigida hacia la excelencia (ver Figura 5).

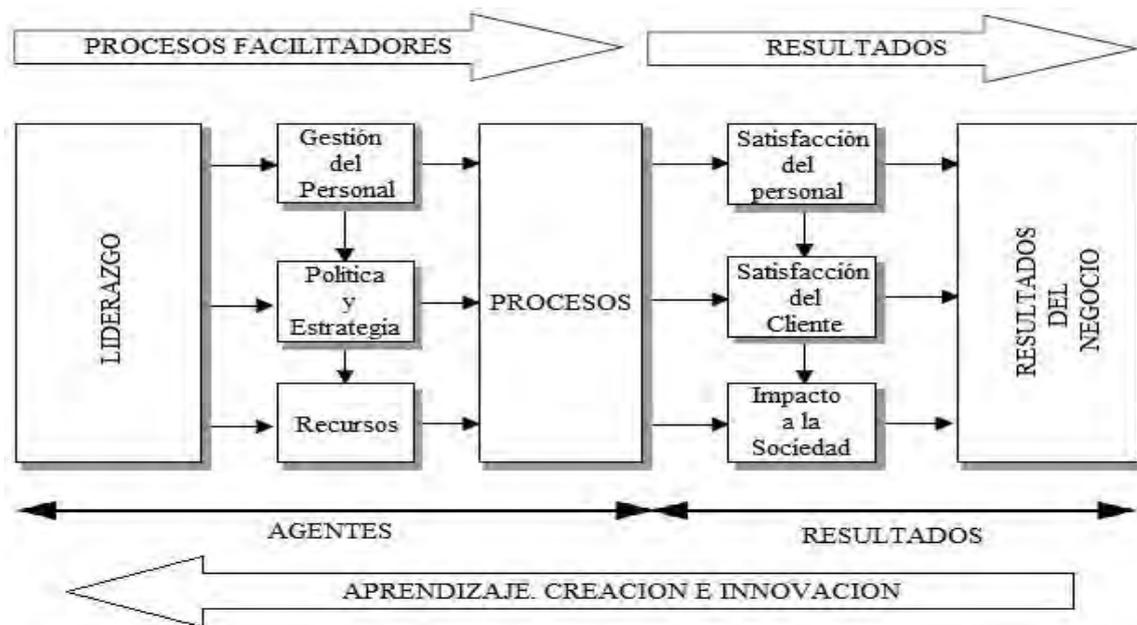


Figura 5. Modelo EFQM

Adaptado de «Criterios del Modelo EFQM, 2012» Recuperado de: <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>

El estudio realizado por Hendricks y Shingal (2000) a 600 empresas norteamericanas, en el período 1984-1994, arrojó que las pequeñas empresas tienen un mejor desempeño que las grandes; esto se explica porque los elementos clave del TQM como trabajo en equipo, delegación de facultades a los empleados, espíritu de cooperación entre departamentos, entre otros, sobresalen en la pequeña y mediana empresa (PYME). Asimismo, evidenció que la resistencia al cambio, primordial para la mejora, es mayor en las grandes empresas.

Huang y Chen (2002) realizaron un estudio cuantitativo en las 1000 empresas más grandes de China y, luego de efectuar un análisis exploratorio, consideraron nueve prácticas fundamentales para la gestión de la calidad total. Los resultados confirmaron la idea de que cada empresa implementa la gestión de la calidad total de una forma particular; cada una desarrolla recursos y capacidades de forma tal que no podían ser imitables por la competencia; por ejemplo, la cultura organizacional, el otorgamiento del poder al trabajador y el compromiso gerencial, los cuales representan una ventaja competitiva (Ver Tabla 2).

Tabla 2*Dimensiones principales de modelos TQM encontrados en la revisión de la literatura*

Giménez, et al. (2014)	Mercadona (2008)	Formento, et al. (2008)	Huang y Chen (2002)	Petra Mateos (1999)	María del Mar Fuentes (1996)
Liderazgo	Orientación hacia el compromiso de los empleados	Liderazgo	Otorgamiento de poder al trabajador	Liderazgo	Compromiso y Liderazgo de la dirección
Gestión de RRHH	Orientación hacia la cooperación con proveedores	Cooperación externa/interna	Compromiso gerencial	Adopción de la filosofía	Voluntad de llevar a cabo un cambio cultural
Orientación al mercado	Orientación Ética hacia la sociedad	Orientación al cliente	Entrenamiento	Implicación de los clientes internos/externos	Formación continua del personal
Gestión de Calidad	Orientación hacia la creación de valor del capital	Mejora continua	Medición del producto o servicio	Implicación de proveedores	Motivación y participación de los miembros de la empresa
	Orientación hacia la satisfacción del cliente	Proceso de dirección	<i>Benchmarking</i> en calidad y servicio	Organización abierta y flexible	Mejora de la comunicación en todas las direcciones
		Implicación de los trabajadores	Uso de métodos estadísticos	Formación/Entrenamiento	
		Aprendizaje social	Cooperación con proveedores	Delegación de poder	
		Proceso de Dirección	Benchmarking en costo	Benchmarking	
			Cooperación con proveedores	Mejora de procesos	
			Involucramiento del trabajador.	Mentalidad "Cero Defectos"	

Nota: Adaptado de "Calidad Total versus ISO 9000: Dos alternativas para un mismo objetivo", Fuentes, M. (1996); "Gestión de la Calidad Total", Sáez, V., García, O., Palao, J. y Rojo, P. (2000); "Las relaciones entre la filosofía de la calidad total, métodos y desempeño: Una encuesta en Taiwán", Huang, F. y Chen, Y. (2002); "Vinculaciones entre la gestión de calidad y el desarrollo organizacional sustentable: Una aproximación teórica", Formento, H., Braidot, N., Fardelli C., Zalazar, R., Gonzalez, N., Chiodi, F., Cusolito, F., Díaz, Ch. y Díaz D. (2008); "El empleo del modelo de Gestión de Calidad Total en el sector de distribución comercial en España: El caso de Mercadona", Blanco, M. y Gutierrez, S. (2008); "La gestión de calidad: importancia de la cultura organizativa para el desarrollo de variables intangibles", Giménez, J., Jiménez, D. y Martínez, M.

En dicha línea, se encuentran diversos estudios que reconocen que la calidad total es un concepto que no debe ser entendido de manera universal, sino que debe ser adaptado a cada cultura (Antony, Leung, Knowles & Gosh, 2002; Chin & Pun, 2002; Lagrosen, 2002). Así, el modelo TQM desarrollado en el sector de distribución comercial por Mercadona, desde principios de los noventa, la ha posicionado como líder dentro del segmento de supermercados de España y la ubica como la segunda empresa mundial con mayor crecimiento en el sector distribución de alimentos (Deloitte, 2007). Este modelo se fundamenta en la alta consideración que se concede a cinco componentes claves a lo largo de la cadena de valor de la empresa (ver Tabla 2), en los cuales busca desarrollar la excelencia, con una clara orientación hacia el cliente. Asimismo, considera que, sin la satisfacción del resto de necesidades de los grupos de interés relacionados con la empresa, no se puede alcanzar una gestión óptima de las necesidades del cliente (Blanco y Gutierrez, 2008).

En la práctica, la implementación de un sistema de Calidad Total enfrenta a la falta de liderazgo y el apoyo de los altos directivos como uno de sus principales problemas (Tomasini, 1994). Otros autores, como Giménez, Jiménez y Martínez (2012), investigaron el efecto de la cultura en la implantación de un sistema de gestión de calidad y encontraron que dentro de las dimensiones que engloba el TQM son las denominadas «variables blandas» (la cultura organizativa, la orientación al mercado, la gestión de recursos humanos y el liderazgo) las que tienen una mayor incidencia en los resultados empresariales.

2.2 Calidad de las empresas del sector comercialización de prendas de vestir para niños en el mundo.

La fabricación de prendas de vestir y su comercialización constituye una de las industrias más antiguas; fue parte de la Revolución Industrial, representa una de las principales fuentes de empleo a nivel mundial, por ser intensivo en mano de obra, y constituye el 30 % de la producción mundial (Brito, 2010) destinado para consumo interno y para

exportación. La Tabla 3 muestra que las exportaciones de la industria de la confección representan el 2.5 % de las exportaciones mundiales (OMC, 2014), lo cual es significativo si se considera que este sector es intensivo en mano de obra y representa un factor importante en los países en vías de desarrollo.

Tabla 3

Exportaciones mundiales de mercancías por grandes grupos de productos, 2013

Grupo	2013 *	Porcentaje
Productos agrícolas	1,745	9.5
Combustibles y productos de las industrias extractivas	3,997	21.8
Combustibles	3,258	17.8
Manufacturas	11,848	64.7
Hierro y acero	454	2.5
Productos químicos	2,001	10.9
Equipo para oficina y de telecomunicaciones	1,750	9.6
Productos de la industria del automóvil	1,348	7.4
Textiles	306	1.7
Prendas de vestir	460	2.5
Productos agropecuarios (AsA)	1,450	7.9
Productos no agropecuarios (AMNA)	16,850	92.1

Nota. Tomado de Cuadro II.1 Exportaciones mundiales de mercancías por grandes grupos de productos, 2013. Estadísticas del comercio internacional, 2014. Organización Mundial del Comercio. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/res_s/statistics/its2014_s/its14_merch_trade_product_s.htm

* Miles de millones de dólares

En esta industria, la comercialización de prendas de vestir para niños y bebés representa un atractivo sector debido a que la moda infantil es un mercado muy codiciado por las empresas de las confecciones. Los padres desean lo mejor para sus niños y, constantemente, renuevan el vestuario de estos en virtud de su acelerado crecimiento. Esta dinámica ininterrumpida genera, a su vez, un crecimiento de dicho mercado; por ello, se dice que los niños y los bebés son pequeños en edad, pero grandes a la hora de consumir.

La industria textil y de la confección representa uno de los sectores que más se ha globalizado en las últimas décadas, ha pasado de estar concentrada en los países industrializados entre la década de los cincuenta y los ochenta a migrar a los países subdesarrollados y en vías de desarrollo del sudeste asiático, el Caribe y México, en la búsqueda de bajos costos en mano de obra. Si bien es cierto, bajaron los volúmenes de producción en los países industrializados, la fabricación con tecnología avanzada se estableció en dichos países (Gracia-Hernández, 2013).

En la Figura 6, se puede apreciar que, en la industria de la confección a nivel global, los países asiáticos destacan en volúmenes de exportación. Por ejemplo, China exporta mucho más que toda la Unión Europea en su conjunto. Por otro lado, América Central y América del Sur reflejan un bajo nivel de exportaciones; particularmente, Perú muestra un volumen de US\$ 1392 millones de dólares en el 2013, lo cual representa un 8.4% de la región y un 0.17% a nivel global. México ocupa el primer puesto en América Central y América del Sur con un 27.3% regional y una participación de 0.56% a nivel global (OMC, 2014). Claramente, estas cifras representan una oportunidad de desarrollo para el Perú.

Ante el panorama anterior, conviene conocer detalladamente los casos asiáticos, europeo y mexicano debido a que demuestran liderazgo a nivel global y regional. Se puede rescatar las ventajas competitivas de dichos modelos, el impacto de la calidad en dichas industrias y conocer mejor el contexto internacional de la comercialización de las prendas de vestir para niños y bebés.

Cabe mencionar que, a nivel global, en el sector de confecciones, se pueden diferenciar dos tipos de segmentos de mercados: a) Moda de alta calidad, donde la industria se caracteriza por usar moderna tecnología, existencia de diseñadores relativamente bien remunerados y un elevado grado de flexibilidad, se especializa en captar y plasmar gustos y preferencias del público. Estas empresas se ubican en países desarrollados y generalmente

concentrados en determinadas áreas geográficas o *cluster*. La tendencia se orienta hacia la relocalización y tercerización de la producción hacia productores de bajo costo. b) Producción masiva, donde la industria produce bienes de calidad inferior o uso general como camisetas, uniformes, ropa interior, etc. Estas fábricas se ubican comúnmente en países en vías de desarrollo, donde es habitual la tercerización y producción en talleres pequeños, a menudo en zonas francas o *cluster* y emplea, principalmente, mano de obra femenina con bajo grado de calificación.

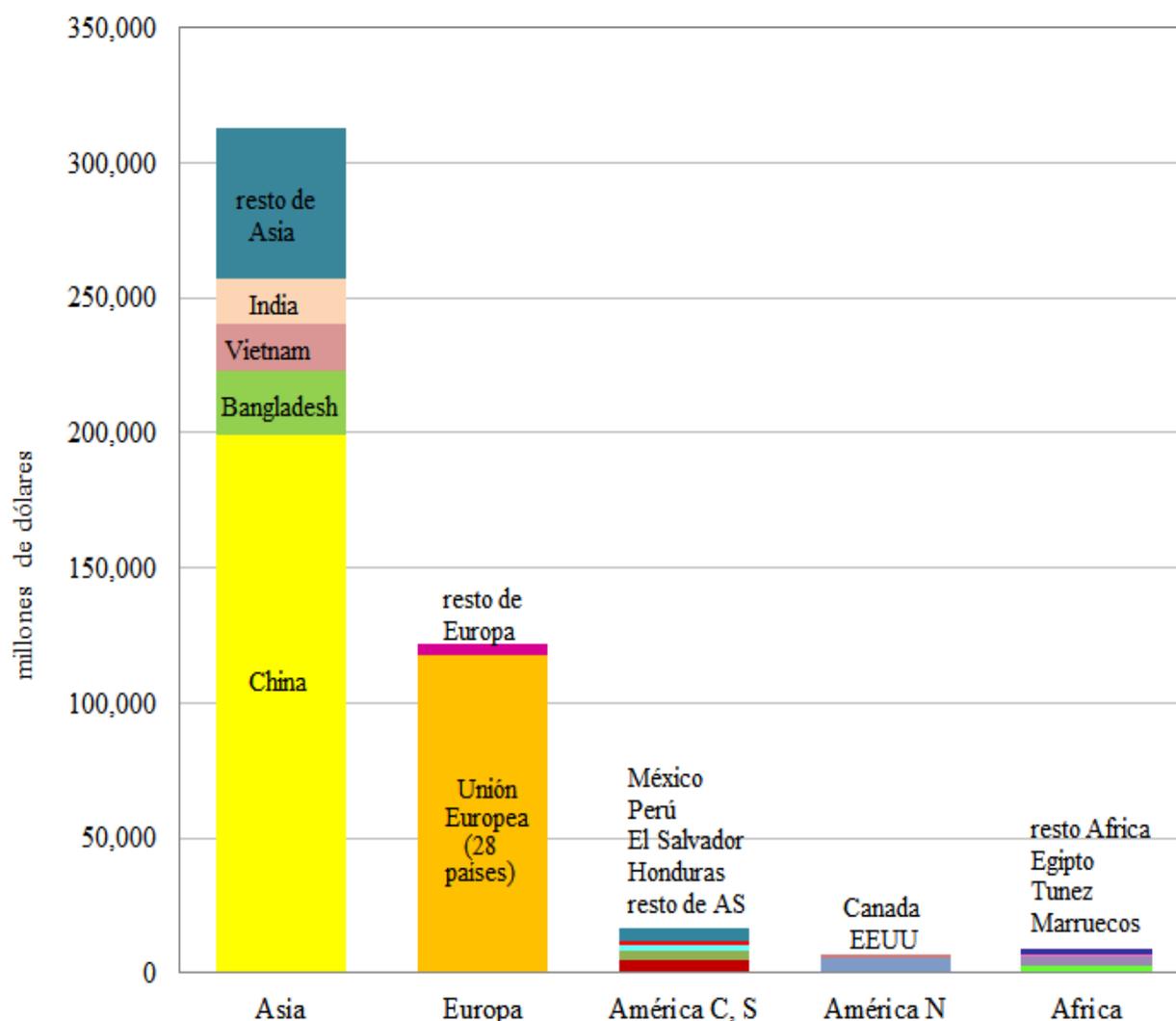


Figura 6. Exportaciones de prendas de vestir por regiones en el año 2013. Adaptado de «Cuadro II.58 Exportaciones de prendas de vestir de determinadas economías, 1990-2013» Organización Mundial del Comercio. Estadísticas del Comercio internacional, 2014. Comercio de Mercancías. Recuperado de: https://www.wto.org/spanish/res_s/statistics/its2014_s/its14_merch_trade_product_s.htm

2.2.1 La calidad del sector en China

En la década del ochenta, China contaba con una cadena productiva integrada con la producción de algodón; lana, sea de fibras naturales o químicas; maquinaria textil; y confección de prendas de vestir. Este desarrollo de la industria textil y de confecciones se vio mermada por las fuertes restricciones internacionales que mantuvo un régimen de cuotas de exportación por más de tres décadas. El ingreso de China a la OMC, en el año 2001, representó uno de los factores decisivos para el crecimiento de su influencia comercial a nivel global y con mayor impacto en el sector textil y de confecciones (Du, 2009).

Los resultados económicos de China, en el año 2009, ratificaron al sector textil como uno de los pilares de su industria nacional. En plena crisis internacional, la industria textil china alcanzó crecimientos en las exportaciones de hilados, tejidos y productos asociados en un orden del 29.4 % mientras que el volumen de exportación de prendas de vestir alcanzó un incremento del 19.5 % (Brito, 2010). En la actualidad, la exportación de prendas chinas, incluyendo las prendas para niños y bebés, se realiza a través de grandes empresas extranjeras que maquilan sus productos en Oriente. La exportación directa de fabricantes chinos o a través del comercio electrónico y mediante el uso de plataformas de comercio que establecen un puente entre los compradores mundiales y los proveedores chinos permiten acceder a dicho canal a muchas empresas chinas pequeñas y medianas.

En general, los empresarios textiles chinos aún no consideran la calidad como un pilar importante de su competitividad: le dan más importancia, como fuente principal de ventaja competitiva, a la mano de obra barata (Paredes, 2007). En segundo lugar, destacan la gran disponibilidad de capital y los altos niveles de crecimiento de la productividad (Du, 2009). Ciertamente, el sector confección comprende diferentes actividades de alto valor agregado como son el diseño, el *marketing* o la distribución y la variedad de productos dependientes de la moda; actividades que exigen una serie de capacidades productivas diferentes a la de los

productos básicos y de menor calidad (Martínez, Areskurrinaga y Barrutia, 2006). Así, la principal ventaja competitiva de los empresarios textiles chinos, en el sector textil y de confecciones, se debe a que sus exportaciones se han diversificado y cubren todos los sectores de la cadena productiva; asimismo, producen sus propios insumos y generan economías de escala y la aplicación de crecientes avances tecnológicos por la facilidad del financiamiento masivo, todo sumado a la larga experiencia de la fabricación del proceso de producción del paquete completo que ha implementado desde la década de los ochenta (Marquez, Duran, Palomino, Altamiranda y Cantillo, 2012; Gracia-Hernández, 2013).

Uno de los compromisos de China para ingresar a la OMC fue unificar sus dos sistemas obligatorios de certificación de productos en un solo sistema denominado China Compulsory Certificate (CCC), el cual consiste en un «sistema de asesoramiento y certificación de calidad de productos relacionados con la vida humana y la salud, animales, plantas, protección del medio ambiente y seguridad nacional, más acorde con las prácticas y estándares internacionales» (Abasolo, 2010). Por otro lado, China es considerada como el país con mayor acogida de certificaciones a nivel mundial de la norma ISO 9001, la norma de gestión más popular con enfoque de calidad, con un crecimiento significativo en implementación de dicho sistema a partir del año 2001 (ver Figura 7), año que coincide con el ingreso de China a la OMC.

2.2.2 La calidad del sector en Europa

La industria textil y de confección de Europa es un sector maduro, con amplia variedad de firmas de moda que cubren desde la confección genérica hasta moda juvenil (masculina y femenina) e infantil. Asimismo, la calidad de las empresas no solo involucra la calidad del producto y servicio, sino que está referida a un sistema integral que abarca todas las actividades, productos y servicios desarrollados por la empresa y que pueden influir sobre la comunidad que lo alberga. Es por ello que las empresas del sector cuentan con importantes

premios de prestigio orientados a incrementar la sostenibilidad en la cadena de valor global, tales como el Premio Nacional Alemán de Sostenibilidad, el Premio de Plata en Alemania y el galardón Future Sharper.

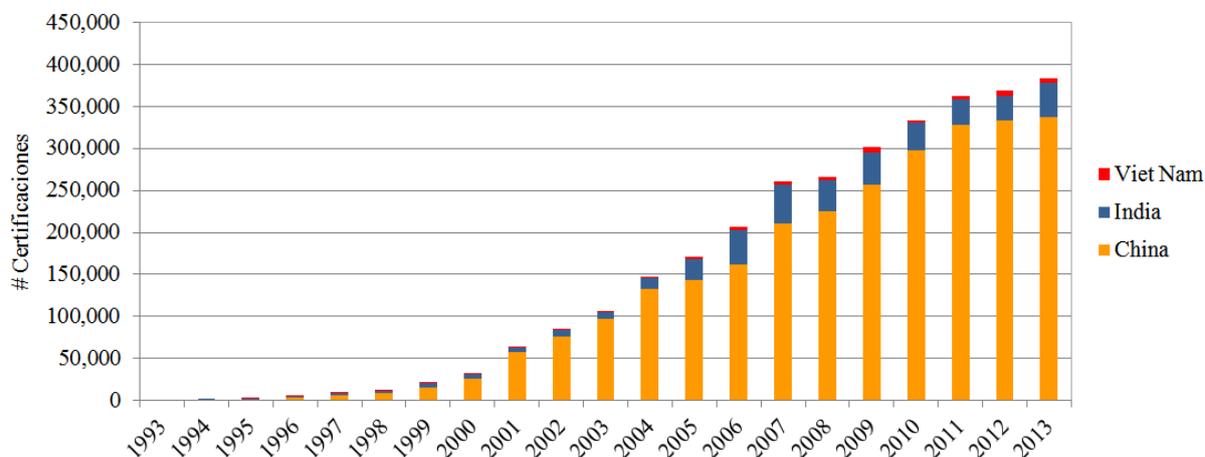


Figura 7. Evolución de Certificaciones ISO 9001 en China India y Vietnam.

