

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



**Calidad en las Empresas del Sector Editorial de Libros en Lima**

**Metropolitana**

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

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

**PRESENTADA POR:**

**Ruth Cáceda Mendoza**

**Rolando Castro Bernedo**

**Percy Chávez Rojas**

**Inés Nuñovero Rojas**

**Asesor: Jorge Benzaquen De Las Casas**

**Santiago de Surco, octubre 2017**

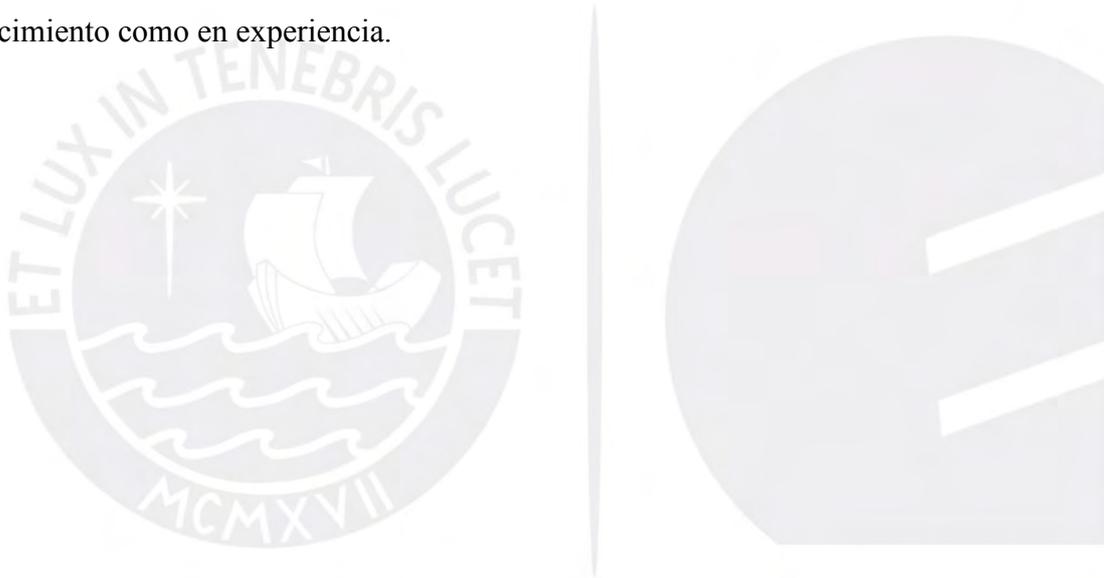
## **Agradecimientos**

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Nuestras familias, por el continuo apoyo e incesante aliento para lograr los objetivos trazados de terminar exitosamente esta etapa de aprendizaje y mejora personal y profesional, por lo que ellos son partícipes del gran esfuerzo realizado por cada uno de nosotros.

Nuestro asesor Profesor. Jorge Benzaquen De Las Casas como a los diferentes profesores que contribuyeron en gran medida con el despliegue de conocimientos e ideas de vanguardia acorde con la calidad de nuestro centro de estudios, para la consecución de la presente Tesis.

Nuestro profesor Daniel Guevara, por su valioso aporte al presente trabajo, tanto en conocimiento como en experiencia.



## **Dedicatorias**

A Dios por estar siempre a mi lado para guiarme en cada paso que doy en la vida. A mi padre, Guillermo, quien ha motivado todos mis logros en la vida, a mi madre Luisa por su incansable apoyo, a mis hermanas por su apoyo en todo momento; y a mi querido Víctor por su comprensión y amor en todo momento para el logro de este gran paso.

Ruth Cáceda

Al G.A.D.U, por ser el creador y guía del universo, al Dr. Jorge Benzaquen por ser el gestor del tema de investigación, a mis Padres Rolando por su perseverancia y Luzmila por su fortaleza y todo el amor y cariño que nos dio, quienes descansan en el eterno oriente, a mis hermanos por todo el apoyo recibido, a mis hijos Mauricio, Andrea y Paula, por todo el amor a ellos, que son el motivo de mi constante superación, y por la alegría que siempre les acompaña.

Rolando Castro

A Dios, por haber puesto en mi camino en los años de estudio de mi Maestría a las personas indicadas, y estar en cada paso que doy. A mi esposa Isabel y mis hijas Ariana y Flavia, gracias por su amor incondicional, su comprensión y por ayudarme a que este momento pueda hacerse realidad. A mis padres Germán y Liliam que siempre quisieron lo mejor para mi desarrollo profesional y personal.