Adaptado de «ISO Survey 2013. Survey data. ISO 9001 - Quality management systems» Recuperado de: [http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO 9001&countrycode=AF](http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=AF)

Existen varias certificaciones y estándares de calidad que afectan al sector de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés en Europa, tales como:

OEKO-TEX®. La norma OEKO TEX Standard 100 fue desarrollada a principios de los años 90 como respuesta a la necesidad de los consumidores y de la opinión pública general respecto de productos textiles, de confección y sus accesorios inofensivos para la salud. Fue desarrollado por el instituto austriaco Österreichische Textil-Forschungsinstitut (ÖTI) y el alemán Forschungsinstitut Hohenstein, y garantiza la inocuidad del producto de confección para la salud humana y la ausencia de sustancias nocivas reguladas, así como el cumplimiento de los criterios de seguridad de los accesorios no textiles como botones, cremalleras, remaches, etc. Diferencia como clase de Productos I a los artículos textiles para bebés y niños hasta 3 años (ropa, juguetes, ropa de cama, toallas, etc.) (OEKO-TEX Association, 2015).

Comité Europeo de Normalización (CEN). Organismo encargado de desarrollar y publicar normas europeas. Es una asociación que reúne a los Organismos Nacionales de

Normalización de 33 países europeos. El CEN apoya las actividades de normalización en relación con una amplia gama de campos y sectores, entre ellos los referidos a prendas de vestir para niños y bebés. En ese contexto, destaca la norma EN 14682:2014 que especifica los requisitos de seguridad para los lazos y cordones en la ropa de los niños, incluidos los trajes de disfraz y ropa de esquí. Evidentemente, el objetivo es evitar accidentes de atrapamientos, ahorcamientos o atragantamientos. Así también, la norma EN 14878:2007 establece los requisitos para el estilo y composición de los pijamas de niños a fin de asegurar su comportamiento frente al fuego y de ese modo reducir los riesgos de inflamabilidad (CEN, 2015).

Asociación Española de Normalización y Certificación [AENOR]. Es una entidad privada que desarrolla normas técnicas y que, mediante certificaciones, contribuye a mejorar la calidad y competitividad de las empresas, sus productos y servicios. La norma UNE EN 40902:2008 Seguridad de las prendas de bebé - Propiedades físicas y mecánicas tiene como objetivo proporcionar las especificaciones para garantizar la seguridad mecánica de las prendas de vestir para bebés y evitar casos como ingesta de botones y cortes en la piel del bebé (AENOR, 2010).

Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals [REACH]. Es un reglamento creado por la Unión Europea a fin de garantizar la seguridad química de los productos. La normativa abarca el registro, la evaluación, la autorización y la restricción de las sustancias y preparados químicos que se fabriquen, se comercialicen, se importen o sean utilizados dentro de su territorio. Tiene como objetivo mejorar la protección de la salud humana y del medio ambiente, y conservar, paralelamente, la competitividad y reforzar el espíritu de innovación de la industria química europea. Los capítulos 50 al 63 del mencionado reglamento están referidos a los productos textiles y de confección. Manejan una lista de sustancias peligrosas restringidas o limitadas como colorantes y tintes azoicos, compuestos de

mercurio, cadmio y níquel para zonas en contacto directo y prolongado con la piel humana (European Commission, 2014).

En España, el impacto de la globalización en el sector textil y de la confección propició que, a partir del 2003, el índice de importaciones se elevara y el de exportaciones disminuyera, debido al crecimiento de la competencia internacional; sobre todo, el proveniente de China y la India. En el proceso, quebraron varias organizaciones del sector textil y tuvieron que adecuarse a las nuevas exigencias del sector, los altos costos salariales y los avances de logística. Asimismo, desarrollaron nuevas estrategias como la disminución de la distancia entre los diferentes procesos de la cadena de suministro desde los proveedores, la manufactura y la distribución al cliente. De este modo, la industria se orientó hacia los segmentos de elevado valor añadido, con lo cual el sector textil y de confecciones se concentró en Cataluña y Valencia. Sin embargo, este, a su vez, se dispersó por toda España, país donde destacan los altos niveles de exigencia en calidad y diseño de los productos y/o las exigencias de bajo precio (Márquez et al, 2012). Un claro ejemplo de la reestructuración del sector textil español es el caso de Zara, que pertenece al mayor grupo textil de Europa: el Grupo Inditex, que combina innovación, tecnología de la información y creación de modelos puesto en anaquel cada dos semanas, traducido todo lo anterior en un servicio de calidad basado en tiempo de respuesta al mercado.

2.2.3 La calidad del sector en México

El sector en mención y la confección en México, en general, han sido fuertemente influenciados por el desarrollo de la industria textil y confecciones de su vecino del norte, Estados Unidos. Así, a partir de la década del setenta, surgió, en México, la industria maquiladora, cuando Estados Unidos se vio presionado por el desarrollo de la industria coreana y japonesa, y tuvo que reaccionar para evitar la importación masiva de los productos asiáticos. Desde 1974, se impusieron cuotas de importación a 73 países (Acuerdo

Multifibras), la mayoría asiáticos. En 1995, el acuerdo fue reemplazado por el Acuerdo sobre Textiles y el Vestido de la OMC, en el cual se establecía que las cuotas se eliminarían en cuatro etapas hasta el 2004.

El 1 de enero de 1994, entró en vigor, en México, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), que favoreció, principalmente, a la industria textil y de confecciones. Dentro de los tres primeros años, México se convirtió en el segundo proveedor más importante de Estados Unidos en el sector textil y de confecciones. La actividad principal fue la maquila; Estados Unidos mantuvo las operaciones de diseño y distribución.

Así, entre 1994 y 2000, el crecimiento del sector, en México, fue espectacular. Sin embargo, del 2001 al 2003, Estados Unidos entró en recesión y, el 2001, China ingresó a la OMC, por lo que los resultados, a partir del 2001, empezaron a perder participación del mercado estadounidense y empleo. Entre el 2000 y el 2003, se perdieron, aproximadamente, 185 000 empleos y, a finales del 2003, México fue desplazado por China como principal proveedor de textiles de Estados Unidos debido, principalmente, por los bajos costos de mano de obra (Castillo, 2009).

En suma, México ha sido desplazado por China como principal proveedor de productos textiles y de confecciones de Estados Unidos, incluyendo el sector de niños y bebés. Sin embargo, la industria textil azteca tiene algunas partidas de confecciones, la 6116 de guantes, manoplas y mitones de punto, donde mantiene su liderazgo y apuesta por la mejora de su competitividad, basada en la aplicación de tecnología, conocimiento de sus procesos productivos, y la apuesta por optimizar la capacitación de sus colaboradores. De este modo, aspira a mejorar los precios y la calidad de sus productos dentro de la cadena de suministros (Gracia-Hernández, 2013).

2.3 La calidad en el Perú

La normalización, en el Perú, empezó con la creación del Instituto Nacional de

Normas Técnicas Industriales y Certificación (Inantec) en 1959. En 1970, esta entidad fue reemplazada por el Instituto Nacional de Investigación Tecnológica y Normas Técnicas (Itintec). A fines de 1992, las actividades de normalización pasaron al Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi). Desde entonces, las normas técnicas peruanas son refrendadas por el Indecopi en su condición de Organismo Peruano de Normalización (SNMPE, 2005). Finalmente, en julio del 2014, la Ley N° 30224 creó el Sistema Nacional para la Calidad (SNC) y el Instituto Nacional para la Calidad (Inacal) que absorbió las funciones del Indecopi con respecto de las políticas¹ de normalización, acreditación y metrología en un plazo de 270 días.

Por otro lado, en 1989, se creó el Comité de Gestión de la Calidad (CGC), integrado por cuatro instituciones, con el objeto de promover la calidad y competitividad de las empresas en el Perú. En la actualidad, lo integran 21 instituciones gremiales, educativas y técnicas. Este CGC opera a través del Centro de Desarrollo Industrial (CDI) de la Sociedad Nacional de Industrias. Luego, se estableció, en 1991, el Concurso Motivacional de Mejoramiento de la Calidad alineado con dichos objetivos. Posteriormente, en cooperación con expertos del Premio Malcolm Baldrige de Estados Unidos y expertos en premios latinoamericanos, se replantearon los criterios de evaluación y se elevaron los niveles de exigencia. Así, a partir del año 1997, el concurso pasó a denominarse Premio a la Calidad, y, posteriormente, a partir del año 2002, asumió la denominación de Premio Nacional a la Calidad en el Perú (CDI, 2014).

Estudios realizados al sistema nacional de calidad peruano concluyeron lo siguiente: a) Es imperativo adoptar medidas que arrojen como resultado una mayor presencia de la normalización en la sociedad peruana en el sector industrial y económico en particular; b) La normalización, como herramienta de transferencia tecnológica, no es aprovechada

¹ El Gobierno central exonerará al Indecopi de las funciones sobre normalización, acreditación y metrología, 2014.

suficientemente y se debe incrementar y sistematizar el proceso de adopción de normas internacionales (AENOR, 2011).

Dada la recomendación de la necesidad de un mayor grado de normalización del sector industrial en todo país, a continuación, se muestra la evolución del nivel de estandarización en el Perú con la norma de calidad más difundida a nivel mundial: la norma ISO 9001 desde sus inicios hasta el 2013.

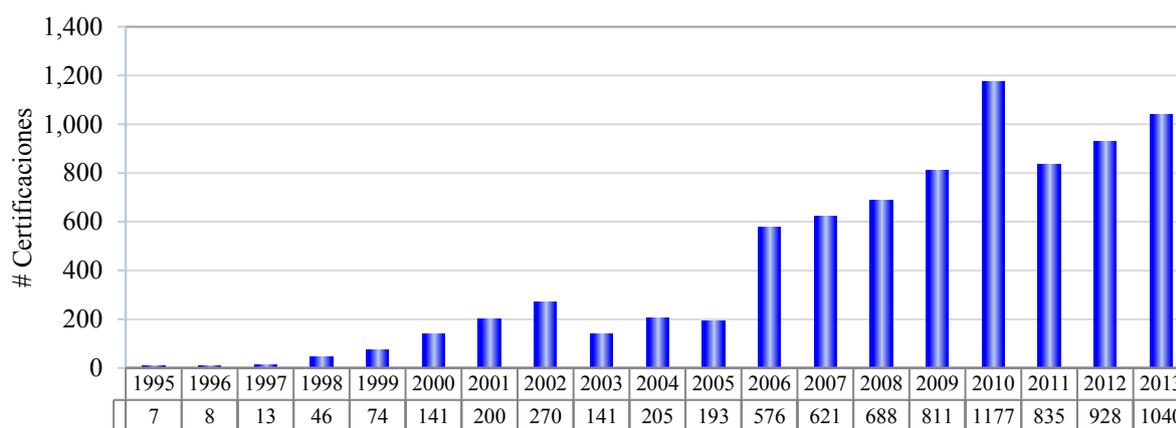


Figura 8. Evolución de Certificaciones ISO 9001 en Perú.

Adaptado de «Evolution of ISO 9001 certificates in Perú» Recuperado de:

[http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO 9001&countrycode=AF](http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=AF)

Si bien la primera certificación en gestión de la calidad ISO 9001 se otorgó el año 1994 en el Perú (Tenorio, 2006), se observa un crecimiento irregular que encontraba una resistencia para superar las 200 certificaciones por año hasta el 2005. El siguiente año, se presentó un incremento de las certificaciones del 200 % y, a partir de dicho año, se nota una tendencia creciente sostenida y se llegó a registrar 1040 certificaciones durante el año 2013 (ver Figura 8.).

Sin embargo, si se compara la situación actual del Perú con los países de la región, se puede observar que nuestro país tiene una gran brecha por cubrir en materia de gestión de la calidad. De hecho, se ubica en el séptimo lugar en el ámbito continental, incluso debajo de Chile y Ecuador, países con significativa menor población que el Perú (ver Figura 9).

2.3.1 La Calidad de las empresas en el sector comercialización de prendas de vestir en el emporio comercial de Gamarra

El emporio comercial de Gamarra, descrito como «una expresión del desarrollo del capitalismo tardío en el Perú» (Rojas, 2014, p.241), se distribuye en más de 20 cuadras del distrito limeño de La Victoria y representa uno de los ejemplos de éxito de la microempresa y el emprendimiento en el Perú.

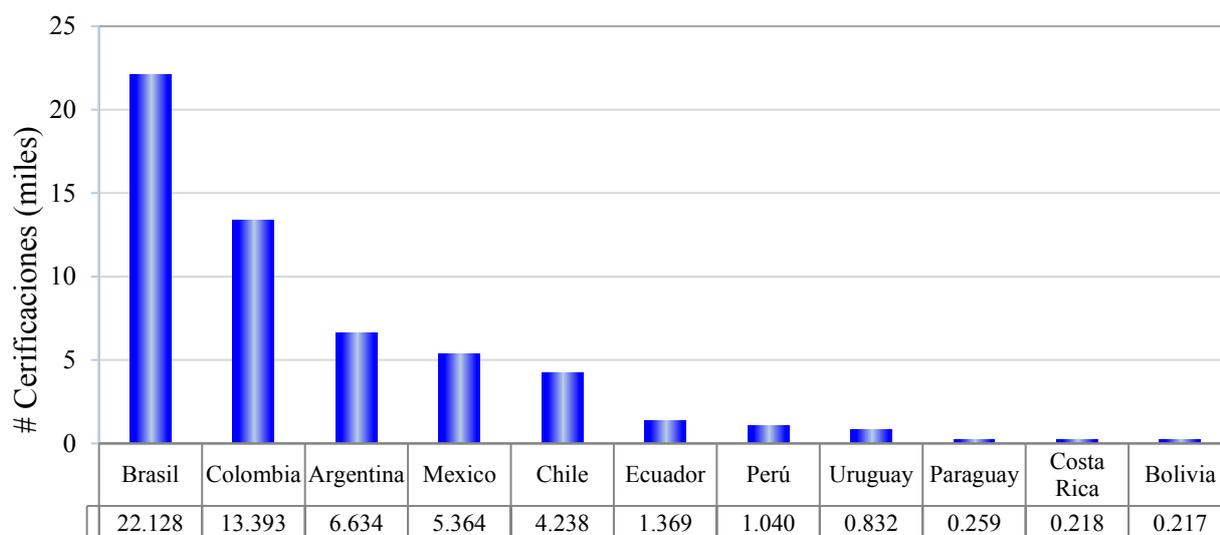


Figura 9. Certificaciones ISO 9001 en Latino América en el año 2013.

Adaptado de «World distribution of ISO 9001 certificates in 2013, The ISO Survey of Management System Standard Certifications – 2013» Recuperado de: [http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO 9001&countrycode=AF](http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=AF)

Las prendas de vestir de Gamarra, desde sus orígenes en la década del sesenta, estuvieron orientadas por décadas al público de bajos recursos económicos; sin embargo, en el año 1997, se organizó el desfile de modas «Made in Gamarra 1997» en uno de los hoteles más prestigiosos de Lima, el Hotel Sheraton, orientado a atraer clientes de los sectores A y B, evento que marcaría un hito en su apuesta por la moda y la ampliación de su mercado a nuevos sectores (Sánchez, 2004).

Por otro lado, el año 2002, Estados Unidos promulgó la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga (ATPDEA), en la cual, se incluía la aplicación de la exoneración de impuestos a las confecciones peruanas para su

comercialización en dicho país. Esto promovió la productividad y la calidad de las confecciones en el Perú dada la apertura del mercado norteamericano, caracterizado por sus especificaciones exigentes.

La calidad de las prendas de vestir de Gamarra representa una fortaleza mayor, porque cuenta con materia prima nacional de primera calidad, reconocida mundialmente. Al respecto, destaca, por ejemplo, el algodón pima, el cual le confiere una alta calidad al producto en su línea de textiles de algodón (Gutierrez et al, 2011). Si se busca exportar prendas a menor costo, una alternativa es el algodón tangüis, cuyo atractivo es poseer una fibra larga que permite un buen teñido y con buena calidad de la tela al tacto. Al exportar con este tipo de fibra, se puede acceder a mercados de precios intermedios, pero con un mayor volumen. Para atender la demanda local, dada la capacidad adquisitiva interna, se utiliza, de preferencia, el algodón importado (Macroconsult, 2005).

Gamarra ostenta, netamente, un perfil de microempresa y gran parte de sus asociados, un 62.7 %, atienden exclusivamente a Lima; un 27.6 % atiende a Lima y provincias; y solo un 6.1 % ha logrado exportar en forma directa o indirecta. Se tiene como principales mercados externos a Venezuela, Estados Unidos, Bolivia y Ecuador. A China también exportan un 4 % de las Mypes (Ministerio de Trabajo, 2008).

Un estudio realizado por Produce y la Cámara de Comercio de Lima (Coloma, 2012) reveló que Gamarra es considerado el mejor lugar de compra de ropa en Lima, seguido de las tiendas por departamento, Ripley y Saga. En prendas de vestir para hombres y mujeres, se posicionaron como líderes Pieers, Taysir y Sibilla. Para los niños, Miguelito, Oslo, Pieers y Kukuli son las mejores posicionadas en la mente de los consumidores y son las marcas que lideran el *ranking* de las marcas más compradas. El estudio también reveló que los consumidores peruanos prefieren las prendas de algodón nacional (59 % de hombres y 68 % de mujeres); esto significa que la calidad del material peruano es lo que determina la

preferencia de los consumidores. El mismo estudio reveló que un 38 % compra ropa clásica, un 37 % se ve estimulado por ofertas de las tiendas y solo el 27 % declaró que prefería las tendencias mundiales del diseño de la moda. Lo anterior refleja que la moda no es el factor determinante en el consumidor peruano.

2.3.2 Análisis Interno del Sector (AMOFHIT) en el Perú

Si una organización es incapaz de agregar valor en sus procesos a los insumos que recibe del entorno, no existe razón para su existencia en el largo plazo. Este valor se define, en términos simples, como la diferencia entre el valor de mercado y el costo de la organización. Sin embargo, su evaluación resulta más compleja. Para ello, se tiene como herramientas el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización.

Este análisis interno permitirá mostrar la actual situación del sector de comercialización de prendas de vestir para niños en Gamarra, basado en el análisis de las siguientes siete áreas funcionales: a) «Administración y gerencia» (A); b) «Marketing y ventas» (M); c) «Operaciones y logística» (O); d) «Finanzas y contabilidad» (F); e) «Recursos humanos» (H), f) «Sistemas de información y comunicaciones» (I); y g) «Tecnología, investigación y desarrollo» (T) (D'Alessio, 2012).

Nuestro objetivo es analizar el impacto del uso de un sistema de calidad en las empresas de comercialización de prendas de vestir para niños en el emporio comercial de Gamarra en Lima-Perú durante el período 2014 con la finalidad de conocer si se cumplen estándares mínimos de calidad en estas empresas, para poder, a partir de esta certeza, recomendar acciones que signifiquen un cambio que beneficie a las empresas.

Administración y Gerencia (A)

La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización. El permanente objetivo de la

administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito (D'Alessio, 2012, p. 170).

El sector de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés en Gamarra se caracteriza, por lo general, por la predominancia de empresas familiares en las que la administración y la gerencia son asumidas por los familiares directos de los propietarios que inician esta actividad. En un inicio, la responsabilidad de conducir y realizar esta actividad recae en personas sin ningún tipo de preparación técnica ni universitaria. Esto se debe, básicamente, al hecho de que no se cuenta con profesionales en el desarrollo de la gestión empresarial, pues los propietarios son, habitualmente, emprendedores por naturaleza.

Las empresas del sector acostumbran, con el transcurrir de los años, a la recurrencia de habilidades, conocimientos, técnicas y desarrollo de herramientas de gestión que aprendieron de sus antecesores. De esta manera, construyen una cultura de trabajo, según la cual, sus integrantes realizan sus actividades sin recibir una compensación económica importante, ya que se trata de una economía familiar en la que, al inicio, todos trabajan para mejorar la situación económica por la que atraviesan.

«El Gerente Integral reúne, en su modo de pensar y actuar, los tres ejes de la denominada Gerencia Integral: estrategia, organización y cultura. Es a la vez estratega, organizador y líder» (Sallenave, 2002, p. 25). Efectivamente, en un inicio, Gamarra empezó a crecer construyendo galerías comerciales en calles no muy conocidas del distrito de La Victoria. Con el transcurrir del tiempo, y casi después de más de 40 años, son, en la actualidad, más de 140 pujantes galerías. Por ello, a la fecha, este cúmulo de galerías es conocido como el emporio comercial de Gamarra. Desde sus inicios, ha carecido de un líder que los lleve a contar con una administración y gerencia centralizadas; es decir, la existencia de dirigentes profesionales que lleven a este emporio a desarrollar la revolución empresarial que necesitan.

En la actualidad, el emporio comercial de Gamarra cuenta con dirigentes por centro o galería comercial, además de una gran cantidad de asociaciones con objetivos que difícilmente comulgan entre sí. Las metas trazadas son diversas y la fuerza de avance en cada una de ellas es débil. Esta situación hace ineficiente una verdadera gestión que vele por el bien de las empresas y guíe su desarrollo en el propósito de ofrecer el mejor servicio a sus clientes al mismo tiempo que generen su crecimiento económico.

«Lo que se presenta como la única organización correcta ha variado más de una vez. Pero la búsqueda de aquella única organización correcta ha proseguido y prosigue hoy». (Drucker, 1999, p. 210). Gamarra, como emporio comercial importante para la economía de la ciudad de Lima y reconocida a nivel sudamericano como una potencia en el sector confecciones por tener una amplia diversidad de oferta y concentrar día a día un gran número de clientes, requiere de la capacidad de poder formar una administración única que les permita a sus asociados lograr un mayor desarrollo. Este desarrollo implica que sus gerentes integren, a nivel internacional, un mercado importante para la región, donde los niveles de tecnología e insumos hagan frente a la competencia y donde sus procesos y estrategias le permitan lograr el liderazgo como organización.

Marketing y Ventas (M). «No solo se trata de publicidad y ventas: el verdadero *marketing* no implica el arte de vender, sino el arte de saber qué producir; ello supone contar con información sobre sus clientes, potenciales clientes, proveedores y competidores» (Kotler & Armstrong, 2001, p. xii).

En Gamarra, opera un conglomerado de micro, pequeñas y medianas empresas, todas dedicadas al rubro de las confecciones donde los procesos productivos se desarrollan sobre la base de la experiencia de campañas anteriores. De esta manera, estas empresas aprovechan la publicidad no pagada (de los mismos clientes), lo que se suma al bien ganado prestigio por obtener productos con las tres B: «Bueno, bonito y barato». Esta situación ha propiciado que

la inversión en campañas publicitarias sea mínima. Para tener un mayor desarrollo y éxito, es necesario y favorable conocer a los clientes, sus gustos y preferencias, lo cual permitirá alcanzar altos índices de rentabilidad.

En el año 2008, se promulgó la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente; sin embargo, esta es poco conocida por los empresarios, a pesar de que se trata de una ley que promueve la creación, formalización, desarrollo y la competitividad de las Mypes y que apoya su desarrollo y progreso y brinda facilidades y procura beneficios al crecimiento empresarial; sobre todo si se toma en consideración el proceso de globalización que exige a las empresas ser más competitivas para poder formar parte del nuevo escenario mundial en el sector empresarial.

Desde la creación del emporio comercial de Gamarra, los empresarios, comerciantes ambulantes, que aprendieron a manejar los procesos de producción cuando trabajaban en las grandes corporaciones textiles, lograron alcanzar su máximo desarrollo sobre la base del trabajo duro y continuo y con poco o nada de capacitación. En el inicio de sus aventuras, estos emprendedores no conocían de técnicas de *marketing*, márgenes de ventas o procesos de producción o su cadena de suministros; así iniciaron sus negocios, pero no es así como deben terminar.

En el emporio comercial de Gamarra, principalmente en las empresas de comercialización de prendas de vestir para niños, se pueden identificar los diferentes tipos de intermediarios: «Delegaciones propias, supone la sustitución de una parte del canal, mayorista o minorista, por una instalación propia del fabricante, dependiente jerárquica y jurídicamente de él: los mayoristas que venden su mercancía o servicios al por mayor, para su reventa o incorporación al proceso de producción de un producto y los minoristas que venden las mercaderías o servicios al por menor a los consumidores finales (García, 2008, p. 454).

Desde la década del 70, el emporio comercial de Gamarra ha surgido con el esfuerzo de los comerciantes: los que han impulsado el crecimiento económico de sus empresarios; los que, con el transcurrir de los años, han logrado posicionarse como una fuerza económica importante para el país y lograron establecer diversos sistemas de comercialización y utilizaron, de manera práctica, políticas y estrategias económicas para su progreso. Son más de once mil empresarios distribuidos en más de 17 mil tiendas ubicadas en más de 150 galerías ubicadas en 25 manzanas del distrito de La Victoria.

Desde la década del noventa, la estrategia y el uso de herramientas para promocionar los productos y servicios de este emporio comercial no fueron considerados como imprescindibles, porque se utilizó el *marketing* de manera informal. En esta década, el emporio comercial de Gamarra encontró nuevos desafíos. Después de más de una década con una política económica cerrada y proteccionista, el mercado peruano se muestra y se abre al mundo.

El problema surge en que muchos micro y pequeños empresarios consideran que para obtener ganancias primero necesitan producir, luego la demanda surgirá y para atraer a los posibles compradores, sólo se requerirá de un poco de publicidad. Ello no es suficiente, actualmente las empresas necesitan investigar las necesidades de los consumidores. (Malpartida-Lozada, 2009, p. 65)

Bajo esta condición, la información acerca de la competencia, gustos, modas, tendencias, oportunidades de apertura de mercado no se han desarrollado eficientemente; más aún, en un proceso de globalización, la integración económica con otros países obliga a ser más eficientes en sus recursos para poder maximizar su rentabilidad. Hace aproximadamente cinco años en promedio, las empresas aplican el *marketing* vía web, donde exhiben sus productos y servicios y logran incrementar sus ventas tradicionales. También están realizando convenios y alianzas comerciales con entidades privadas para poder comercializar sus productos a mejores precios.

Gamarra se encuentra ubicada, aproximadamente, a 15 minutos del centro de la ciudad

capital (Lima) y el mejor sistema de comunicación que mantiene con sus clientes es el servicio directo y efectivo que produce entre estos y sus familiares un efecto multiplicador de la publicidad de sus productos. La cantidad de líneas de producción por temporadas, afinidades, moda, condiciones económicas, género; considerando su alto nivel de concentración, favorece para convertirlo en un centro económico comercial importante para la ciudad capital y el país.

Operaciones y Logística. Infraestructura (O). Según registros historiográficos y crónicas diversas, en los años 70, el emporio comercial de Gamarra comenzó a desarrollarse con mayor dinamismo como consecuencia de la expansión de la oferta inmobiliaria en la zona. Fue entonces, y en ese punto geográfico de la capital peruana, que prósperos empresarios identificaron una oportunidad de negocio importante, pero a la vez de riesgo, considerando que aún no se contaba con la estabilidad necesaria para poder invertir; sobre todo en un contexto en que surgen los conflictos entre la clase empresarial y el Gobierno militar de turno.

«Un proceso implica el uso de los recursos de una organización, para obtener algo de valor. Ningún producto puede fabricarse y ningún servicio puede suministrarse sin un proceso, y ningún proceso puede existir sin un producto o servicio» (Krajewski & Ritzman, 2000, p. 89). Los procesos de comercialización de prendas de vestir para niños se inician con la definición del proveedor para desarrollar el negocio y este aspecto, precisamente, constituye una labor importante y primordial para el desarrollo de la actividad comercial sin contratiempos.

Los proveedores de prendas de vestir para niños ofrecen diversos tipos y calidades a sus clientes: calidad de la tela, acabados, moda, tonalidad y abastecimiento continuo y sin contratiempos; lo cual resulta determinantes para su elección. En el emporio comercial de Gamarra, existen unidades empresariales que cumplen con el proceso completo: fabricación,

distribución y comercialización de las prendas de vestir.

Por lo general, el comerciante que, de manera exclusiva, se dedica a ofrecer prendas de vestir para niños elige a su proveedor con la condición de que este solo realice el proceso de fabricación de los productos requeridos. El abastecimiento de pedidos por campañas, temporadas o eventos inesperados debe constituir un elemento importante a la hora de establecer la dependencia con un proveedor, sobre todo si es sabido que el mercado permite mantener más de cinco proveedores en una misma línea de productos, lo cual evita la concentración y reduce el riesgo.

«El manejo de inventarios implica equilibrar la disponibilidad del producto (o servicio al cliente), por una parte, con los costos de suministrar un nivel determinado de disponibilidad del producto, por la otra» (Ballou, 2004, p. 335). Los empresarios que se dedican a la comercialización de prendas de vestir, generalmente, realizan sus actividades comerciales en mayor volumen los fines de semana; sus clientes suelen ser los comerciantes de galerías comerciales del interior del país. Por ello, el sistema de abastecimiento y control de sus inventarios se debe realizar con responsabilidad, considerando el proceso de comercialización, fechas y temporadas.

Finanzas y Contabilidad (F). El manejo financiero de estas unidades empresariales se inicia desde la creación de la empresa. Por lo general, los accionistas de la empresa son miembros de una misma familia que, por tradición, mantienen las costumbres iniciadas por sus padres. Normalmente, fueron estos últimos, precisamente, quienes iniciaron el negocio y, posteriormente, corresponde a los hijos y descendientes lograr la independencia e iniciar su propio punto de venta.

Estas empresas manifiestan su apertura al respaldo de entidades financieras y bancarias, las mismas que, a la fecha, ofrecen una oferta amplia, si se considera el nivel de comercialización, estabilidad y continuidad en el negocio. Dichas entidades manejan una

variedad de líneas de crédito, dependiendo del destino del crédito. Específicamente, el financiamiento para capital de trabajo puede dirigirse a las siguientes líneas: para compra de mercadería (corto plazo) o financiamiento para activos fijos: inmuebles (largo plazo). Las temporadas de campaña del emporio comercial se concentran en fechas cercanas al inicio del año escolar, fechas celebratorias como el Día de la Madre, el Día del Padre, Fiestas Patrias, o Navidad; ocasiones en las que el nivel de inversión depende del mercado potencial, ubicación de local y productos en oferta.

Por lo general, las empresas cumplen con las condiciones de pago de impuestos, y se encuentran en un régimen general, especial o simplificado; pero en la mayoría de los casos no declaran o registran todas sus ventas condicionado por los niveles de informalidad en que se desenvuelven tanto los empresarios como los clientes. No cuentan con sistemas computarizados contables, por lo general son controles manuales, no llevan registros sistematizados de cuentas por cobrar, ni por pagar. Sus políticas de reparto de utilidades no se cumplen ya que al ser unidades empresariales familiares las utilidades son reinvertidas en el mismo negocio.

Recursos Humanos (H). «A través del proceso de empleo, una organización se asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las competencias necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno para lograr sus objetivos» (Wayne & Robert, 2005, p. 5). Los empleados que laboran en el comercio de prendas de vestir para niños en el emporio comercial de Gamarra, por lo general, son familiares de los propietarios del negocio. Se desempeñan en un contexto en el que no se tienen claramente definidos los procesos para brindar una atención de calidad al cliente; sobre todo, por ejemplo, cuando son fechas cercanas a las campañas y se incrementa la oferta de empleo.

Los empleados y vendedores perciben remuneraciones fijas mínimas y, además,

disponen de un sistema de compensación variable según sus niveles de venta y dentro de los parámetros de cifras y montos estándares para las actividades que realizan en el emporio comercial. No cuentan con remuneraciones adicionales por gratificaciones, tampoco cuentan con vacaciones o sistemas de salud. Su nivel de rotación es alto, ya que dependen de las campañas y niveles de honestidad. Trabajan más de doce horas diarias, sin beneficios de horas extras por campañas. Su clima laboral, puesto que se desarrolla entre miembros de la misma familia, es manejado indistintamente, pero los vínculos laborales son finalizados de maneras imprevistas principalmente por el empleado como respuesta a una serie de situaciones que se puede considerar de abuso.

Sistema de Información y Comunicaciones (I). En el sector de comercialización de prendas de vestir para niños, el nivel de sistema de información y comunicaciones es relativamente escaso. Solo cuenta, por lo general, con uso de anexos o equipos de radio para comunicarse entre las tiendas (en caso el propietario sea dueño de una cadena) para poder compartir información de *stock* y solicitar los pedidos ante la demanda realizada por un cliente.

Algunos locales cuentan con sistema de seguridad contra robos y contra incendios. Cuentan con cámaras de vigilancia para seguridad y control de los empleados en las ventas. Sin embargo, en la mayoría de los casos, representan sobrecostos más que beneficios si se toma en consideración que por lo general se trata de negocios familiares.

Tecnología e Investigación y Desarrollo (T). La tecnología e investigación y desarrollo, para la comercialización de prendas de vestir, no es un factor aprovechado en los procesos de la comercialización de prendas de vestir para niños y bebés. Por ejemplo, el pago por las ventas se realiza en efectivo y no se hace uso de registro de las ventas en medios informáticos.

2.4 Resumen

La calidad ha tenido una lenta evolución a lo largo de la historia, pero, definitivamente, experimentó un periodo de revolución después de la Segunda Guerra Mundial y tuvo a Japón como líder de dicho cambio, seguido por Occidente en la década de los ochenta para, posteriormente, evolucionar al fenómeno de la globalización. En la actualidad, el protagonismo de la calidad vuelve a los predios de los países de Oriente con la inclusión de un nuevo gigante económico, China, cuya productividad con bajos costos aún tiene mucho por desarrollar en aspectos de calidad.

Se ha observado que, en la segunda mitad del siglo pasado, los brillantes aportes en materia de calidad de grandes personalidades de todo el mundo sentaron las bases de los sistemas de aseguramiento de la calidad como ISO 9000 y de los sistemas de Gestión de la Calidad Total. Es pertinente precisar que los primeros representan la base para continuar con la mejora de la calidad y alcanzar un sistema TQM.

Los principales modelos de TQM son aquellos galardonados con los siguientes premios: a) Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige (Estados Unidos), b) Premio Europeo de la Excelencia a la Calidad EFQM, c) Premio Deming (Japón), y d) Premio Iberoamericano de la Calidad (FUNDIBEQ) con la participación de 17 países iberoamericanos. Estos modelos integran las diferentes normas de aseguramiento de calidad, dentro de las cuales la más difundida a nivel global es la norma ISO 9001. Esta norma mostró el mayor crecimiento en certificaciones con el ingreso de China a la OMC acompañada por el auge de dicha economía.

La industria textil y la comercialización de prendas de vestir para niños y bebés también ha desarrollado los sistemas de calidad y ha aportado normas como la OEKO-TEX Estándar 100, que vela por la salud y seguridad de los consumidores, la norma EN 14682:2014 y la EN 14878:2007 del Comité Europeo de Normalización, que establece

requisitos de seguridad para lazos, cordones y pijamas para niños y bebés. La Unión Europea también ha desarrollado normativas para restringir el uso de sustancias peligrosas al contacto prolongado con la piel humana.

El desarrollo de la calidad en el Perú se encuentra en proceso de formación; con la primera certificación ISO 9001 en 1994, se alcanzó las 1040 certificaciones el 2013, lo que ubicó a los empresarios peruanos del rubro en el séptimo lugar en Latinoamérica².

Actualmente, el Indecopi es el organismo peruano de normalización y el CDI de la Sociedad Nacional de Industrias es el encargado de otorgar el Premio Nacional a la Calidad. Ambos organismos tienen mucho trabajo por desarrollar.

El emporio comercial de Gamarra es un fenómeno exitoso del emprendimiento peruano, conformado principalmente por microempresas, y se ha desarrollado sin el apoyo de las autoridades locales. Gamarra es reconocido como el mejor lugar de compras de prendas de vestir para hombre, mujeres y niños en Lima, atiende, principalmente, a clientes de los niveles socioeconómicos C y D de todo el país, así como de los países vecinos de la región. La globalización y el ingreso de productos chinos y de la India plantean retos en el mercado local, fenómeno que los comerciantes de Gamarra están afrontando con su principal fortaleza: el algodón pima; es decir, con productos de calidad. Sin embargo, aun así, el desafío es permanente y urgen cambios para consolidar su crecimiento.

2.5 Conclusiones

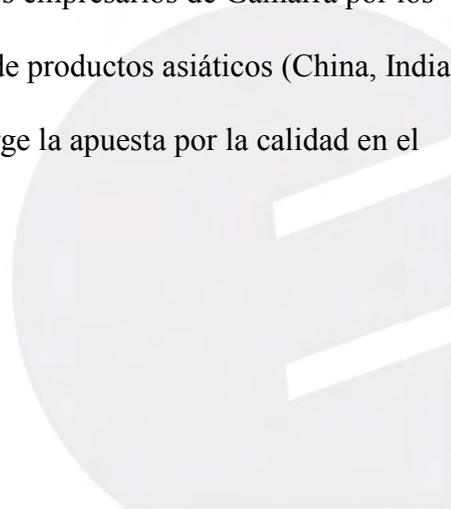
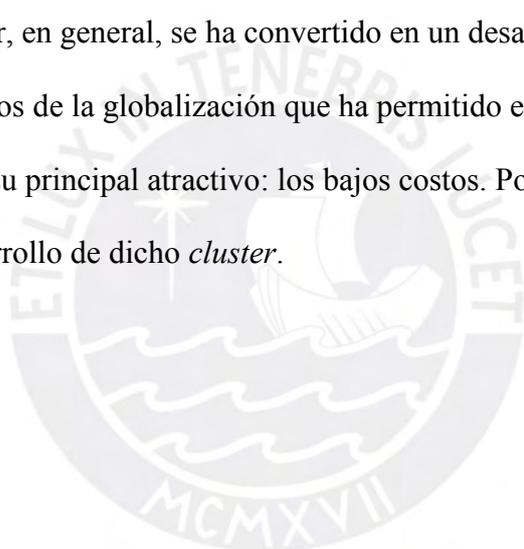
Los sistemas de calidad han evolucionado desde la inspección del producto final, pasando por el control del producto, control del proceso hasta el modelo «Administración total de la calidad», la cual busca una satisfacción plena del cliente y representa un pilar en la administración estratégica de las empresas exitosas.

Existen múltiples conceptos de calidad, porque esta ha cambiado a lo largo de la

² Según el ISO 2013.

historia y, en las últimas décadas, se ha impulsado gracias al desarrollo de la competitividad de las empresas. Los clientes son cada vez más exigentes y, sin duda, preferirán al proveedor que mejor atienda sus necesidades al más bajo costo. Los sistemas TQM desempeñan una gestión holística en la organización e involucran desde el control de los proveedores, los procesos productivos, administrativos y de soporte de la organización hasta el servicio de atención al cliente.

La comercialización de prendas de vestir se sostiene en la industria de la confección, junto con la textil, y representa uno de los sectores manufactureros que genera más empleo no calificado. He ahí su importancia y esta es la razón por lo cual es considerado como motor de desarrollo de países emergentes como el nuestro. El sector de comercialización de prendas de vestir, en general, se ha convertido en un desafío para los empresarios de Gamarra por los efectos de la globalización que ha permitido el ingreso de productos asiáticos (China, India) con su principal atractivo: los bajos costos. Por tanto, urge la apuesta por la calidad en el desarrollo de dicho *cluster*.



Capítulo III: Metodología

En este capítulo, se describe el método seguido para realizar la investigación, el cual comprende: a) Diseño de la investigación, b) Población y selección de la muestra, c) Procedimiento de recolección de datos, d) Instrumento, e) Análisis y recolección de datos, y f) Validez y confiabilidad.

3.1 Diseño de la Investigación

La presente investigación es cuantitativa, de alcance descriptivo y explicativo, y obedece a un diseño transversal. Es cuantitativa, porque los datos que se recopilaron fueron tabulados y analizados utilizando un *software* estadístico, el que permitió establecer una relación numérica entre las variables, así como mostrar análisis de frecuencias para cada pregunta.

La investigación tiene alcance descriptivo, ya que se caracterizó a la calidad en las empresas de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés del emporio comercial de Gamarra. Esta caracterización se realiza en función de los niveles de calidad que se explicaron en la revisión de la literatura correspondiente y cubre aspectos como los sistemas de gestión, los círculos de calidad, el involucramiento de la alta gerencia y la medición del servicio al cliente, entre otros. Esto incluyó explicar cómo se implementa y gestiona la calidad, por lo que también tiene un alcance explicativo.

La investigación se ciñe a un diseño transversal y asume, asimismo, una naturaleza no experimental. Los diseños de investigación transversal recopilan datos en un solo momento del tiempo, en este caso, en noviembre de 2014. Luego, se analiza su influencia e interrelación y se plantea, como objetivo, indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una sola variable: la calidad (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

3.2 Población y Selección de la Muestra

Según información de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y la

Encuesta Socioeconómica del Trabajador del Emporio Comercial de Gamarra, existen más de 45 000 unidades empresariales en dicho emporio comercial, de las cuales 15 000 se dedican al comercio de textiles y prendas de vestir. La base de datos de las empresas del sector en estudio fue obtenida de los clientes, reportados por una entidad financiera, cuya actividad económica se desarrolla en el comercio y en el giro de venta de ropa. Además, se utilizó como herramienta el Internet, en cuyas redes se utilizó la dirección web gamarra.com y galeriasgamarra.com, y para lo cual se identificó a los clientes que se dedican a la actividad que es materia del presente estudio.