Percy Chávez

A Dios, mi roca y fortaleza a lo largo de mi vida académica y profesional, a mis padres Raúl y Carmen, ejemplo de vida y quienes con mucho amor hicieron todo para que pudiera lograr mis sueños, a mis hermanos y sobrinos fuente constante de motivación.

Inés Nuñovero

## Resumen Ejecutivo

La calidad en las empresas editoras de libros en la ciudad de Lima es escaso porque no cuentan con un sistema de Gestión de Calidad. El propósito de la investigación es identificar el nivel de cumplimiento de los nueve factores del TQM en las empresas Editoras de Libros en Lima Metropolitana.

La presente investigación del tipo descriptivo, realizada en la ciudad de Lima durante el mes de Mayo de 2015 es el análisis de los nueve factores para la implementación de La Administración de la Calidad Total, como el compromiso de la Alta Gerencia, el Planeamiento de la Calidad, Auditoría y Evaluación de la Calidad, Diseño del Producto, Gestión de la Calidad del Proveedor, Control y Mejoramiento del Proceso, Educación y Entrenamiento, Círculos de Calidad y Enfoque hacia la satisfacción del Cliente. Para dicho efecto se toma como base el estudio realizado por Benzaquen (2013)

La metodología empleada, fue un estudio cuantitativo, mediante encuestas realizadas a los gerentes, dueños o funcionarios de primer nivel jerárquico, se verificó que las Editoriales de Libros de Lima Metropolitana no cuentan con Sistemas Integrado de Calidad. De la información obtenida de la SUNAT y la Cámara Comercio de Lima pudo definirse la población y se estableció que existen 188 Editoriales de Libros en Lima Metropolitana, la muestra tomada para las encuestas es de 160 empresas. Del resultado principal de la investigación se concluye que, al no haberse implementado la administración de la calidad total en las Editoras de Libros de Lima Metropolitana las diferentes áreas de estas organizaciones se ven afectadas por no poseer lineamientos de acuerdo al TQM. Como conclusión principal se puede afirmar que las editoriales de libros en la ciudad de Lima Metropolitana no tienen implementado Sistemas de Gestión de Calidad, lo que origina que en la mayoría de los casos sus productos sean de baja calidad y se generen mayores costos de producción y menor rentabilidad para las empresas de este sector.

## **Abstract**

The quality in books publishing companies in the city of Lima is poor because they lack a system of Quality Management. The purpose of the research is to identify the level of compliance of the nine factors of TQM in the Book publishers in Metropolitan Lima.

The present type of research descriptive in Lima during the month of May 2015 analyzed the nine factors for the administration and implementation of the Total Quality Management , as the commitment of senior management, the Planning Quality Audit and Quality Assessment, Product Design, Management Supplier Quality Control and Process Improvement, Education and Training, Quality Circles and Focus on customer satisfaction. To this effect is taken based on the study by Benzaquen (2013).

The methodology used , convenience design research, was determined to make a quantitative study surveys conducted by managers or owners or officials first hierarchical level, it was verified that the publishers of Lima Metropolitan Books do not have Integrated Quality Systems . Information obtained from the tax system and the Lima Chamber of Commerce could be defined population and established that there are 188 publishers Books in Metropolitan Lima, the sample taken for surveys is 160 companies. The main result of the investigation it is concluded that the administration of total quality in book publishing Metropolitan Lima different areas of these organizations have implemented are affected by not having guidelines or policies of quality management. As a conclusion it can be said that the Book publishers in Metropolitan Lima do not have implemented quality management systems, which originates that in most cases their products are of low quality and generate higher production costs and lower profitability for companies in this sector.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>v</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>vi</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Definición del Problema .....	3
1.3 Propósito de la Investigación .....	3
1.3.1 Objetivos de investigación .....	4
1.3.2 Preguntas de investigación .....	4
1.4 Importancia de la Investigación .....	4
1.5 Naturaleza de la Investigación .....	5
1.6 Limitaciones .....	5
1.7 Delimitaciones.....	5
1.8 Resumen.....	6
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura .....</b>	<b>8</b>
2.1 Calidad .....	8
2.1.1 Evolución de la calidad .....	12
2.1.1 Principios y prácticas de la administración de la calidad en China.....	23
2.1.2 La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas .....	24
2.2 Calidad en las Empresas del Sector Editorial en el Mundo .....	25
2.3 Calidad en el Perú .....	27
2.3.1 Creación de la calidad en el Perú .....	27
2.3.2 Evolución de la calidad en el Perú .....	27
2.3.3 Calidad de las empresas en el sector editorial de libros en la ciudad de Lima Metropolitana.....	32