A partir de estos filtros, podemos asegurar que las empresas del sector de prendas de vestir para niños y bebés es una fracción del número total de empresarios de comercio de textiles y prendas de vestir. En función de este tamaño de la población, se aplicó la fórmula para distribuciones normales y se llegó a conocer el tamaño de la muestra con un nivel de confianza del 90 %. Para utilizar la fórmula siguiente se partió del hecho de que N es la población o 15 000, z es 1645 y obedece a un error del 6 %, que es e . Mientras que p es la probabilidad que tiene cada elemento de la población de ser seleccionado y q es la probabilidad de no ser seleccionado y, como se hizo un muestreo aleatorio donde todos los elementos tenían la misma posibilidad de ser escogidos, entonces p es 0.5, que indica que cualquier empresa que forme parte de la población tiene un 50 % de posibilidades de ser escogida en la muestra y 50 % de posibilidades de no ser elegida. El resultado fue una muestra compuesta por 186 elementos.

$$n = \frac{N \times z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n : Tamaño de la muestra

N : Población

z : Nivel de confianza

p: Probabilidad a favor

q: Probabilidad en contra

e: error de estimación

3.3 Procedimiento de Recolección de Datos

3.3.1 Selección de la población

Se consideró 186 empresas para la obtención de información del perfil del sector en estudio y para las encuestas. Se procedió a validar la información con la visita de campo en la zona comercial de Gamarra. Ahí se pudo evidenciar la existencia de más de 100 galerías, agrupadas en 15 manzanas aproximadamente. En dicha zona, se alberga alrededor de 45 000 unidades empresariales.

3.3.2 Diseño de encuestas

Para seleccionar a los encuestados, se consideró un sistema de muestreo aleatorio simple, donde cada posible muestra tuvo igual probabilidad de ser seleccionada. La encuesta se basó en 35 preguntas para evaluar cada uno de los factores de éxito del TQM y se utilizó, para tal efecto, una escala de tipo *Likert*. Se asignó 1, 2, 3, 4 o 5 puntos para las alternativas que evalúan el grado de acuerdo o desacuerdo con la implementación de los factores claves de la calidad. Se determinó el método de encuesta personal (cara a cara) para obtener la información en toda la zona comercial de Gamarra, siendo esto un instrumento que nos da validez y confiabilidad en los resultados obtenidos.

3.3.3 Desarrollo de las encuestas

Se procedió a ordenar las bases de datos según dirección, galería, piso y *stand* para poder realizar las visitas de manera ordenada. Para lograr efectividad y objetividad en la encuesta, se ha preguntado por el dueño o propietario del establecimiento, pues se ha contado con los datos de los empresarios al realizar las encuestas. De no encontrar al propietario o gerente, se ha procedido a volver a la dirección elegida en otra hora según referencia del caso.

Tabla 4*Factores de éxito de la Administración de Calidad Total*

Factor	Descripción
Dirección	
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.
Gestión de Proveedores	
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.
Gestión de los Procesos	
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 funcionan adecuadamente.
Educación y Entrenamiento	Evalúa 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	Evalúa 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.
Gestión de Clientes	
Enfoque hacia la Satisfacción del cliente	Busca medir 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. Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, vol. 7, n. 1, pp. 41-59.

Una parte importante de las encuestas se desarrolló en horarios en los que los empresarios suelen tener una mayor disponibilidad para atender estas actividades, pues resultó muy importante considerar el movimiento comercial que empieza en horas de tarde. Se estableció no realizar encuestas los fines de semana, precisamente, porque en esos días suele existir una mayor afluencia de público en las tiendas y galerías.

3.3.4 Consolidación de datos

La información fue recopilada en hoja de cálculo (Excel), en las cuales se verificó que los datos registrados presenten la consistencia y objetividad idóneas. Los datos fueron procesados por el software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) para poder realizar el análisis estadístico de la interpretación de los resultados.

3.4 Instrumento

El instrumento que se seleccionó para realizar esta investigación fue el modelo de Nueve Factores del TQM en la Empresa, diseñado por Benzaquen (2013). Estos factores corresponden a los cuatro principales bloques de toda organización: Proveedor, Dirección, Proceso y Cliente. Los factores de TQM analizados fueron los siguientes: a) Alta gerencia, b) Planeamiento de la calidad, c) Auditoría y evaluación de la calidad, d) Diseño del producto, e) Gestión de la calidad del proveedor, f) Control y mejoramiento del proceso, g) Educación y entrenamiento, h) Círculos de la calidad e i) Enfoque hacia la satisfacción del cliente. La Tabla 4 muestra la descripción de dichos factores.

El modelo que mide los factores de la calidad (Benzaquen, 2013) considera la Administración de la calidad (Y) como una función que depende de 9 factores ($X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8, X_9$).

Entonces, $Y=f(X_1,X_2,X_3,X_4,X_5,X_6,X_7,X_8,X_9)$

$$Y = f(X_i) \quad i = 1,2,\dots,9$$

Donde cada uno de los nueve factores dependen, a su vez, de preguntas específicas

(desde X_{11} hasta X_{94}) y dependiendo de cada factor, este puede incluir entre 2 y 5 preguntas específicas (Apéndice A):

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

Finalmente, x_{ij} representa el promedio simple de la puntuación obtenida para cada pregunta:

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

Para levantar dicha información del sector de estudio, se aplicó una encuesta (Apéndice B) a los representantes de las empresas. La primera parte del cuestionario recolecta información general de la empresa; la segunda sección consta de 35 preguntas referidas a los nueve factores de éxito del TQM y se ha utilizado, para las respuestas, una escala de *Likert* del uno al cinco (1= Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Neutral, 4= De acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo).

3.5 Análisis e Interpretación de Datos

Para el análisis, primero se tabularon las preguntas y respuestas; se estructuraron para ser ingresadas al *software* de procesamiento estadístico SPSS. Se obtuvo tablas y gráficas de frecuencia con análisis de tendencia central para cada pregunta y factor, lo que permitió caracterizar a los elementos de la muestra. El *software* también permitió calcular el Alpha de Cronbach para determinar si los factores eran o no internamente consistentes.

Considerando que el 100 % de empresas encuestadas no contaban con un sistema de gestión de calidad, se realizó un análisis descriptivo del nivel de calidad de los factores del TQM y se trató de identificar las fortalezas y debilidades de la calidad en el sector de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés en Gamarra.

Con la escala *Likert*, desarrollada en la encuesta, se determinó el rango de acuerdo o desacuerdo con los factores de calidad del TQM. Se consideró un nivel de cumplimiento alto

de aceptación del factor de calidad si el valor promedio de las respuestas de la encuesta alcanzaba un resultado mayor o igual a 4.

3.6 Validez y Confiabilidad

Cuando, en la investigación, se trata de medir una cualidad subjetiva de la población como la «calidad», entonces se miden, en los miembros de la población, diferentes componentes que sí son cuantificables, pero con un alto nivel de variabilidad dentro de los parámetros de la medición realizada a través de un cuestionario o encuesta.

Al realizar las encuestas, se presentan fuentes aleatorias de error en la medición, por lo que todo trabajo de investigación requiere instrumentos de medición que deben mostrar altos valores de validez y confiabilidad (Hernández et al, 2010). La validez se refiere a la capacidad del instrumento para medir el constructo que intenta cuantificar (Lamprea y Gomez-Restrepo, 2007) y la confiabilidad de la propiedad para mostrar resultados similares en repetidas mediciones (Kaplan y Saccuzzo, 2006). Por ejemplo, un instrumento de medida es fiable si consigue, aproximadamente, el mismo tipo de respuestas para diferentes grupos de sujetos o, en reiteradas evaluaciones, a un mismo grupo de sujetos.

La validez del instrumento TQM para la consecución de los objetivos de esta investigación fue probada por Benzaquen (2013, 2014), quien logró demostrar que, diferenciando los nueve factores o niveles, se trata de una herramienta útil para medir la calidad en las empresas. Asimismo, los estudios establecen que un nivel apropiado de confiabilidad es una condición *sine qua non* para obtener un instrumento válido y útil (Gliner, Morgan & Harmon, 2001). Por tanto, la medición de la confiabilidad del instrumento es un paso imprescindible para ser usado en la medición de los factores de calidad.

El Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la confiabilidad de una escala de medida, evalúa la confiabilidad por consistencia interna de la medición e indica la interrelación entre los diferentes componentes de la medición. La denominación Alfa fue

realizada por Cronbach en 1951, aunque sus orígenes se encuentran en los trabajos de Hoyt (1941) y de Guttman (1945).

El valor de Alfa de Cronbach varía entre 0 y 1. Valores cercanos a 1 revelan una mayor consistencia interna de los ítems analizados. Por otro lado, si los ítems fuesen totalmente independientes, no mostrarán ningún tipo de relación entre ellos, por lo que el valor de Alfa de Cronbach sería igual a 0. Como referencia, George y Mallery (2003, p. 231) plantearon las siguientes recomendaciones para evaluar los valores de los coeficientes de Alfa de Cronbach:

- Coeficiente Alfa > 0.9 : excelente
- Coeficiente Alfa > 0.8 : bueno
- Coeficiente Alfa > 0.7 : aceptable
- Coeficiente Alfa > 0.6 : cuestionable
- Coeficiente Alfa > 0.5 : pobre
- Coeficiente Alfa < 0.5 : inaceptable

Se analizó la confiabilidad de las preguntas del cuestionario calculando el Alfa de Cronbach para medir la consistencia interna asociada a la relación entre las preguntas y los factores evaluados. De los resultados, se puede observar que todos los factores alcanzaron una confiabilidad entre aceptable y buena, y el que tuvo mayor confiabilidad fue el que corresponde a «círculos de calidad», seguido de «planeamiento de la calidad». El factor con la menor confiabilidad fue el referido a la «alta gerencia», seguido de cerca por «enfoque hacia la satisfacción del cliente» (ver Tabla 5). Estos resultados confirmaron que los datos de la encuesta realizada contienen valores confiables para el propósito de la investigación.

3.7 Resumen

Considerando que ninguna de las empresas encuestadas contaba con un sistema de gestión de calidad, la investigación realizada fue del tipo descriptivo y utilizó el instrumento

de los nueve factores de éxito de la calidad desarrollado por Benzaquen (2013) para medir el grado de difusión e implementación de la calidad en el sector de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés en el emporio comercial de Gamarra.

La recolección de datos obedeció a un método no probabilístico y se llevó a cabo mediante una encuesta, cuya segunda parte constaba de un cuestionario con escala *Likert*. El objetivo de dicho cuestionario es analizar la validez y confiabilidad del instrumento y para ello se utilizó el *software* de procesamiento de datos SPSS. Se evaluó la confiabilidad de las preguntas del cuestionario y se obtuvo el coeficiente Alpha de Cronbach para medir la confiabilidad asociada a la relación entre las preguntas y los factores correspondientes.

Tabla 5

Alfa de Cronbach y Número de Preguntas por Factor

Factores de Calidad	Alfa de Cronbach	No. Preguntas
Alta Gerencia - X1	0.700	5
Planeamiento de Calidad - X2	0.832	3
Auditoría y Evaluación de la Calidad - X3	0.719	3
Diseño del Producto - X4	0.720	3
Gestión de la Calidad del Proveedor - X5	0.728	4
Control y Mejoramiento de Proceso - X6	0.702	5
Educación y entrenamiento - X7	0.701	4
Círculos de Calidad - X8	0.898	4
Enfoque hacia la satisfacción del cliente - X9	0.702	4

Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento en 186 empresas de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés, en noviembre del 2014, en el emporio comercial Gamarra en Lima. En primer lugar, se muestra los resultados de las preguntas que describen el perfil de las empresas en estudio y luego, el análisis de los resultados obtenidos en cada uno de los factores de calidad considerados según el modelo de estudio.

4.1 Perfil del Informante

Se conoció que el 100 % de las empresas de la muestra pertenecen al sector privado de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés. En su mayoría, son microempresas que tienen entre 1 y 10 trabajadores, y constituyen el 95.2 % del total existente; el 3.7 % de empresas tienen entre 11 y 50 trabajadores; y el 1 % tiene entre 51 a 200 trabajadores (ver Tabla 6). Debido a que el volumen predominante de emprendimientos es de microempresas, se entiende por qué estas no cuentan con un «sistema de gestión de calidad».

Si se toma en cuenta el cargo del entrevistado (ver Tabla 6), se puede observar que existe un grupo significativo de gerentes generales (19.4 %). Sin embargo, la mayoría de los entrevistados indicaron que eran considerados personal de confianza y se clasificaron en el rubro «otros». Se debe tener en cuenta que, en estas microempresas, por lo general, es el mismo dueño quien cumple, simultáneamente, los roles de gerente y trabajador, y acostumbra contar con algunas personas de confianza a su cargo.

Si se considera los años de fundación de la empresa (ver Tabla 6), se puede observar que la mayoría son de reciente data: menores o iguales a 5 años (51.6 %); a continuación, se ubican las empresas con una fundación de entre 6 y 10 años (33.3 %); luego, las que tienen entre 11 y 15 años (8.6 %); después, las que tienen entre 16 a 20 años (2.7 %), y, finalmente, las de mayor antigüedad en la categoría «otros» (3.8 %).

Tabla 6*Cantidad de Trabajadores de las Empresas*

Trabajadores	%
1 a 10	95.2
11 a 50	3.7
51 a 200	1.1
Total	100.0

Cargo de los Encuestados

Cargo	%
Presidente de Directorio o Gerente General	19.4
Otros	80.6
Total	100.0

Años de Fundación de las Empresas

Años de Fundación	%
0 - 5	51.6
6 - 10	33.3
11 - 15	8.6
16 - 20	2.7
Más de 20	3.8
Total	100.0

Por otro lado, se observó que las empresas encuestadas en su gran mayoría (92.5 %) están dedicadas a la fabricación y comercialización de prendas de vestir y solo el 7.5 % están dedicadas, exclusivamente, a la comercialización de prendas de vestir. Esto demuestra cómo el emporio comercial de Gamarra está dedicado no solo a vender, sino también a diseñar y fabricar sus productos, lo que explica la intensa actividad comercial y los bajos precios.

Si se observa los puntos de venta de las empresas encuestadas, se puede verificar que

la gran mayoría solo comercia en Gamarra con un 92.5 % y queda un 7.5 % que, adicionalmente, tiene puntos de venta fuera de Gamarra. Estas últimas son las empresas que tienen mayor cantidad de trabajadores.

4.2 Análisis de Resultados

Puesto que se trata de una investigación descriptiva, se analizaron los resultados de cada uno de los nueve factores de éxito en las empresas comercializadoras de prendas de vestir para niños y bebés en el emporio comercial Gamarra. Los resultados detallados de los factores de éxito del TQM se muestran tabulados en el Apéndice C.

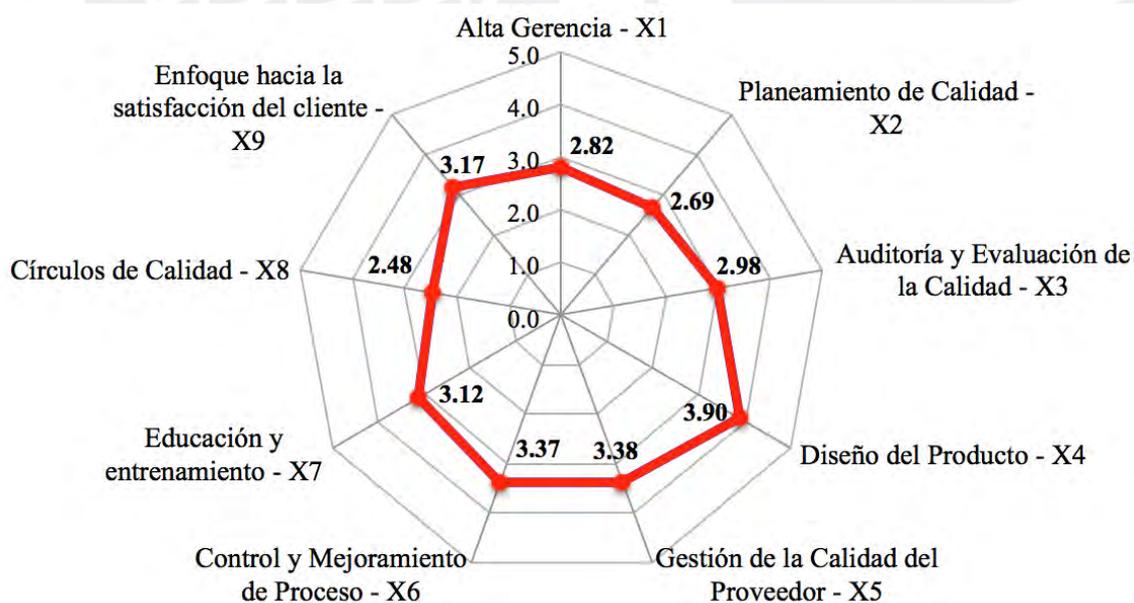
Los resultados resumidos se muestran en la Tabla 7 y Figura 10. Se observa que ninguno de los factores claves de la calidad logró alcanzar un resultado satisfactorio (nivel 4) del sistema de trabajo respecto de los pilares del TQM, los cuales alcanzaron un promedio de nivel de calidad de 3.10 en los nueve factores de éxito del TQM. Respecto de la evaluación de los cuatro principales bloques de toda organización que agrupan a los nueve factores de éxito («dirección», «proceso», «proveedor» y «cliente») se alcanzaron los mejores resultados en el bloque del factor «proveedor» (promedio 3.38), seguido de los bloques de factores de «cliente» (promedio 3.17), «dirección» (promedio 3.10) y «proceso» (promedio 2.99).

En la Tabla 7, se observa que el factor con mayor nivel de calidad fue el «diseño del producto», que alcanzó un valor promedio de 3.90, seguido del factor «gestión de la calidad del proveedor» con un valor promedio de 3.38. En este orden, el tercer mayor puntaje alcanzado correspondió al factor «control y mejoramiento de proceso» con un valor de 3.37.

Los factores de éxitos del modelo TQM de menor nivel de calidad fueron el de «círculos de calidad», que alcanzó el valor promedio de 2.48, y el de factor de «planeamiento de la calidad», que obtuvo un valor de 2.69. Finalmente, se obtuvo un valor promedio de los nueve factores del TQM en el sector de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés de Gamarra de 3.10.

Tabla 7*Nivel de cumplimiento de los Factores del TQM*

Factor de Calidad	\bar{x}
Alta gerencia - X1	2.82
Planeamiento de calidad - X2	2.69
Auditoría y evaluación de la calidad - X3	2.98
Diseño del producto - X4	3.90
Gestión de la calidad del proveedor - X5	3.38
Control y mejoramiento de proceso - X6	3.37
Educación y entrenamiento - X7	3.12
Círculos de calidad - X8	2.48
Enfoque hacia la satisfacción del cliente - X9	3.17
Total	3.10

*Figura 10. Resultados de los Factores del Total Quality Management (TQM)*

Factor de calidad Alta Gerencia. El resultado refleja un bajo compromiso de la alta gerencia con el buen funcionamiento y la adecuada implementación de la «gestión de la calidad» que alcanza un promedio de 2.82. Los aspectos con menor calificación están referidos a que la gerencia no alienta, firmemente, la participación de los empleados en la «gestión de calidad». No se reúne, regularmente, para tratar estos temas; es decir, no participa activamente en la «gestión de calidad» de la empresa. Por otro lado, obtuvo mejores resultados en cuanto a la alta gerencia y proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de calidad de la empresa y que busca el éxito a largo plazo (ver Figura 11).

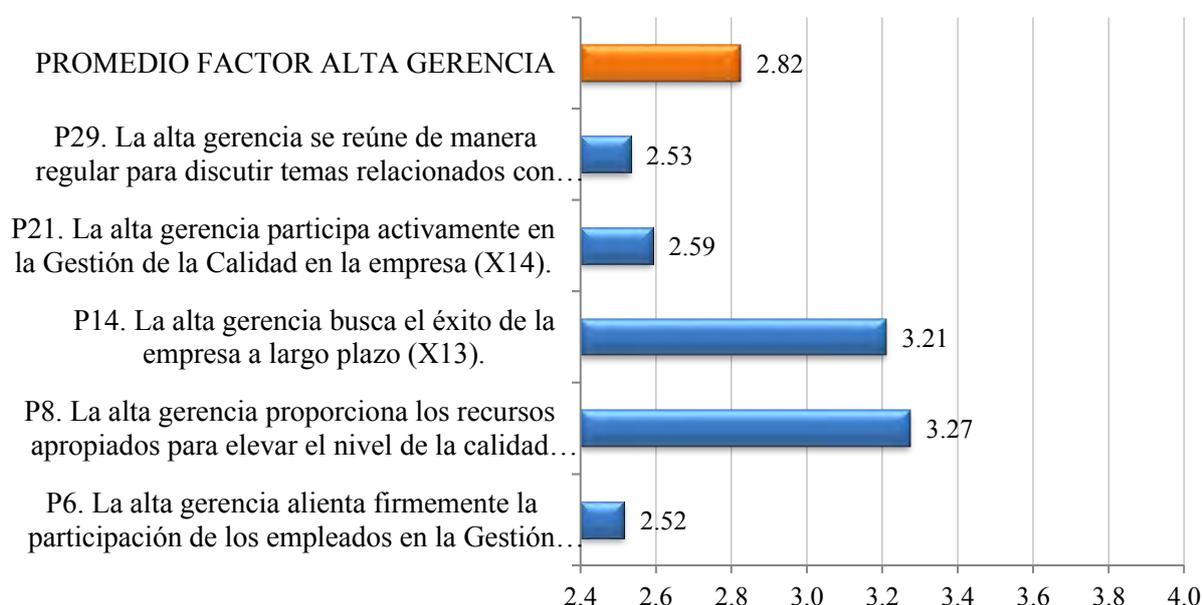


Figura 11. Resultados del Factor Alta Gerencia

Factor de calidad Planeamiento de la Calidad. Los resultados de este factor se muestran en la Figura 12. Se aprecia en ella un nivel bajo y uniforme en todos los puntos de este factor (promedio 2.69); lo que indicaría que, en el sector de empresas de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés del emporio comercial Gamarra, el planeamiento de la calidad no es prioridad. Estos resultados inferiores se obtuvieron de manera uniforme al evaluar si la empresa involucra a sus empleados para generar las políticas, planes de calidad y si desarrolla metas específicas en cuanto a la «calidad». Según lo observado, en estas empresas, no existe una conciencia de planificación y se estarían

ejecutando acciones con una visión a corto plazo y sin tomar en cuenta las mejoras sustantivas que podría brindarles una gestión con planeamiento de la calidad.