2.3.4 Análisis de las empresas del sector editorial de libros en Lima Metropolitana (AMOHFIT).....	42
2.4 Resumen.....	53
2.5 Conclusiones.....	55
<b>Capítulo III: Metodología.....</b>	<b>57</b>
3.1 Diseño de la Investigación.....	57
3.2 Población y Selección Muestra.....	59
3.3 Procedimiento de Recolección de Datos.....	61
3.4 Instrumentos.....	61
3.5 Validez y Confiabilidad.....	64
3.6 Análisis e Interpretación de Datos.....	68
3.7 Resumen.....	71
<b>Capítulo IV: Resultados.....</b>	<b>72</b>
4.1 Perfil de Informantes.....	72
4.2 Análisis de los Resultados.....	73
4.2.1 Análisis de la distribución de frecuencias.....	73
4.2.2 Análisis Descriptivo de los Factores.....	74
4.2.3 Análisis de los nueve factores de éxito del TQM.....	75
4.3 Resumen de los Resultados.....	79
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>87</b>
5.1 Conclusiones.....	87
5.2 Recomendaciones.....	92
5.3 Contribuciones Prácticas y Teóricas.....	94
5.4 Investigaciones Futuras.....	95
<b>Referencias.....</b>	<b>97</b>

<b>Apéndice A: Formato de Consentimiento Informado .....</b>	<b>105</b>
<b>Apéndice B: Preguntas de la Versión Final del Instrumento Utilizado .....</b>	<b>106</b>
<b>Apéndice C: Modelo de Encuesta Aplicada.....</b>	<b>109</b>
<b>Apéndice D: Resumen de las Encuesta a las Empresas Editoras .....</b>	<b>113</b>
<b>Apéndice E: Distribuciones de Frecuencias, Gráficas P-P.....</b>	<b>116</b>
<b>Apéndice F: Distribuciones de Variables.....</b>	<b>125</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Marco Teórico de la Calidad</i> .....	9
Tabla 2 <i>Principios y Prácticas de la Administración de la Calidad en China, 1989 - 2000</i>	24
Tabla 3 <i>Los Nueve Factores de TQM en la Empresa</i> .....	26
Tabla 4 <i>Exportaciones, Importaciones y Balanza Comercial 2008-2011 (Dólares US\$)</i> .....	40
Tabla 5 <i>Perú: en el Sector Manufactura, según División CIIU 2012</i> .....	43
Tabla 6 <i>Tamaño de la Muestra</i> .....	60
Tabla 7 <i>Valor de Alfa de Cronbach Para cada Variable</i> .....	65
Tabla 8 <i>Matriz de Correlación entre Variables del Factor Diseño del Producto (X4)</i> .....	66
Tabla 9 <i>Media para Cada Factor - <math>X_i</math> Media para Cada Factor - <math>X_i</math></i> .....	66
Tabla 10 <i>Media para Cada Variable - j</i> .....	67
Tabla 11 <i>Descripción de las Variables - j</i> .....	69
Tabla 12 <i>Resultados del Factor Alta Gerencia – X1</i> .....	82
Tabla 13 <i>Resultados del Factor Planeamiento de Calidad – X2</i> .....	83
Tabla 14 <i>Resultados del Factor Auditoria y Evaluación de la Calidad – X3</i> .....	83
Tabla 15 <i>Resultados del Factor Gestión de Calidad del Proveedor – X5</i> .....	84
Tabla 16 <i>Resultados del Factor Control y Mejoramiento del Proceso – X6</i> .....	84
Tabla 17 <i>Resultados del Factor Educación y Entrenamiento – X7</i> .....	85
Tabla 18 <i>Resultados del Factor Círculos de Calidad – X8</i> .....	86
Tabla 19 <i>Resultados del Factor Satisfacción del Cliente – X9</i> .....	86

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Sistema Nacional de la Calidad. ....	28
<i>Figura 2.</i> Distribución de la NTP, aprobadas en febrero del 2014.....	29
<i>Figura 3.</i> 99 OEC acreditados en el Perú. ....	31
<i>Figura 4.</i> Ventas y compras realizadas en el sector editorial a nivel nacional 2011 (Millones de S/).....	34
<i>Figura 5.</i> Evolución de Exportaciones (2005-2009). ....	36
<i>Figura 6.</i> Evolución de Importaciones (2005-2009). ....	36
<i>Figura 7.</i> Participación de las exportaciones por tipo de empresa, 2011. ....	37
<i>Figura 8.</i> Participación de las importaciones por tipo de empresa, 2011.....	37
<i>Figura 9.</i> Crecimiento y participación de las principales empresas exportadoras 2008 – 2011.....	38
<i>Figura 10.</i> Crecimiento y participación de los principales destinos de exportación 2008 – 2011.....	39
<i>Figura 11.</i> Crecimiento y participación de las principales empresas importadoras 2008 – 2011.....	39
<i>Figura 12.</i> Crecimiento y participación de los principales países importadores 2008 – 2011.....	40
<i>Figura 13.</i> Balanza comercial (en miles de US\$) del período 08-11 .....	41
<i>Figura 14.</i> Porcentaje promedio del personal que labora en la empresa -2011 en el mercado editorial del Perú.....	44
<i>Figura 15.</i> Esquema de comercialización de libros en el mercado peruano. ....	45
<i>Figura 16.</i> Compras realizadas en el sector editorial por parte de los hogares (en millones de S/) mercado peruano de libros. ....	46
<i>Figura 17.</i> Participación de compras del MINEDU según tipo, periodo 2009-2011.....	47

<i>Figura 18.</i> Porcentaje de ventas promedio de acuerdo al mercado a través del cual comercializa.....	48
<i>Figura 19.</i> Promedio de ventas por subsector 2009 -2011. ....	49
<i>Figura 20.</i> Distribución de ventas según procedencia, año y grupo de nivel de ingresos.....	49
<i>Figura 21.</i> Modelo de nueve factores del TQM en la empresa .....	62
<i>Figura 22.</i> Cargo del funcionario que respondió la encuesta .....	72
<i>Figura 23.</i> Número de trabajadores en la empresa encuestada .....	73
<i>Figura 24.</i> Número de años de funcionamiento de las empresas encuestadas .....	73
<i>Figura 25.</i> Porcentaje de logro por cada factor .....	76
<i>Figura 26.</i> Modelo de nueve factores del TQM en la empresas del sector editorial.....	79



## Capítulo I: Introducción

### 1.1 Antecedentes

Existen diversas propuestas acerca de los factores de la calidad y excelencia que las organizaciones deben aplicar. Por ejemplo, Saraph, Benson y Schroeder (1989) consideró que para lograr la TQM (por sus siglas en inglés de *Total Quality Management*, Administración de la Calidad), se deben cumplir siete factores de éxito: liderazgo de la alta dirección; desempeño del departamento de calidad; entrenamiento; diseño del producto; gestión de procesos; datos sobre la calidad; y relaciones con empleados. Por su parte, Black y Porter (1995, 1996) proponen los siguientes ocho factores para lograr la TQM: cultura de la calidad corporativa; planificación operativa de la calidad; relaciones con suministradores; sistemas de medición para la mejora en calidad; gestión de personas y clientes; gestión de las relaciones externas; estructuras de trabajo en equipo; gestión estratégica de la calidad; orientación a la satisfacción del cliente; y comunicación de información para la mejora.

Zhang, Waszink y Wingaar (2000) sostuvieron que los instrumentos de evaluación para indexar la gestión de la calidad son once: liderazgo; gestión y política de calidad; declaración de plan y de la visión; evaluación; control y mejora del proceso; diseño del producto; mejora del sistema de calidad; procedimiento de participación de los trabajadores; reconocimiento y recompensa; educación y capacitación; y enfoque en el cliente. Sun (2000) propuso ocho factores para lograr la TQM: Liderazgo; proceso; proveedores; estrategia; recurso humanos; enfoque en el cliente; información; y resultados empresariales. En resumen, dentro de los factores de calidad y excelencia propuestos se pueden destacar los siguientes: liderazgo, gestión estratégica, gestión de trabajadores y clientes, entre otros.

Carro y González (2012), mencionaron que es evidente, y así lo ha establecido el mercado, que determinar las expectativas de calidad es crítico para construir y administrar la función de Producción/Operaciones. La calidad impacta a la organización entera, desde el

proveedor hasta el consumidor, y desde el diseño del producto hasta el mantenimiento. Una característica del TQM es la prevención, de manera de eliminar los problemas antes que estos aparezcan. Se trata de crear un medio ambiente en la empresa que responda rápidamente a las necesidades y requerimientos del cliente.