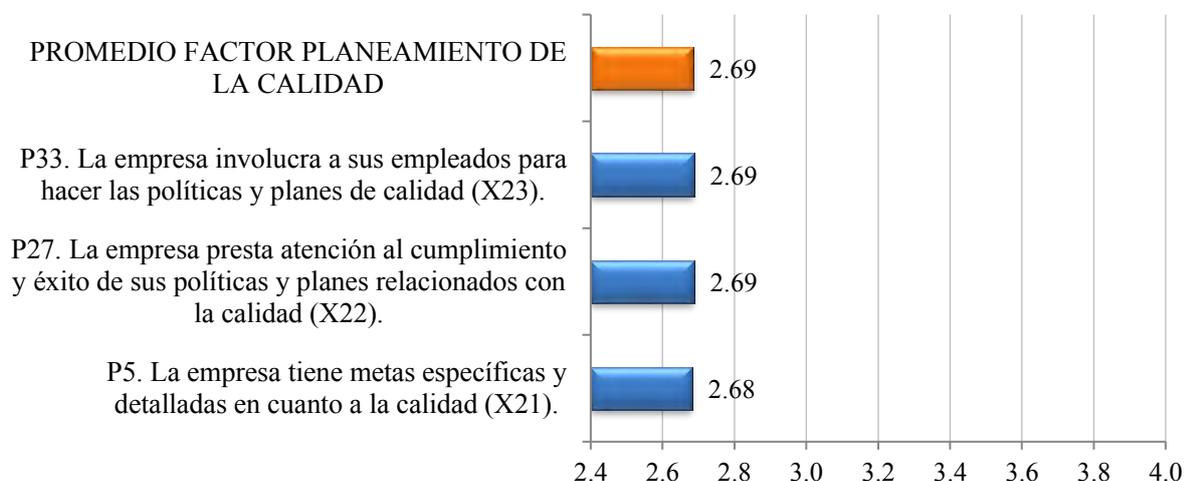


Figura 12. Resultados del Factor Planeamiento de la Calidad

Factor de calidad Auditoría y Evaluación de la Calidad.

Según la muestra de estudio, se observa que, el factor «auditoría y evaluación de la calidad», también presentó una baja valoración con un promedio de 2.98 (ver Figura 13), lo cual representa una debilidad en el seguimiento constante de las metas y políticas de calidad.

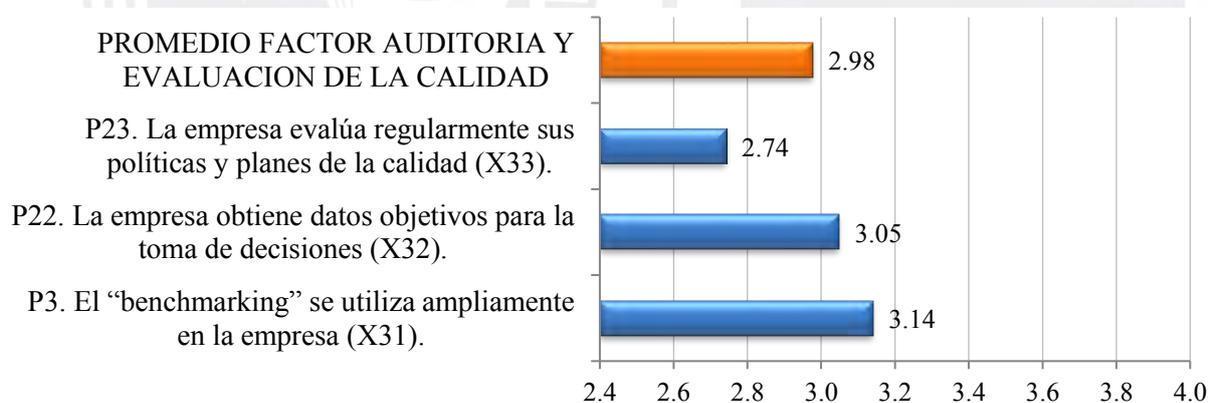


Figura 13. Resultados del factor Auditoria y Evaluación de la Calidad

El punto mayor se obtuvo en la percepción de que el *benchmarking* es usado ampliamente en la empresa. Mediante este procedimiento, la empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones con promedios similares. En cambio, en la valoración respecto de que la empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de calidad tiene un promedio menor. Cabe destacar, como en los casos anteriores, que se cuenta con una gran cantidad de

encuestados que tuvieron una apreciación «neutra» en la percepción positiva del factor auditoría y evaluación de calidad (ver Apéndice D).

Factor de calidad Diseño del Producto. Según los resultados del estudio, este factor alcanzó el mejor de todos los resultados de la muestra (promedio 3.90); es decir, la percepción positiva fue mayor por parte de las empresas de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés del emporio comercial Gamarra. Lo mismo sucedió en todos los indicadores del factor. La mayor parte de las apreciaciones de los encuestados se ubicaron entre «de acuerdo» y «totalmente de acuerdo». La puntuación obtenida en este factor refleja un mayor compromiso de la alta gerencia para incorporar los requerimientos de los clientes en el diseño de los servicios de comercialización (ver Figura 14).

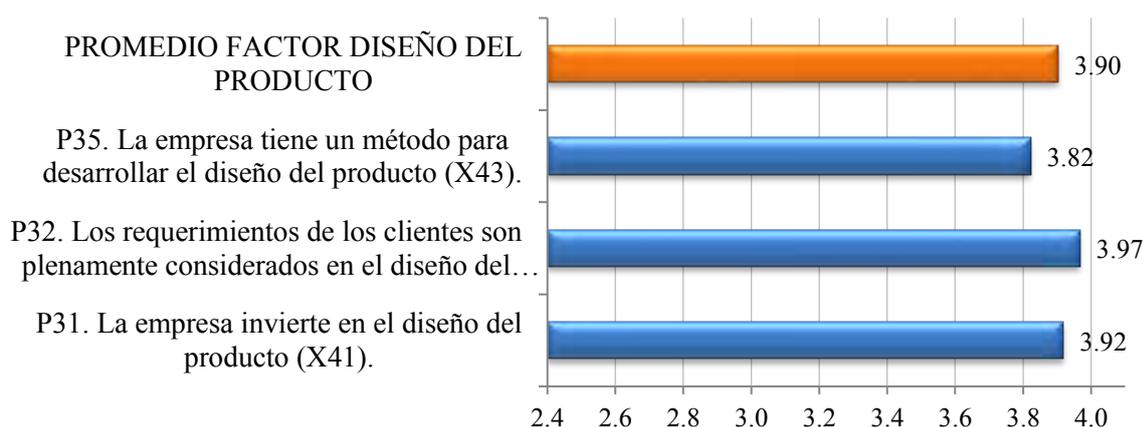


Figura 14. Resultados del factor Diseño del Producto

Factor de calidad Gestión de la Calidad del Proveedor. Los resultados de este factor alcanzaron el segundo mayor nivel de calidad del sector en estudio (promedio 3.38). Estos resultados reflejan la debilidad en el manejo de los sistemas de calidad de los proveedores. Se requiere reforzar las auditorías a los proveedores, así como un mejor conocimiento del desempeño de la calidad de los proveedores en los bienes y servicios que brindan (ver Figura 15). Respecto del tipo de respuesta por parte de los encuestados, se puede observar que la gran mayoría estuvo de acuerdo con las percepciones neutras y positivas sobre si se realiza una adecuada gestión y calidad del proveedor (ver Apéndice D).

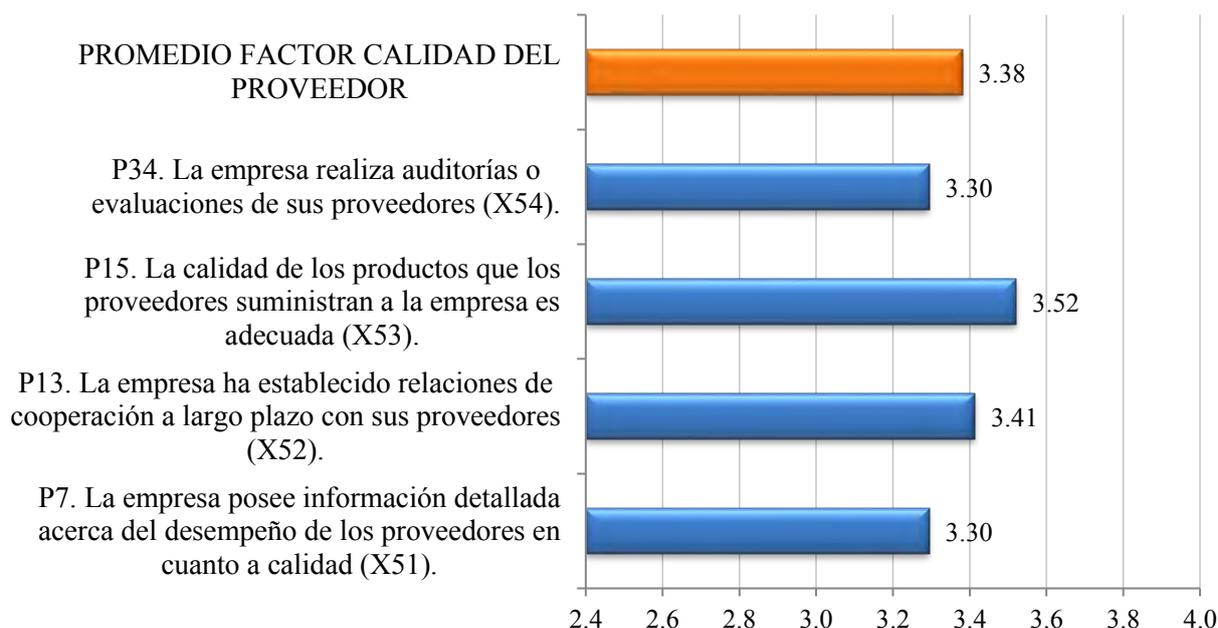


Figura 15. Resultados del factor Gestión de Calidad del Proveedor

Factor de calidad Control y Mejoramiento del Proceso. Los resultados del nivel de calidad de este factor alcanzaron un promedio de 3.37, lo cual evidencia una oportunidad para reforzar los procesos operativos con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los clientes. De todos los puntos evaluados en este factor, se manifiesta una fuerte percepción de no usar las siete herramientas de «control de calidad» para el control y mejoramiento del proceso; en otras palabras, este indicador es el que alcanzó el menor nivel de todos.

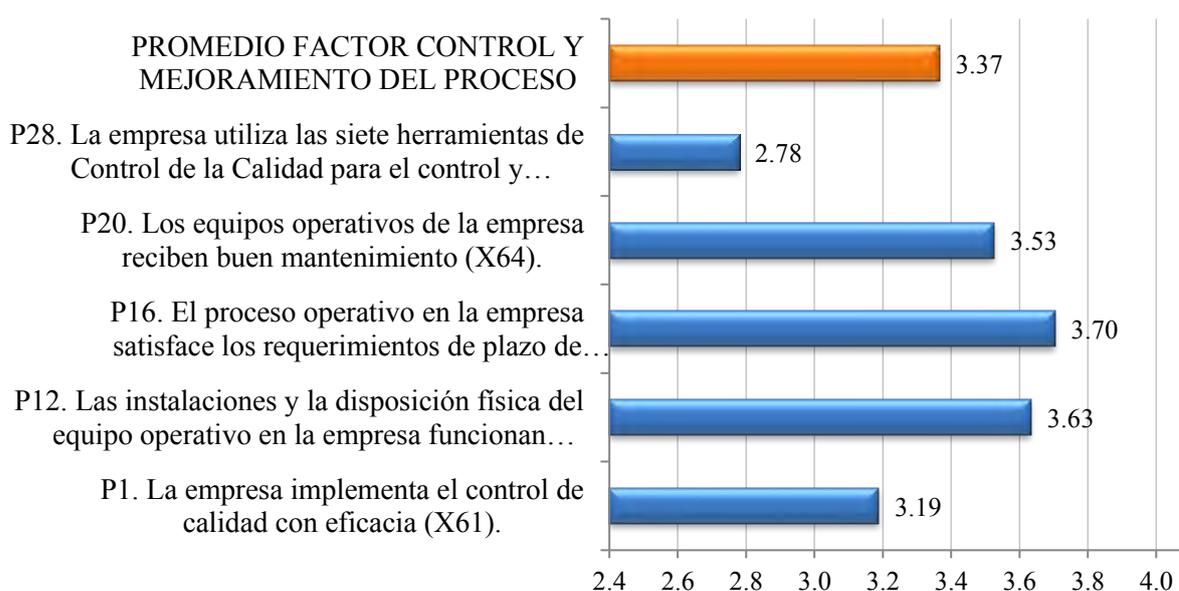


Figura 16. Resultados del factor Control y Mejoramiento del Proceso

Por otro lado, existe una mejor percepción de este factor en el punto que considera que el proceso operativo de la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes; es decir, se valoriza el cumplimiento con los clientes (ver Figura 16). Además, se pudo observar que la percepción mayoritaria de los encuestados fue de neutra a positiva (ver Apéndice D).

Factor de calidad Educación y Entrenamiento. En lo referente al nivel de calidad de este factor, la muestra alcanzó un promedio de 3.12, similar al promedio de todo el sector de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés en Gamarra. El resultado refleja un bajo nivel de calidad en cuanto de la capacitación, entrenamiento y suministro de herramientas de gestión de calidad al personal que labora en las empresas de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés en Gamarra (ver Figura 17).

La diferencia en los diferentes puntos de este factor, en general, es corta. Existe un menor indicador para la afirmación «la mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad» (2.81) y una mayor puntuación para el indicador «la conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad» es fuerte (3.42).

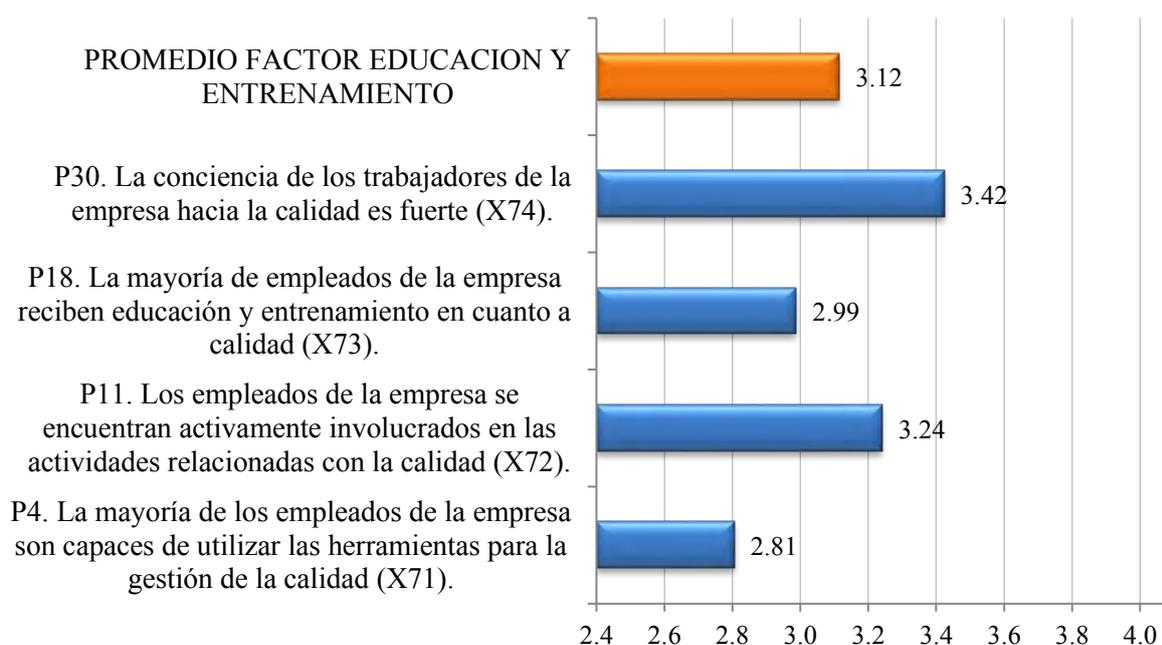


Figura 17. Resultados del factor Educación y Entrenamiento

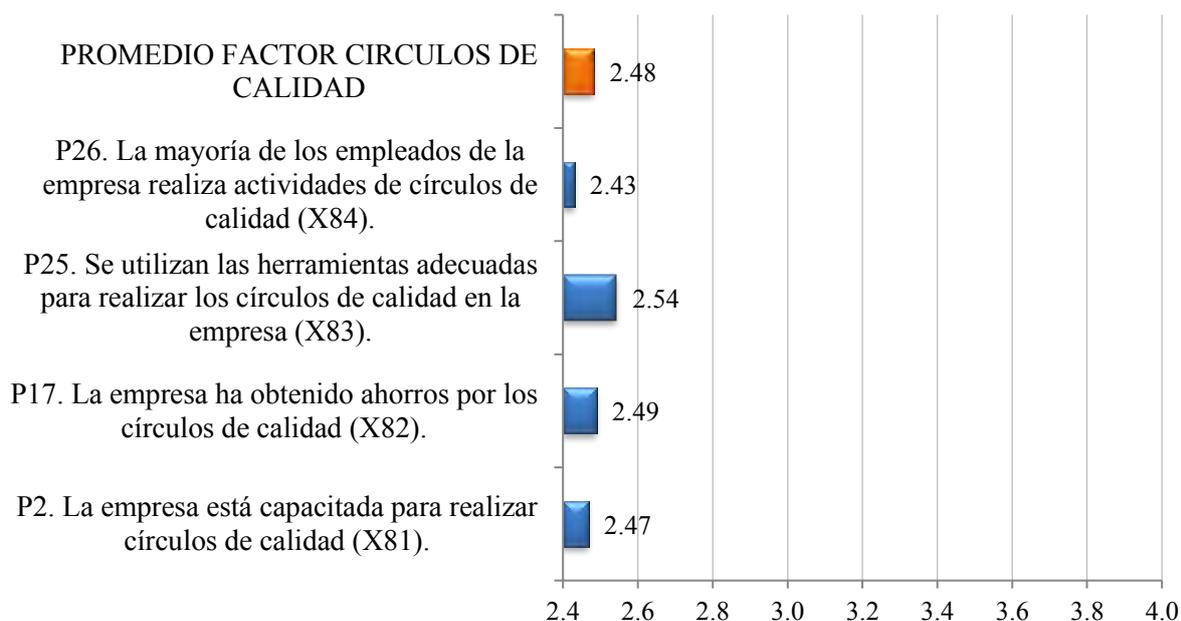


Figura 18. Resultados del factor Círculos de Calidad

Factor de calidad Círculos de Calidad. Los resultados del nivel de calidad de este factor fueron los más bajos obtenidos del sector de comercialización de prendas de vestir de niños y bebés de Gamarra. Se mostró uniformidad en los resultados de las diferentes afirmaciones con un promedio de 2.48 (ver Figura 18). Esto representa que el factor «círculo de calidad» no es aplicado en este sector.

Debido a que se trata del factor con más baja percepción de cumplimiento, representa al que mayor oportunidad tiene para mejorar el diálogo interno en la empresa, el trabajo en equipo y su impacto en la calidad de los servicios brindados. La menor valoración se visualiza en todas las preguntas de este factor. Asimismo, la de menor valoración fue la afirmación que expresa que la mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad. La tendencia en los encuestados fue a las respuestas neutras o estar totalmente en desacuerdo a la valoración positiva respecto de los círculos de calidad (ver Apéndice D).

Factor de calidad Enfoque hacia la satisfacción del cliente. El resultado obtenido en este factor (promedio 3.17) alcanzó un valor similar al promedio de todas las empresas de la muestra en estudio. Los niveles de calidad de dichas empresas reflejaron un bajo nivel en cuanto a la medición del grado de satisfacción de los clientes con el servicio y producto

brindado por las empresas. Asimismo, los más bajos niveles se alcanzaron al consultar por los medios para obtener información sobre los clientes o si se llevan a cabo encuestas de satisfacción de clientes.

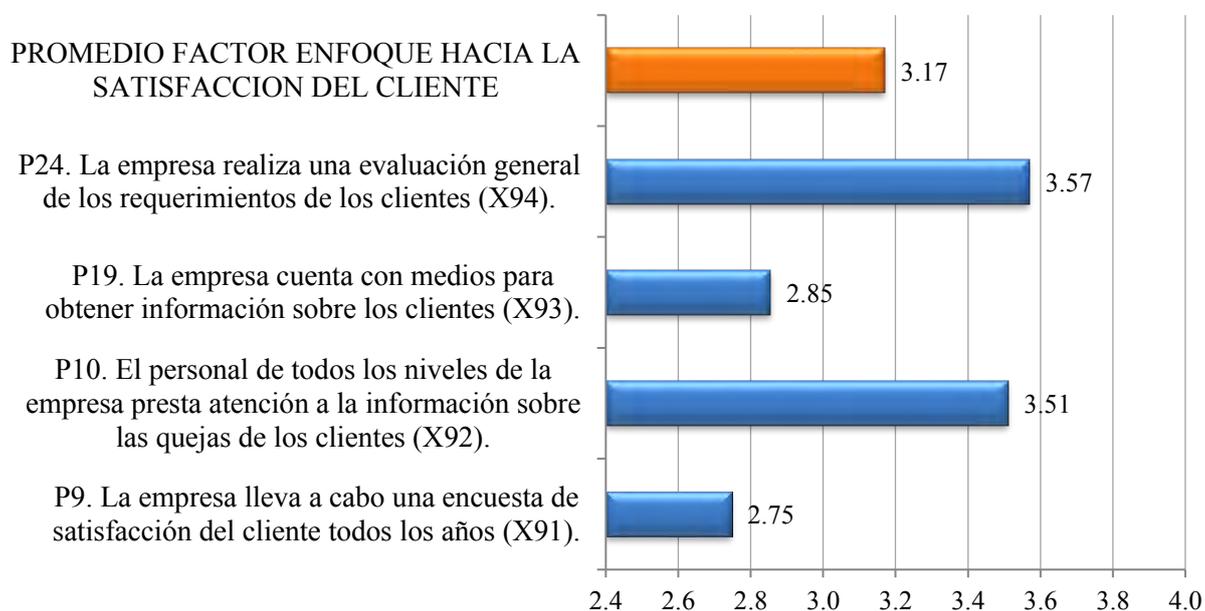


Figura 19. Resultados del factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente

Se obtuvo mejores resultados al consultar por la evaluación general de los requerimientos de los clientes y por la atención prestada a la información sobre las quejas de los clientes (ver Figura 19). En lo que respecta al tipo de respuesta en las encuestas, se puede apreciar que la predominancia siguió la tendencia a responder «neutro» al percibir un elevado nivel de cumplimiento en este factor (ver Apéndice D).

Finalmente, acorde a los resultados del cuestionario que se muestran en la Tabla 10, todos los factores excepto el factor Diseño del Producto, obtuvieron su mayor puntuación en la opción “Neutro”, con una media de 51% de preguntas por factor. Asimismo, el factor Círculos de Calidad obtuvo la más alta puntuación de la opción “Totalmente en desacuerdo” con un 25% del total de preguntas por factor. Por otro lado, el factor Diseño del Producto fue el que obtuvo la más puntuación con las opciones “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”, alcanzando el 70% de las preguntas de dicho factor.

Tabla 8

Tabla de Resultados de Encuestas por Factores de Calidad

Factor de Calidad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Alta Gerencia	18%	5%	58%	13%	6%	100%
Planeamiento de Calidad	17%	8%	65%	9%	1%	100%
Auditoría y Evaluación de la Calidad	6%	14%	59%	20%	2%	100%
Diseño del Producto	1%	5%	24%	44%	27%	100%
Gestión de la Calidad del Proveedor	0%	9%	52%	31%	8%	100%
Control y Mejoramiento de Proceso	4%	8%	46%	33%	9%	100%
Educación y entrenamiento	5%	16%	47%	28%	5%	100%
Círculos de Calidad	25%	10%	60%	5%	1%	100%
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	6%	9%	52%	25%	7%	100%

4.3 Comparación con Estudio Previo

En la siguiente figura se muestra el comparativo de los resultados de esta investigación y los obtenidos en el último trimestre del 2011 en 152 empresas de todos los sectores a nivel nacional (Benzaquen, 2014). Dado que las empresas de nuestro sector en estudio no cuentan con sistema de gestión de calidad, sólo se consideró los resultados de las empresas que no contaban con certificación ISO 9001 en el estudio de Benzaquen. Entonces, el sector de estudio de la presente investigación alcanzó un menor desempeño con un promedio general de 3.10 respecto al 3.61 de la industria nacional. Sin embargo, se observó un mejor desempeño en el factor Diseño del Producto (+0.25), confirmando la fortaleza de las empresas de comercialización de prendas de vestir del emporio Gamarra. Por otro lado, se evidenció la debilidad del factor Alta Gerencia que resultó con la mayor diferencia (-1.1) y el factor

Planeamiento de Calidad (-0.97) lo cual mostró la debilidad de la estructura organizacional de las empresas del sector en estudio, Mypes principalmente, que no priorizan contar con un sistema de gestión de calidad con políticas y metas de calidad.

Otras brechas importantes se encontraron en el factor Círculos de Calidad (-0.86) y el factor Auditoría y Evaluación de Calidad (-0.62) mientras que los otros factores mostraron resultados similares.

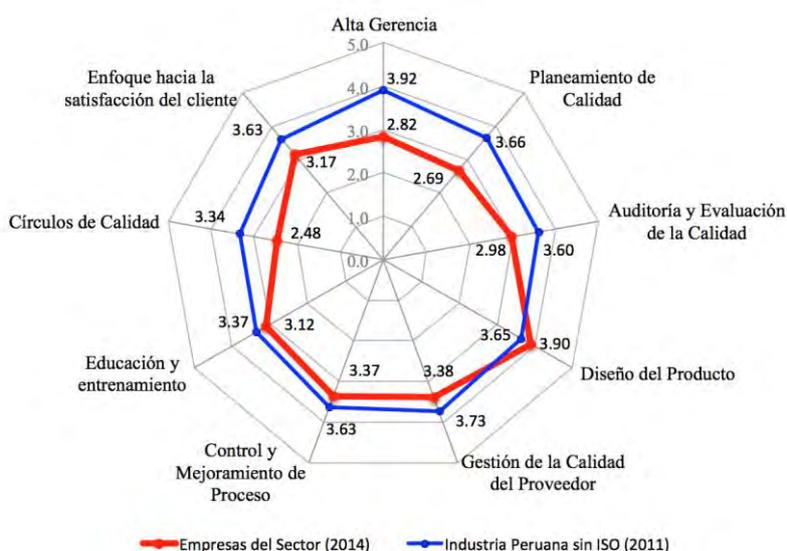


Figura 20. Comparación de Factores con Estudios Anteriores.

4.4 Resumen

La presente investigación descriptiva analiza los resultados de la aplicación del modelo de Nueve Factores del TQM en las empresas del sector de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés en el emporio comercial de Gamarra. Los resultados obtenidos y resumidos en la Tabla 9 muestran que ninguno de los factores de la calidad obtuvo un resultado satisfactorio de acuerdo con los pilares del TQM. El nivel de calidad que alcanzó este rubro fue un promedio de 3.10 entre los nueve factores del TQM.

En la evaluación de la calidad que considera la estructura de los cuatro principales bloques de toda organización («dirección», «proceso», «proveedor» y «cliente»), los cuales agrupan a los nueve factores de éxito, se alcanzó un mejor resultado en el bloque «proveedor»

con un promedio 3.38 por encima de los bloques de «cliente» (nivel 3.17), «dirección» (nivel 3.10) y «proceso», que obtuvo un promedio de 2.99.

El factor con mayor nivel de calidad fue el «diseño del producto», que alcanzó la mayor puntuación de 3.90, seguido de los factores «gestión de la calidad del proveedor» (nivel 3.38) y el factor «control y mejoramiento de proceso» (nivel 3.37). Mientras los factores de menor nivel de calidad fueron el «planeamiento de calidad» (nivel 2.69) y el factor «círculos de calidad» con el nivel más bajo de todos (nivel 2.48).

Cabe señalar que esta investigación comprendió un tamaño de muestra conformada por 186 empresas del sector en estudio. Al respecto, se concluyó que el 100 % de las mencionadas empresas pertenece al sector privado y en su mayoría son microempresas que no cuentan con un «sistema de gestión de calidad». De los resultados obtenidos, se puede resumir lo siguiente:

- El factor de calidad «alta gerencia» reflejó un bajo compromiso de los gerentes.
- En el factor de calidad «planeamiento de la calidad» se apreció un bajo nivel, lo que demuestra que no es prioridad para este sector.
- El factor de calidad «auditoría y evaluación de la calidad» presentó baja valoración y representa una deficiencia en el seguimiento de las metas y políticas de calidad.
- El factor de calidad «diseño del producto» mostró una percepción positiva, lo cual refleja un mayor compromiso de la alta gerencia para incorporar los requerimientos de los clientes en el diseño de los servicios de comercialización.
- El factor de calidad «gestión de la calidad del proveedor» reflejó debilidad en el manejo de los sistemas de calidad de los proveedores.
- El factor de calidad «control y mejoramiento del proceso» evidenció la oportunidad para reforzar los procesos operativos con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los clientes.

- El factor de calidad «educación y entrenamiento» mostró un bajo nivel en cuanto de la capacitación, entrenamiento y suministro de herramientas de gestión de calidad.
- En el factor de calidad «círculos de calidad» se observó que este no es utilizado en las empresas del sector en estudio.
- En el factor de calidad «enfoque hacia la satisfacción del cliente» el resultado reflejó un bajo nivel en la medición del grado de satisfacción de los clientes con el servicio y producto brindado por las empresas.



Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- El 100 % de las empresas en estudio del sector de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés en el emporio comercial de Gamarra, tanto micro y pequeñas empresas, manifestaron niveles de carencia de un sistema de gestión de Calidad. Su público objetivo actual no les exige ninguna certificación, a pesar de que algunas empresas realizaron exportaciones a los países vecinos de la región.
- El Alfa de Cronbach, indicador que mide la confiabilidad del instrumento utilizado, arrojó resultados satisfactorios para los factores de calidad: el menor fue 0.70, lo cual, permitió obtener conclusiones en los nueve factores de éxito del TQM en el sector empresarial en estudio.
- El nivel de calidad de las empresas de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés del emporio comercial de Gamarra no cuenta con un promedio alto de calidad. La investigación evidenció un resultado de los nueve factores de 3.1; es decir, los empresarios del emporio comercial de Gamarra están empezando a cumplir algunos de los factores de calidad y tienden a no cumplir algunos otros factores del modelo TQM desarrollado por Benzaquen. Esta realidad representa un resultado desfavorable para el desarrollo de los procesos de calidad de las empresas de este sector.
- El factor «diseño de productos» alcanzó el mejor resultado, entre todos, con un valor de 3.90, por lo que este factor es el más próximo a cumplir un alto nivel de calidad. Se entiende que para el desarrollo en este factor los empresarios, constantemente, desarrollan, invierten y aplican diversas formas de comercialización de los productos que expenden. Entre los indicadores de este rubro, son muy importantes las variables

de moda, calidad, tendencia en los clientes y precios de sus productos. Este resultado ratifica la variedad de prendas de vestir en Gamarra como una de sus fortalezas.

- El factor «círculos de calidad» obtuvo el más bajo nivel de calidad de todos los factores (resultado de 2.48). Esta situación se debe, principalmente, a que las empresas no incentivan su práctica al no tener personal capacitado para desarrollarlo. No se identifican niveles de interés para poder desarrollar esta técnica, que permitiría elevar la calidad de gestión y la mejora continua en la actividad que se realiza. Esta debilidad representa una oportunidad para concentrar una mayor cantidad de esfuerzos en este factor para revertir la situación.
- El factor «control y mejoramiento de proceso» (calificación 3.37) y el factor «gestión de calidad del proveedor» (calificación 3.38) arrojaron resultados similares y se encuentran en desarrollo en este sector. Esto se debe, principalmente, al nivel de exigencia de los clientes, los cuales demandan una mejor calidad en sus productos. Evidentemente, es importante que los comerciantes soliciten a sus proveedores que implemente sistemas que permitan cumplir estándares de calidad de manera que estos puedan satisfacer las demandas de sus clientes. En un contexto de niveles de competencia elevados, niveles de producción y utilidades por volumen este factor permite la aplicación de ciertos procesos de calidad que permitirán un mejor nivel de comercialización de los productos.
- El nivel alcanzado por el factor «alta gerencia» (calificación 2.82) evidencia que los gerentes no se encuentran comprometidos en la implementación y desarrollo de la «gestión de calidad» en la empresa; no incentivan la participación de sus empleados en la gestión. Los resultados que buscan estos directivos son de corto plazo; no existe participación para lograr mejores estándares de atención. Se asume, en la presente

investigación, que esta situación se debe al nivel de calidad de comercialización actual, en la que los clientes no buscan calidad, sino precios accesibles y cantidad.

- Debido a que la mayoría de las empresas pertenece a núcleos de parentesco, donde el nivel de especialización y técnico es el mínimo necesario para el desarrollo de sus actividades, el factor de «planeamiento de calidad» (resultado 2.69) no figura en los esquemas de desarrollo de estas empresas. Esta situación se genera, principalmente, por la falta de interés y el nivel de conocimientos adecuado para su desarrollo. Los niveles de abastecimiento de productos se aplican, normalmente, por temporadas y responde a modas, tendencias, precios, temporada. Los empleados no están involucrados en los planes o políticas que permitan su desarrollo.
- El nivel de competencia, en el emporio comercial de Gamarra, es elevado. Por lo general, la información en moda y productos circula libremente; los niveles de comercialización en base a campaña, promociones o reducciones de precios son constantes; por ello, el factor «auditoría y evaluación de la calidad» (resultado 2.98) es parte de su contenido y se desarrolla de manera continua, pero, generalmente, estas empresas trabajan en el día a día y no presentan planes u objetivos para la toma de decisiones.
- Las empresas que se dedican a la comercialización de prenda de vestir para niños en Gamarra, por lo general, son propietarias de los centros de producción; fabrican las prendas en sus talleres y las comercializan en sus tiendas. Por ello, en el factor de «gestión de la calidad del proveedor» (resultado 3.38), el nivel de comunicación entre proveedor y comercializador es constante. Ambas actividades apuntan al horizonte de desarrollo a corto plazo, pero tienen oportunidades de mejora siempre que estas actividades mencionadas se desarrollen adecuadamente.

- Las actividades que las empresas del emporio comercial de Gamarra desarrollan en el sector de comercialización, por lo general, no implican el uso de herramientas que les permitan mejorar su técnica y se involucren con actividades de calidad; por ello, el factor de «educación y entrenamiento» es clave para su éxito. La alta gerencia de las empresas del sector en estudio no lo considera así, a pesar de que los trabajadores si tienen claro lo importante que significa (resultado 3.12).
- El factor «enfoque hacia la satisfacción del cliente» resulta clave para poder mantener el nivel de demanda de los productos que se comercializan; por ello, es importante conocer la opinión de público por medio de encuestas, tendencia por volumen de compra, nuevos requerimientos, etc. El resultado de 3.17 evidencia la tendencia a cumplir este factor, aunque se encuentra, todavía, en proceso de desarrollo y consolidación en la zona que es objeto del presente estudio.

5.2 Recomendaciones

- Se considera importante fomentar el desarrollo de los «círculos de calidad» con la creación de agrupaciones, asociaciones de comerciantes del sector en estudio, lo cual permita compartir buenas prácticas, experiencias y estrategias que fomenten el crecimiento empresarial y la ampliación de los mercados.
- Se debe continuar invirtiendo en el desarrollo de estrategias comerciales que permitan potenciar el «diseño del producto» para, de esa manera, mejorar los procesos de comercialización de los productos. Es necesario que el comerciante conozca mejor su mercado para, de esa manera, acercarse productivamente a su público objetivo. La implementación de actividades comerciales de manera descentralizada permitirá conocer más acerca de los productos que se ofrece, así como la calidad de los mismos.
- Se debe promover el uso de las nuevas tecnologías de información para generar redes de colaboración y redes de negocios. La interacción debe ser constante en un contexto

de libre acceso a la información. Asimismo, se deben reducir los costos de producción e identificar potenciales mercados para la venta de los productos.

- El Sistema Nacional de Calidad debe promover capacitación en sistemas de gestión de calidad de las Mypes. Estas capacitaciones deben dirigirse a la alta gerencia para, de esa manera, involucrar a los responsables en el desarrollo de la competitividad de sus empresas. En suma, los pilares del desarrollo deben ser la calidad y el aprovechamiento de los incentivos del Gobierno.
- El Sistema Nacional de Calidad debe promover, en las empresas del sector en estudio, la capacitación en el manejo de las herramientas de calidad total con la finalidad de dar solución a los problemas referentes a la calidad de los productos para, de esa manera, desarrollar la competitividad de las empresas en base, precisamente, a la calidad.

5.3 Contribución Teórica

- El presente trabajo de investigación aporta información con la teoría de la calidad del TQM en las empresas del sector de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés del emporio comercial Gamarra a nivel nacional y regional, la cual puede ser usado como referencia por organizaciones públicas y privadas, gobiernos locales y universidades.
- Este estudio servirá como fuente de información para todo emprendedor que desee incursionar en el sector de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés en Gamarra permitiendo conocer las oportunidades y debilidades del sector en cuanto a calidad se refiere.
- La presente investigación pone en evidencia que la falta de clientes exigentes permite el desempeño de unidades empresariales que no cuentan con un sistema de gestión de calidad. El presente trabajo de investigación aspira a contribuir en proceso de

involucramiento entre clientes y empresarios con la finalidad de establecer una sinergia que contribuya al beneficio de ambas partes.

5.4 Contribución Práctica

- Las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación servirán como referencia para la toma de decisiones gerenciales que permitirán diseñar políticas y estrategias a corto plazo para Mypes del sector de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés de Gamarra. Este aporte será desarrollado por instituciones públicas o privadas interesadas en promover la competitividad del sector que tendrán a la calidad como pilar y soporte de sus actividades comerciales.
- Los resultados de la presente investigación permiten identificar las fortalezas y debilidades de las empresas del sector en estudio en cuanto al nivel de calidad que presentan.
- Mediante la presente investigación, se cuantificó el nivel de calidad en el sector de estudio bajo el modelo de los nueve factores de éxito del TQM en el año 2014. Estos resultados servirán para estudios posteriores que permitan realizar un análisis longitudinal del sector y evaluar el grado de avance de la calidad en cada uno de los factores evaluados.

5.5 Recomendaciones para futuras investigaciones

- Contar con un mejor registro de empresas que se dedican a este sector, considerando que la informalidad no contribuye al desarrollo de un sistema de calidad que permita un mejor desarrollo económico del empresario.
- Investigar el nivel de calidad del sector de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés con un alcance a nivel nacional y regional a fin de contar con un panorama más amplio de este sector con respecto de la calidad y poder identificar oportunidades de desarrollo de competitividad.

- Comparar el desarrollo de este sector con el de sectores complementarios o similares. En dicho proceso, se debe analizar estrategias y oportunidades de desarrollo por aplicar en el sector de estudio.
- Investigar respecto de los factores que representan las principales barreras para que las Mypes alcancen una certificación en ISO 9000. En el sector en estudio, todas Mypes, ninguna contaba con un sistema de gestión de calidad.
- Determinar la correlación entre contar con un sistema de gestión de calidad y la rentabilidad de las empresas que obtuvieron certificación en ISO 9000 en los diferentes sectores económicos.

5.6. Resumen

- El 100 % de las empresas en estudio son micro y pequeñas empresas con carencia de un sistema de gestión de Calidad debido a que su público objetivo no exige ninguna certificación, para dar confiabilidad a los resultados se usó como instrumento de confiabilidad el Alfa de Cronbach, el cual arrojó resultados satisfactorios (el menor fue 0.70), permitiendo obtener conclusiones en los nueve factores de éxito del TQM en el sector empresarial en estudio.
- El nivel de calidad del sector en estudio evidenció un resultado bajo de los nueve factores del TQM propuesto por Benzaquen el cual fue de 3.1. Esta realidad representa un resultado desfavorable en los procesos de calidad de las empresas de este sector, por lo que es importante fomentar el desarrollo de los «círculos de calidad» mediante agrupación de comerciantes del sector en estudio con la finalidad de compartir buenas prácticas y estrategias que fomenten el «diseño del producto» para mejorar los procesos de comercialización de los productos y conocer más a los clientes y la calidad que ellos buscan. Esta estrategia se debe realizar en conjunto con el Sistema Nacional de Calidad con la finalidad promover capacitación en sistemas de gestión de

calidad de las Mypes. Estas capacitaciones deben dirigirse a la alta gerencia del sector en estudio para involucrar a los responsables en el desarrollo de la competitividad de sus empresas.

- En suma, los pilares del desarrollo de este sector deben ser la calidad y el aprovechamiento de los incentivos del Gobierno.
- El presente trabajo de investigación aporta información teoría de la calidad del TQM en las empresas del sector de comercialización de prendas de vestir para niños y bebés del emporio comercial Gamarra, la cual puede ser usado como referencia por organizaciones públicas y privadas, sirviendo como fuente de información para conocer las oportunidades y debilidades del sector en estudio.
- La presente investigación pone en evidencia que la falta de clientes exigentes permite el desempeño de unidades empresariales que no cuentan con un sistema de gestión de calidad. Por lo tanto las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación servirán como referencia para permitir diseñar políticas y estrategias a corto plazo del sector en estudio para promover la competitividad del sector que tendrán a la calidad como pilar de sus actividades comerciales, con la finalidad de determinar la correlación entre contar con un sistema de gestión de calidad y la rentabilidad de las empresas que obtuvieron certificación de calidad en los diferentes sectores económicos.

Referencias

- Abasolo, A. (2010, julio). *Sistema de Calidad CCC (China)*. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Pekín. Recuperado de http://www.iberchina.org/frame.htm?images/archivos/china_certificacion_ccc.pdf
- Alcalde, P. (2009). *Calidad*. Madrid, España: Paraninfo.
- Alva, S. (2014). *Gamarra: El emporio comercial peruano más emprendedor de América Latina*. Recuperado de <http://cronicasyentrevistasdestephaniealva.blogspot.com/2014/01/gamarra-el-emporio-comercial-peruano.html>
- Antony, J., Leung, K., Knowles, G., & Gosh, S. (2002). Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), 551-566.
- Asociación Española de Normalización y Certificación [AENOR]. (2010). *Seguridad de las prendas de bebé*. Propiedades físicas y mecánicas. UNE 40902:2008. Normas y Publicaciones. Recuperado de http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0041093&PDF=Si#.VUcqAvl_Okr
- Asociación Española de Normalización y Certificación [AENOR]. (2011, julio). *Diagnóstico del Sistema Nacional Peruano*. Consejo Nacional de Competitividad, Ministerio de Economía y Finanzas.
- American Society for Quality [ASQ]. (2015). *Malcolm Baldrige National Quality Award*. American Society of Quality. Recuperado de <http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html>
- Ballou, R. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministros* (5ta ed.) p. 335. México: Pearson Education

- Beattie, K. R., & Sohal, A. S. (1999). *Implementing ISO 9000: a study of its benefits among Australian organizations*. *Total Quality Management*, 10(1), pp. 95–106.
- Benzaquen, J. B. (2013, 08 de febrero). *Calidad en las Empresas Latinoamericanas: El caso peruano*. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 41-59.
- Benzaquen, J. (2014, enero-abril). La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(1), 67-89.
- Blanco, M. y Gutierrez, S. (2007, 16 de noviembre). El empleo del Modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución comercial en España: El caso de Mercadona. *Universia Business Review*. 40-63. Recuperado de <https://ubr.universia.net/article/viewFile/644/770>
- Brito, T. (2010, diciembre). *Comparativo del Sector Confección en China y Colombia: Análisis del indicador de Competitividad 2000-2008*. *Suma de Negocios*, 1 (2), 105-118.
- Brown, A., Van der Wiele, T., & Loughton, K. (1998). *Smaller enterprises' experiences with ISO 9000*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(3), 273-285.
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2007). *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. Madrid, España: Pearson.
- Carro, R. y Gonzalez, D. (2012). *Administración de la calidad total*. Recurso de Aprendizaje, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar de Plata. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/1614/#.VQY8Fo6G9K2>
- Castillo, C. (2009, febrero). *Disposiciones Normativas y Operativas del Comercio Exterior en México*. Decreto para fortalecer la competitividad de la industria textil-confección, velas y productos infantiles. Seminario desarrollado en el Instituto Politécnico Nacional ESCA TEPEPAN, México D.F., México.
- Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2014). *Premio Nacional a la Calidad – Perú, Bases*

2015. Comité de Gestión de Calidad del Centro de Desarrollo Industrial – Sociedad Nacional de Industria. Lima, Perú.
- Chaparro, R. (2014, Junio). Ventajas para las Mipymes colombianas de emplear el sistema de gestión de calidad, según la NTC ISO 9001:2008 y NTC 6001. Ensayo. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.
- Chin, K., & Pun, K. (2002). *A proposed framework for implementing TQM in Chinese organizations*. The International Journal of Quality & Reliability Management, 19 (2/3), 272-294.
- Coloma, E. (2012, 27 de febrero). Los peruanos *no consumen moda a la hora de comprar sus prendas de vestir*. Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/1378982/peruanos-no-consumen-moda-hora-comprar-sus-prendas-vestir>
- Comité Européen de Normalisation [CEN] (2015, 05 de enero). *Who we are*. Recuperado de <http://www.cen.eu/about/Pages/default.aspx>
- D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D.F, México: Pearson.
- De Althaus, J. (2008). *La Revolución Capitalista en el Perú*. Lima, Perú: Fondo de Cultura Económica.
- Deloitte (2007). Global Powers of Retailing 2006.
- Deming, W. E. (1986). *Calidad, Productividad y Competitividad*. La salida de la crisis.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI*. Barcelona España: Editorial Norma.
- Du, H. (2009, junio). *La industria textil y de confecciones en el desarrollo económico de la República Popular China*. Observatorio de la Economía y la Sociedad China, 11(1). Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/china/11/hd.htm>

- EFQM (2012). EFQM Model, Model Criteria. Recuperado de <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>.
- European Commission (2014, 22 de abril). Environment. Chemicals. *What is REACH?* Recuperado de http://ec.europa.eu/environment/chemicals/reach/reach_en.htm
- Fuentes, M. (1996). *Calidad Total versus ISO 9000: Dos alternativas para un mismo objetivo*. I Congreso de Ciencia Regional de Andalucía. Universidad de Granada. España.
- Gadenne, D. & Sharma, B. (2009). *An investigation of the hard and soft quality management factors of Australian SMEs and their association with firm performance*. International Journal of Quality & Reliability Management, 26, 865–880.
- García, D. (2008). *Manual de marketing* (pp. 454 – 455), Madrid, España: Esic
- George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for windows step by step: A sample Guide & reference Boston; Allyn & Bacon*. Recuperado de http://www.abhinavjournal.com/images/Commerce_&_Management/Mar12/7.pdf
- Giménez, J., Jiménez, D. y Martínez, M. (2012, octubre). *La gestión de calidad: importancia de la cultura organizativa para el desarrollo de variables intangibles*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 23, 115-126.
- Gliner, J., Morgan, G. & Harmon, R. (2001). Measurement Reliability. Journal of the American Academic of Child & Adolescent Psychiatry, 40, 729-731.
- Gobierno quitará al Indecopi las funciones sobre normalización, acreditación y metrología. (2014, 01 de julio). Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gobierno-quitará-al-indecopi-funciones-sobre-normalización-acreditación-y-metrología-2101824#comentarios>.
- Gracia-Hernández, M. (2013, abril). *Competencia entre México y China en el interior del mercado de Estados Unidos*. Economía, Sociedad y Territorio, 13(41), 37-78.

- Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-84212013000100003&script=sci_arttext
- Gutierrez, A., Amador, E. y López, L. (2011, febrero). *La industria Textil Perú-México: Gamarra-Zapotlanejo*. Quipukamayoc, Facultad de Ciencias Contables, UNMSM. 18 (35), 221-236.
- Guttman, L. (1945). A basis for analyzing test-retest reliability. *Psychometrika*, 10(4), 255-282.
- Hendricks, K. & Shingal, V. (2000). *Impacto de la Calidad Total en los resultados económicos, según la evolución de los ganadores de premios en USA*. Universidad de Ontario e Instituto Tecnológico de Georgia. Recuperado de <http://www.centrosdeexcelencia.com/>
- Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta. Ed.) Mexico D.F. , Mexico: Mc Graw Hill
- Hoyt, C. (1941). *Test reliability estimated by analysis of variante*. *Psychometrika*, 6(3), 153-160.
- Huarng, F., & Cheng, Y. (2002). *Relationships of TQM philosophy, methods and performance: a survey in Taiwan*. *Industrial Management + Data Systems*, 102 (3/4), 226-234
- International Standard Organization [ISO]. (2013). The ISO Survey of Management System Standard Certifications – 2013. *Executive summary*. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO9001&countrycode=AF>
- JUSE (2014). Deming Prize. Unión of Japanese Scientists and Engineers. Recuperado de http://www.juse.or.jp/deming_en/award/
- Juran, J. (1990). *Juran y el Liderazgo para la Calidad. Un Manual para Directivos*. Madrid,

- España: Diaz de Santos.
- Kaplan, R. & Saccuzzo, D. (2006). *Pruebas Psicológicas* (6ta ed.). México: Thomson
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2001). *Marketing*. Edición para Latinoamérica. (8va ed.). Mexico: Pearson Education.
- Krajewski, L. & Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis* (5ta ed.) p. 89. México: Pearson Education.
- Kumar, V., Choisne, F. & De Grosbois, D. (2009). *Impact of TQM on company's performance*. International Journal of Quality & Reliability Management, 26(1), 23-27.
- Lagrosen, S. (2002). *Quality management in Europe: A cultural perspective*. The TQM Magazine, 14(5), 275-283.
- Lamprea, J. y Gomez-Restrepo, C. (2007). Validez en la Evaluación de Escalas. Revista Colombiana de Psiquiatría, 36(2), 340-348.
- Leung, H. K., Chan, K. C., & Lee, T. Y. (1999). *Costs and benefits of ISO 9000 series: a practical study*. International Journal of Quality & Reliability Management, 16(7), 675-691.
- López, S. (2011). *Sistemas de Calidad*. Implantación de diferentes sistemas en la organización. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Macroconsult (2005, marzo). *El Sector Textil y la Confección en Perú*. Informe Sectorial – Oportunidades de Inversión y Cooperación Empresarial. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima.
- Malpartida-Lozada, F. (2009). *Marketing en la Gestión de las Pymes productoras y comercializadoras: El emporio comercial de Gamarra (2007-2009)*. San Martín *Emprendedor* (p. 65). Recuperado de http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/sme_v2n1_art6.pdf

- Mallur, S. B., & Hiregouder, N. L. (2010). *Investigating implementation status of TQM practices North Karnataka SMES: some empirical observations and discussion of ISO 9000 and non ISO 9000 standards certified companies*. Journal of Information Management, 47 (2).
- Marín, L. M. (2013, julio). Gestión de la Calidad Total e indicadores no financieros: reflejo del valor de la certificación ISO 9001:2000. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 22 (2013), 97-106.
- Márquez, O., Duran, K., Palomino, M., Altamiranda, L. y Cantillo, E. (2012, julio). *Estudio Comparativo de Competitividad al sector Textil y de Confecciones en España, China y México*. 10th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology. Conferencia desarrollada en Ciudad de Panamá, Panamá.
- Martínez, E., Areskurrinaga, E., y Barrutia, X. (2006). *China en el escenario internacional: El caso del textil y la Confección*. VII Reunión de Economía Mundial. Universidad del País Vasco. Recuperado de <http://altea.daea.ua.es/ochorem/comunicaciones/MESA5COM/AreskurrinagaMartinez.pdf>
- Mc Adam, R. & Jackson, N. (2002). *A sectorial study of ISO and TQM transitions: the UK and Irish sector*. Integrated Manufacturing Systems, 13(4), 255–263.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2008, junio). *Gobiernos Locales iniciándose en la promoción de las MYPE: Necesidades actuales de Gamarra frente al TLC*. Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. Lima, Perú.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2008, 26 de agosto). *Solo el 6% de las micro y pequeñas empresas de Gamarra son exportadoras*. Boletín Empresarial. Revista Actualidad Empresarial. Recuperado de <http://www.aempresarial.com/web/informativo.php?id=6253>

- Miranda, F., Chamorro, A. y Rubio, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta publicaciones. Recuperado de http://books.google.co.cr/books?id=KYSMQQyQAbYC&pg=PA1&lpg=PA1&dq=historia+de+la+calidad&source=bl&ots=Iso3efoV5h&sig=DSiUss8PXt3EnN4luqoZqY-5__Y&hl=es&sa=X&ei=smqWU4nkH4WdyASFwYKIBQ&sqi=2&ved=0CHUQ6AEwDA#v=onepage&q=historia%20de%20la%20calidad&f=false
- Morris, P. W. (2006). *ISO 9000 and financial performance in the electronics industry*. Journal of American Academy of Business, 8(2), 227-234.
- Motwani, J. (2001). Critical Factors and Performance Measure of TQM. The TQM Magazine, 13(4), 292- 300.
- OEKO-TEX Association. *Norma OEKO-TEX® Standard 100*. Textiles de Confianza. Recuperado de https://www.oeko-tex.com/es/manufacturers/concept/oeko_tex_standard_100/oeko_tex_standard_100.xhtml
- Organización Mundial de Comercio [OMC]. (2014). *Estadísticas del comercio internacional, 2014*. Comercio de mercancías. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2014_s/its14_merch_trade_product_s.htm
- Paredes, R. (2007). La importancia de China en el mercado textil y de confecciones. ComexPeru. Recuperado de <http://www.comexperu.org.pe/busqueda.aspx?st=paredes>
- Powell, T. C. (1995). *Total Quality Management as a competitive advantage: A review and empirical study*. Strategic Management Journal, 16, 15–37.
- Rahman, S. & Bullock, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: an empirical investigation. Omega, 33, 73–83.
- Rojas, M. K., (2012). *La experiencia de compra en Gamarra*. Aportes preliminares. Escuela Académico Profesional de Sociología. Universidad Mayor de San Marcos, Fondo Editorial. Lima-Perú.

- Rojas, M. K., (2014). *Gamarra Invisible. El principal emporio del país desde la perspectiva de sus trabajadores*. Universidad Mayor de San Marcos, Fondo Editorial. Lima-Perú.
- Sallenave, J. (2002) *La Gerencia Integral: no le tema a la competencia, témale a la incompetencia* (p. 25), Bogotá, Colombia: Editorial Norma
- Sánchez, H. (2004). *Gamarra, hacia la conquista del mercado exterior*. Cámara de las Pymes Exportadoras del Perú. Lima, Perú.
- Sansalvador, M., Trigueros, J. y Reig, J. (1999). La Gestión de la Calidad Total en las PYME a partir de los sistemas ISO 9000. Información Comercial Española, ICE: Tribuna de Economía, 781 (1), 157-170.
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE). (2005, julio). *Informe Quincenal de la SNMPE*. Recuperado de <http://www.snmpe.org.pe/pdf2.php?url=pdf/Informe-Quincenal-Multisectorial-La-norma-tecnica.pdf>.
- Summer, D. (2006). *Administración de la calidad*. México D.F., México: Pearson
- Sun, H., Li, S., Ho, K., Gertsen, F., Hansen, P., & Frick, J. (2004). *The trajectory of implementing ISO 9000 standards versus total quality management in Western Europe*. International Journal of Quality & Reliability Management, 21(2), 131-153.
- Tarí, J.J. (2000). *Calidad Total: Fuente de Ventaja Competitiva*. Alicante, España: Universidad de Alicante.
- Tarí, J.J. y García, M. (2008). Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: Una revisión de la literatura. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 15(3), 135-148.
- Tenorio, L. (2006, noviembre). *El Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000 y su aplicación en las PYMES*. Seminario Taller Calidad y Normalización para la Competitividad, Internacional e Integración de las PYME Andinas. Experiencia CDI, SNI. Lima, Perú.

- Terziovski, M., & Power, D. (2007). Increasing ISO 9000 certification benefits: a continuous improvement approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(2), 141–213.
- Tomasini, A. A. (1994). *Retos y riesgos de la calidad total. Preguntas básicas*. México: Grijalbo.
- Torres, K. M., Ruiz, T. S., Solís, L. y Martínez, F. (2012, diciembre). *Calidad y su evolución: Una revisión*. *Dimensión Empresarial*, 10(2), 100-107.
- Vera, Natalia (2011, 17 de enero). Gamarra: un emporio pasado de moda en el Perú. *América Económica*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/gamarra-un-emporio-pasado-de-moda-en-el-peru>
- Walton, M. (2004). *El método Deming en la práctica*. Bogotá, Colombia: Norma
- Wayne, R. & Robert, M. (2005). *Administración de recursos humanos* (p. 5). México: Pearson Education
- Yovera A., A. (2007). *Importancia de las Normas Técnicas Peruanas*. Promperu. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Recuperado de <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=95FC1E40-7A8E-4B84-A38D-85529B2973CE.PDF>
- Zhang, Z., Waszink, A., & Wingard, J. (2000). *An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(7), 730-755.

Apéndice A: Factores de Calidad y Preguntas Asociadas

Factores	Xn	Preguntas relacionadas a cada uno de los Factores (TQM)
Alta Gerencia	X ₁₁	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.
	X ₁₂	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.
	X ₁₃	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.
	X ₁₄	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.
	X ₁₅	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.
Planeamiento de la Calidad	X ₂₁	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.
	X ₂₂	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.
	X ₂₃	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.
Auditoría y Evaluación de la Calidad	X ₃₁	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones.
	X ₃₂	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.
	X ₃₃	El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa.
Diseño del Producto	X ₄₁	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.
	X ₄₂	La empresa invierte en el diseño del producto.
	X ₄₃	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.
Gestión de la Calidad del proveedor	X ₅₁	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.
	X ₅₂	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.
	X ₅₃	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.
	X ₅₄	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.
Factores	Xn	Preguntas relacionadas a cada uno de los Factores (TQM)
Control y Mejoramiento de Proceso	X ₆₁	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.
	X ₆₂	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.
	X ₆₃	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.
	X ₆₄	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).

	X ₆₅	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.
Educación y Entrenamiento	X ₇₁	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.
	X ₇₂	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.
	X ₇₃	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.
	X ₇₄	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.
Círculos de Calidad	X ₈₁	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad.
	X ₈₂	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.
	X ₈₃	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.
	X ₈₄	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	X ₉₁	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.
	X ₉₂	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.
	X ₉₃	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.
	X ₉₄	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.

Nota. Adaptado de “Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano”, por J. Benzaquen, 2013. Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, vol. 7, n. 1, pp. 41-59.

Apéndice B: Encuesta



CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESAS DE COMERCIALIZACIÓN DE ROPA DE NIÑOS Y BEBES

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 () c. 51 a 200 ()
b. 11 a 50 () 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 __Comercialización prendas para niños o bebes

F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?

- a. 0 - 5 d. 16 - 20
b. 6 - 10 e. Más de 20
c. 11 - 15

G. Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?

- Sí No

Si ha respondido afirmativamente la H :

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 ()

J. Su empresa esta dedicada a:

- a. Fabricación y Comercialización de prendas de vestir
b. Sólo comercialización de prendas de vestir

K. Las prendas de vestir que comercializa son :

- a. De fabricación local
b. Prendas importadas
c. De fabricación local y prendas importadas

L. ¿Tiene otros puntos de venta fuera de Gamarra?

- Sí No

M. ¿Ha exportado o fabricado para exportación alguna vez?

- Sí No

CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACION DE LA CALIDAD EN LA EMPRESAS DE COMERCIALIZACIÓN DE ROPA DE NIÑOS Y BEBES

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

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

Nº	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.					
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.					

N°	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.					
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.					
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.					
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones					
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.					
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.					
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.					

Razon Social _____

Nombre del entrevistado _____

Dirección _____

Apéndice C: Valores Promedio por Factor

	186 Empresas en estudio-2014
Alta Gerencia - X1	2.82
P6. La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad (X ₁₁).	2.52
P8. La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad (X ₁₂).	3.27
P14. La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo (X ₁₃).	3.21
P21. La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa (X ₁₄).	2.59
P29. La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad (X ₁₅).	2.53
Planeamiento de Calidad - X2	2.69
P5. La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad (X ₂₁).	2.68
P27. La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad (X ₂₂).	2.69
P33. La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad (X ₂₃).	2.69
Auditoría y Evaluación de la Calidad - X3	2.98
P3. El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa (X ₃₁).	3.14
P22. La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones (X ₃₂).	3.05
P23. La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad (X ₃₃).	2.74
Diseño del Producto - X4	3.90
P31. La empresa invierte en el diseño del producto (X ₄₁).	3.92
P32. Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto (X ₄₂).	3.97
P35. La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto (X ₄₃).	3.82
Gestión de la Calidad del Proveedor - X5	3.38
P7. La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad (X ₅₁).	3.30
P13. La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores (X ₅₂).	3.41
P15. La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada (X ₅₃).	3.52
P34. La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores (X ₅₄).	3.30
Control y Mejoramiento de Proceso - X6	3.37

P1. La empresa implementa el control de calidad con eficacia (X ₆₁).	3.19
P12. Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente (X ₆₂).	3.63
P16. El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes (X ₆₃).	3.70
P20. Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento (X ₆₄).	3.53
P28. 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 ₆₅).	2.78
Educación y entrenamiento - X7	3.12
P4. La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad (X ₇₁).	2.81
P11. Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad (X ₇₂).	3.24
P18. La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad (X ₇₃).	2.99
P30. La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte (X ₇₄).	3.42
Círculos de Calidad - X8	2.48
P2. La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad (X ₈₁).	2.47
P17. La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad (X ₈₂).	2.49
P25. Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa (X ₈₃).	2.54
P26. La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad (X ₈₄).	2.43
Enfoque hacia la satisfacción del cliente - X9	3.17
P9. La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años (X ₉₁).	2.75
P10. El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes (X ₉₂).	3.51
P19. La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes (X ₉₃).	2.85
P24. La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes (X ₉₄).	3.57

Apéndice D: Número de Respuestas por Factor

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Alta Gerencia - X1	34	10	108	24	10
P6. La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad (X ₁₁).	47	10	115	14	0
P8. La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad (X ₁₂).	9	18	87	57	15
P14. La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo (X ₁₃).	20	9	99	28	30
P21. La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa (X ₁₄).	46	6	117	12	5
P29. La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad (X ₁₅).	47	7	120	10	2
Planeamiento de Calidad - X2	31	15	122	17	1
P5. La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad (X ₂₁).	37	9	117	22	1
P27. La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad (X ₂₂).	26	20	126	14	0
P33. La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad (X ₂₃).	30	17	122	15	2
Auditoría y Evaluación de la Calidad - X3	11	26	110	36	3
P3. El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa (X ₃₁).	2	25	111	41	7
P22. La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones (X ₃₂).	7	31	97	48	3
P23. La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad (X ₃₃).	23	22	121	20	0
Diseño del Producto - X4	2	9	44	82	49
P31. La empresa invierte en el diseño del producto (X ₄₁).	3	7	40	88	48
P32. Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto (X ₄₂).	0	11	39	81	55
P35. La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto (X ₄₃).	2	9	54	76	45
Gestión de la Calidad del Proveedor - X5	1	16	96	58	16
P7. La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad (X ₅₁).	0	20	104	49	13
P13. La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores (X ₅₂).	0	17	89	66	14
P15. La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada (X ₅₃).	1	11	82	74	18

P34. La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores (X ₅₄).	2	16	110	41	17
Control y Mejoramiento de Proceso - X6	7	15	85	62	18
P1. La empresa implementa el control de calidad con eficacia (X ₆₁).	7	21	98	50	10
P12. Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente (X ₆₂).	3	10	56	100	17
P16. El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes (X ₆₃).	3	12	63	67	41
P20. Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento (X ₆₄).	5	10	72	80	19
P28. 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 ₆₅).	16	22	136	11	1
Educación y entrenamiento - X7	9	30	87	52	9
P4. La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad (X ₇₁).	18	25	121	19	3
P11. Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad (X ₇₂).	4	28	87	53	14
P18. La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad (X ₇₃).	13	42	72	52	7
P30. La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte (X ₇₄).	2	23	66	84	11
Círculos de Calidad - X8	46	18	111	9	2
P2. La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad (X ₈₁).	49	15	109	12	1
P17. La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad (X ₈₂).	45	17	115	6	3
P25. Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa (X ₈₃).	44	17	110	10	5
P26. La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad (X ₈₄).	45	23	111	7	0
Enfoque hacia la satisfacción del cliente - X9	12	18	97	46	13
P9. La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años (X ₉₁).	21	20	130	15	0
P10. El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes (X ₉₂).	2	21	65	76	22
P19. La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes (X ₉₃).	19	13	133	18	3
P24. La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes (X ₉₄).	5	16	61	76	28

Apéndice E: Listado de Empresas Encuestadas del Sector en Estudio

Nro	Razón social	Dirección
1	Reyder's	Av. Aviación 476 - Gal. Mil Ofertas - Tda. 101
2	Ahe	Av. Aviación 476 - Gal. Mil Ofertas - Tda. 107
3	Fabiana	Av. Aviación 476 - Gal. Mil Ofertas - Tda. 117
4	Diego Creaciones	Av. Aviación 476 - Gal. Mil Ofertas - Tda. 120
5	Bonitas	Av. Aviación 476 - Gal. Mil Ofertas - Tda. 123
6	Creaciones Lili	Av. Aviación 476 - Gal. Mil Ofertas - Tda. 128
7	Shantal EIRL	Av. Aviación 476 - Gal. Mil Ofertas - Tda. 211
8	Lalita	Av. Aviación 476 - Gal. Mil Ofertas - Tda. 219
9	Yennifer	Av. Aviación 476 - Gal. Mil Ofertas - Tda. 301
10	Sneyder's	Av. Aviación 476 - Gal. Mil Ofertas - Tda. 307
11	Almarys	Av. Aviación 476 - Gal. Mil Ofertas - Tda. 404
12	Creaciones Aurorita Mary &	Av. Aviación 476 - Gal. Mil Ofertas - Tda. 405
13	Creaciones Jorge EIRL	Av. Aviación 476 - Gal. Mil Ofertas - Tda. 414
14	Kristel	Av. Aviación 476 - Gal. Mil Ofertas - Tda. 504
15	Creaciones Natsumi	Av. Aviación 476 - Gal. Mil Ofertas - Tda. 505
16	Roser'com 67	Av. Aviación 476 - Gal. Mil Ofertas - Tda. 208
17	Mel life kids	Av. Aviación 476 - Gal. Mil Ofertas - Tda. 514
18	M y S Kids	CC. Rodríguez Tda. 113 - M y S kids
19	Boo Bau	Centro Comercial Ya
20	S/N	Gal. Aderly Tda. 110
21	Rolly Kids	Gal. Carrión Tda. 116 - Rolly kids
22	Moda Hit	Gal. Centro 959 Prolongación Gamarra
23	S/N	Gal. El Palacio Tda. 121
24	S/N	Gal. El rey de Barranca Tda. 1
25	S/N	Gal. El Rey de Bolívar Tda. 121
26	Sneack	Gal. La 5ta de Gamarra Tda. 1 - 2 - Sneack
27	Melliclub	Gal. La 5ta de Gamarra Tda. 15 - Melliclub
28	Michelle Teens	Gal. La Reyna Tda. 118
29	Yuris	Gal. Rodríguez Tda. 165 - Yuris
30	Yariz Alberto	Gal. Yuyi - Jr. San Cristóbal 1636
31	Rodríguez Alegre	Gamarra 654 Tnda. 2220 Est. 1
32	La Marina	Jr. San Cristóbal 1585
33	Miguelito	Jr. Agustín Gamarra 425
34	Diverti Kids	Jr. Agustín Gamarra 425
35	Katita kids	Jr. Agustín Gamarra 425

36	Spain & Espinoza	Jr. Agustín Gamarra 441
37	V.H. Kids	Jr. Agustín Gamarra 477
38	Corporación Minetti SAC	Jr. Agustín Gamarra 489
39	Angelo's	Jr. Agustín Gamarra 499 - Tda. 112
40	Safari Boys	Jr. Agustín Gamarra 555 - Tda. 202
41	Sexy Kids	Jr. Agustín Gamarra 630 - Gal. Esther - Tda. 104
42	Baby Nany's	Jr. Agustín Gamarra 638 - Gal. La Florida - Tda. 106
43	Baby Elvis	Jr. Agustín Gamarra 638 - Gal. La Florida - Tda. 110
44	Peython	Jr. Agustín Gamarra 640
45	D'comicart	Jr. Agustín Gamarra 645
46	Chiquitex	Jr. Agustín Gamarra 654 - Gal. Guizado - Tda. 115
47	Blue Casitas	Jr. Agustín Gamarra 654 - Gal. Guizado - Tda. 328
48	Jaque Kids	Jr. Agustín Gamarra 674 - Gal. Guizado - Tda. 925
49	Lugreis	Jr. Agustín Gamarra 676 - Gal. Guizado - Tda. 1003
50	Modas fashion	Jr. Agustín Gamarra 676 - Gal. Guizado - Tda. 1015
51	Original Blue	Jr. Agustín Gamarra 630 - Gal. Esther - Tda. 107
52	Top Leistung	Jr. Agustín Gamarra 630 - Gal. Esther - Tda. 127
53	Sexy Kids	Jr. Agustín Gamarra 630 - Gal. Esther - Tda. 630
54	Karzy	Jr. Agustín Gamarra 1020 - Gal. Tomasini - Tda. 105
55	July	Jr. Agustín Gamarra 1020 - Gal. Tomasini - Tda. 111
56	Tempore Baby	Jr. Agustín Gamarra 1020 - Gal. Tomasini - Tda. 116
57	Jeycor	Jr. Agustín Gamarra 1141 - Gal. Once 41 - Tda. 118
58	Baby Matz	Jr. Agustín Gamarra 1141 - Gal. Once 41 - Tda. 120
59	Keujond	Jr. Agustín Gamarra 1141 - Gal. Once 41 - Tda. 129
60	Trapos Chic	Jr. Agustín Gamarra 1160 - Gal. San Pedro - Tda. 129
61	Amira Kids	Jr. Agustín Gamarra 1160 - Gal. San Pedro - Tda. 320
62	Capulleto	Jr. Agustín Gamarra 1160 - Gal. San Pedro - Tda. 8
63	Baby Fergre	Jr. Agustín Gamarra 1160 - Gal. San Pedro - Tda. 9
64	Dabe Kids	Jr. Agustín Gamarra 1289 - Gal. Gamarrita - Tda. 15
65	Creaciones Dominick	Jr. Agustín Gamarra 1289 - Gal. Gamarrita - Tda. 2
66	S/N	Jr. Agustín Gamarra 1289 - Gal. Gamarrita - Tda. 20
67	S/N	Jr. Agustín Gamarra 1289 - Gal. Gamarrita - Tda. 29
68	Yoshiro	Jr. Agustín Gamarra 499 - Gal. Moda Center - Tda. 3
69	Nanitos	Jr. Agustín Gamarra 562 - Gal. La Victoria Tda. 104
70	Buddy	Jr. Agustín Gamarra 562 - Gal. La Victoria Tda. 106
71	Oriolitos Kids	Jr. Agustín Gamarra 562 - Gal. La Victoria Tda. 206
72	Monis	Jr. Agustín Gamarra 564 - Gal. Los Portales - Tda. 112
73	Creaciones Jorgito	Jr. Agustín Gamarra 564 - Gal. Los Portales - Tda. 117
74	La casita del buey	Jr. Agustín Gamarra 569 - Gal. Venero
75	Minetti	Jr. Agustín Gamarra 569 - Gal. Venero - Tda. 109
76	Brat's	Jr. Agustín Gamarra 569 - Gal. Venero - Tda. 112
77	Peython	Jr. Agustín Gamarra 569 - Gal. Venero - Tda. 123

78	Keihssy	Jr. Agustín Gamarra 569 - Gal. Venero - Tda. 210
79	Virgo's	Jr. Agustín Gamarra 569 - Gal. Venero - Tda. 232
80	Lo Kids	Jr. Agustín Gamarra 569 - Gal. Venero - Tda. 234
81	Bison	Jr. Agustín Gamarra 569 - Gal. Venero - Tda. 236
82	KGyM	Jr. Agustín Gamarra 569 - Gal. Venero - Tda. 267
83	Nenes Kids	Jr. Agustín Gamarra 569 - Gal. Venero - Tda. 347
84	Danalú	Jr. Agustín Gamarra 569 - Gal. Venero - Tda. 384
85	Rocio Tony's	Jr. Agustín Gamarra 630 - Gal. Esther - Tda. 104
86	Acuarela	Jr. Agustín Gamarra 630 - Gal. Esther - Tda. 2116
87	Creaciones Bryan	Jr. Agustín Gamarra 630 - Gal. Esther - Tda. 260
88	Saulito	Jr. Agustín Gamarra 674 - Gal. Guizado - Tda. 432
89	Misa Card	Jr. Agustín Gamarra 676 - Gal. Guizado - Tda. 1020
90	OMK	Jr. Agustín Gamarra 676 - Gal. Guizado - Tda. 103
91	Naylyn	Jr. Agustín Gamarra 676 - Gal. Guizado - Tda. 1034
92	Jhossep B	Jr. Agustín Gamarra 676 - Gal. Guizado - Tda. 1058
93	Chiquitex	Jr. Agustín Gamarra 676 - Gal. Guizado - Tda. 115
94	Franmar	Jr. Agustín Gamarra 676 - Gal. Guizado - Tda. 135
95	Sneak	Jr. Agustín Gamarra 676 - Gal. Guizado - Tda. 139
96	V'alisson	Jr. Agustín Gamarra 676 - Gal. Guizado - Tda. 16
97	Jossep	Jr. Agustín Gamarra 676 - Gal. Guizado - Tda. 1788
98	S/N	Jr. Agustín Gamarra 676 - Gal. Guizado - Tda. 22
99	S/N	Jr. Agustín Gamarra 676 - Gal. Guizado - Tda. 27
100	S/N	Jr. Agustín Gamarra 676 - Gal. Guizado - Tda. 32
101	S/N	Jr. Agustín Gamarra 676 - Gal. Guizado - Tda. 4
102	Valentinos	Jr. Agustín Gamarra 676 - Gal. Guizado - Tda. 43
103	Yaromi	Jr. Agustín Gamarra 676 - Gal. Guizado - Tda. 5
104	S/N	Jr. Agustín Gamarra 676 - Gal. Guizado - Tda. 6
105	Rever	Jr. Agustín Gamarra 676 - Gal. Guizado - Tda. 74
106	Duramas	Jr. Agustín Gamarra 676 - Gal. Guizado - Tda. 82
107	Baby Angelitos	Jr. Agustín Gamarra 676 - Gal. Guizado - Tda. 86
108	S/N	Jr. Agustín Gamarra 676 - Gal. Guizado - Tda. 86
109	S/N	Jr. Agustín Gamarra 676 - Gal. Guizado - Tda. 932
110	Lalo & Mia	Jr. Agustín Gamarra 676 - Gal. Guizado - Tda. 934
111	Copely	Jr. Agustín Gamarra 676 - Gal. Guizado - Tda. 950
112	Le kevint	Jr. Agustín Gamarra 676 - Gal. Guizado - Tda. 98
113	Chris Line	Jr. Agustín Gamarra 676 - Gal. Industriales - Tda. 944
114	Hindara	Jr. Agustín Gamarra 819 - Gal. La Mina
115	Hindara 98	Jr. Agustín Gamarra 819 - Gal. La Mina - Tda. 908
116	Artur baby	Jr. Agustín Gamarra 906 - Gal. El Dorado - Tda. 7
117	Estrellitas Babys	Jr. Agustín Gamarra 906 - Gal. El Dorado - Tda. 2
118	Baby Estrellas	Jr. Agustín Gamarra 949 - Gal. Estilos - Tda. 101
119	Chochis	Jr. Agustín Gamarra 949 - Gal. Estilos - Tda. 109
120	Percy	Jr. Agustín Gamarra 976 - Gal. Centro - Tda. 101
121	Yoryan	Jr. Agustín Gamarra 976 - Gal. Centro - Tda. 108
122	Tda. 33	Jr. Agustín Gamarra 976 - Gal. Centro - Tda. 33

123	Rolling Kid	Jr. Antonio Bazo 777 - Gal. El Rey de Gamarra
124	Kid Moda Hit	Jr. Antonio Bazo 777 - Gal. El Rey de Gamarra - Tda. 101
125	Maribet	Jr. Antonio Bazo 777 - Gal. El Rey de Gamarra - Tda. 104
126	S/N	Jr. Antonio Bazo 777 - Gal. El Rey de Gamarra - Tda. 105C
127	Team Rock	Jr. Antonio Bazo 777 - Gal. El Rey de Gamarra - Tda. 106
128	S/N	Jr. Antonio Bazo 777 - Gal. El Rey de Gamarra - Tda. 110
129	Melliclub	Jr. Antonio Bazo 777 - Gal. El Rey de Gamarra - Tda. 149
130	Fatima	Jr. Antonio Bazo 777 - Gal. El Rey de Gamarra - Tda. 207C
131	Tenerezza	Jr. Antonio Bazo 777 - Gal. El Rey de Gamarra - Tda. 211D
132	Rockwell	Jr. Antonio Bazo 777 - Gal. El Rey de Gamarra - Tda. 213D
133	Oxigen's	Jr. Antonio Bazo 777 - Gal. El Rey de Gamarra - Tda. 216
134	S/N	Jr. Antonio Bazo 777 - Gal. El Rey de Gamarra - Tda. 308
135	Obando	Jr. Antonio Bazo 777 - Gal. El Rey de Gamarra - Tda. 312C
136	Club Lupe	Jr. Antonio Bazo 777 - Gal. El Rey de Gamarra - Tda. 316C
137	Kelyh's Kids	Jr. Antonio Bazo 777 - Gal. El Rey de Gamarra - Tda. 318
138	Kelish Kids	Jr. Antonio Bazo 777 - Gal. El Rey de Gamarra - Tda. 318C
139	S/N	Jr. Antonio Bazo 777 - Gal. El Rey de Gamarra - Tda. 318D
140	S/N	Jr. Antonio Bazo 777 - Gal. El Rey de Gamarra - Tda. 322C
141	Fashion girl	Jr. Antonio Bazo 777 - Gal. El Rey de Gamarra - Tda. 325D
142	Sofía Kids	Jr. Antonio Bazo 777 - Gal. El Rey de Gamarra - Tda. 327
143	Fabrizio	Jr. Antonio Bazo 777 - Gal. El Rey de Gamarra - Tda. 334
144	Cotton express Perú	Jr. Antonio Bazo 777 - Gal. El Rey de Gamarra - Tda. 345
145	Creaciones Rubí	Jr. Antonio Bazo 777 - Gal. El Rey de Gamarra - Tda. 366B
146	Baby	Jr. Antonio Bazo 785 - Gal. La Reina - Tda. 104 B
147	Pibebe	Jr. Antonio Bazo 785 - Gal. La Reina - Tda. 111 B
148	Ole Kids	Jr. Antonio Bazo 785 - Gal. La Reina - Tda. 113 A
149	Mel's Kids	Jr. Antonio Bazo 785 - Gal. La Reina - Tda. 115 A
150	S/N	Jr. Antonio Bazo 785 - Gal. La Reina - Tda. 106B
151	S/N	Jr. Antonio Bazo 785 - Gal. La Reina - Tda. 223A
152	Petisos	Jr. Gamarra 1080 - Gal. Puerta de Gamarra - Tda. 127
153	Kale	Jr. Gamarra 1080 - Gal. Puerta de Gamarra - Tda. 129
154	Industria Textil Mep	Jr. Huánuco 1757 - Gal. Zancatex - Tda. 105
155	Reyborg	Jr. Huánuco 1757 - Gal. Zancatex - Tda. 112
156	Burbujitas	Jr. Huánuco 1757 - Gal. Zancatex - Tda. 126
157	Caritas y risas	Jr. Huánuco 1757 - Gal. Zancatex - Tda. 134
158	Payito	Jr. Huánuco 1757 - Gal. Zancatex - Tda. 139
159	Pikantina	Jr. Huánuco 1757 - Gal. Zancatex - Tda. 178
160	S/N	Jr. Huánuco 1757 - Gal. Zancatex - Tda. 229
161	S/N	Jr. Huánuco 1757 - Gal. Zancatex - Tda. 231
162	Gothic Jeans	Jr. Huánuco 1775 - Gal. Los Adderly - Tnda. 131
163	Melina	Jr. Huánuco 1775 Gal. Adderly Tda. 118
164	Leoncitos	Jr. San Cristóbal 1575 - Gal. Xiadini - Tda. 3
165	Gap	Jr. San Cristóbal 1575 - Gal. Xiadini - Tda. 7
166	Daji	Jr. San Cristóbal 1667 - Gal. El Virrey - Tda. 101
167	S & A	Jr. Sebastián Barranca 1622 - Gal. Los Confeccionistas-Tda. A1

168	Xiomi	Jr. Sebastián Barranca 1622 - Gal. Los Confeccionistas-Tda. A3
169	Alessandra	Jr. Sebastián Barranca 1622 - Gal. Los Confeccionistas -Tda. J
170	Apiza	Jr. Sebastián Barranca 1646 - Gal. Mayorista - Tda. 102B
171	Spain-Espinoza	Jr. Sebastián Barranca 1646 - Gal. Mayorista - Tda. 103
172	Espain Espinoza	Jr. Sebastián Barranca 1646 - Gal. Mayorista - Tda. 103
173	Rensi	Jr. Sebastián Barranca 1646 - Gal. Mayorista - Tda. 107B
174	Dayana	Jr. Sebastián Barranca 1646 - Gal. Mayorista - Tda. 204
175	Jeison Meylin Girls	Jr. Sebastián Barranca 1646 - Gal. Mayorista - Tda. 209
176	Creaciones Jiménez	Jr. Sebastián Barranca 1646 - Gal. Mayorista - Tda. 210A
177	Creaciones Oliver	Jr. Sebastián Barranca 1646 - Gal. Mayorista - Tda. 210A
178	Anaya Alvarado	Jr. Sebastián Barranca 1670 - Gal. Aviación - Tda. 2-B
179	Jake Kids	Jr. Sebastián Barranca 1670 - Gal. Aviación - Tda. 235
180	Kuking Kids	Jr. Sebastián Barranca 1670 - Gal. Aviación - Tda. 305
181	M'S	Jr. Sebastián Barranca 1670 - Gal. Aviación - Tda. 331A
182	Confecciones Roliver	Jr. Sebastián Barranca 1670 - Gal. Aviación - Tda. 219
183	Creaciones Laura	Jr. Sebastián Barranca 1670 - Gal. Aviación - Tda. 3
184	Exclusividades Brenda	Jr. Sebastián Barranca 1670 - Gal. Aviación - Tda. 333B
185	Nonais Yassan	Jr. Sebastián Barranca 1674 - Gal. Tda.
186	Framly	Jr. Sebastián Barranca 1690 - Gal. Moda Yesnif - Tda. 1690