La Administración de la Calidad Total (TQM) es un concepto que surge a principios de los años 80 a partir del trabajo de Deming, el padre de la TQM (D'Alessio, 2012). Para esta investigación, se usará la herramienta de medición de la calidad de los nueve factores para medir la implementación del TQM, desarrollado por Benzaquen (2013).

Benzaquen (2013) presentó un estudio longitudinal donde se compara nueve factores de éxito de la calidad en empresas peruanas en 2006 y 2011, para comparar la evolución en el tiempo del alcance de la gestión de calidad. El estudio evidencia que las empresas peruanas han mejorado significativamente en los nueve factores estudiados; (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, (i) enfoque hacia la satisfacción del cliente.

De acuerdo a la Cámara de Comercio de Lima [CCL] y a la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], en el 2014 en Lima Metropolitana existieron 188 empresas editoriales de libros, para el estudio se han considerado 160 empresas, con lo cual la muestra seleccionada es representativa de la población objetivo, perteneciendo la mayoría de estas organizaciones a la pequeña y micro empresa. Una de las principales características de las Editoriales de Libros en Lima Metropolitana, es encontrarse inmersas dentro del terreno de la informalidad tributaria y laboral. Dentro de este contexto es complicado exigir calidad en los productos y servicios que este tipo de empresas ofrece, además de la deficiente calidad en sus procesos internos.

El mercado que abarcan estas empresas es el nacional y uno de los grandes problemas de este sector empresarial es su falta de acceso a mercados internacionales, no tanto por la ausencia de mercados para ellos sino más bien por las limitaciones que se presentan cuando son evaluados los productos y servicios que ofrecen, los cuales son considerados de baja calidad. Otro problema que afrontan las empresas Editoras de Libros es la piratería, según la Cámara Peruana del Libro [CPL] (2015), el libro pirata ha alcanzado a cubrir el 40% del mercado editorial. La industria en general ha desarrollado cambios organizacionales y sobre todo de gestión, dado los problemas que afrontan las Editoriales de Libros en Lima Metropolitana, es sumamente importante que implementen la Administración de la Calidad Total, toda vez que existe evidencia que las empresas mejoran significativamente en los nueve factores del TQM (Benzaquen 2013); de esta forma podrían garantizar su subsistencia en un mercado competitivo y globalizado.

## **1.2 Definición del Problema**

Se define como problema de la presente investigación al hecho de no conocer el nivel de logro de los factores de la Administración de la Calidad Total (TQM) que tienen las empresas del sector Editorial de Libros en Lima Metropolitana. Así como no se conoce cuál es el cumplimiento de los nueve factores del TQM en estas empresas.

## **1.3 Propósito de la Investigación**

El propósito de la investigación es determinar el nivel de logro de los factores del sistema de la Administración de la Calidad Total en las empresas Editoras de Libros en Lima Metropolitana, y conocer cuál es el nivel de cumplimiento de los nueve factores del TQM en estas empresas, con la finalidad que contribuyan con el aumento de la productividad, la eliminación de errores y el mejoramiento en la calidad del producto. La Alta Gerencia debe estar comprometida con la Gestión de Calidad para su buen funcionamiento, de tal manera que comprometa a toda la empresa en lograr los objetivos comunes con una adecuada

implementación de los siguientes factores del TQM: Planeamiento de la calidad, Auditorías y Evaluaciones de la Calidad, Diseño adecuado del producto, Gestión de Calidad del Proveedor, Control y Mejoramiento del Proceso, Educación y Entrenamiento, Círculos de Calidad, y Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente. Lo anterior se sustenta en el hecho que existe evidencia que las empresas peruanas han mejorado significativamente en los nueve factores cuando implementan la TQM (Benzaquen 2013).

### **1.3.1 Objetivos de investigación**

Se plantean como objetivos principales para la investigación:

1. Identificar el nivel de logro de los factores de éxito del TQM en las empresas Editoras de Libros en Lima Metropolitana.
2. Identificar el nivel de cumplimiento de los nueve factores del TQM en las empresas Editoras de Libros en Lima Metropolitana.

### **1.3.2 Preguntas de investigación**

Las preguntas de investigación son:

1. ¿Cuál es el nivel de logro de los factores del TQM en las empresas Editoras de Libros en Lima Metropolitana?
2. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los nueve factores del TQM en las empresas Editoras de Libros en Lima Metropolitana?

## **1.4 Importancia de la Investigación**

En primer lugar, no se conoce el nivel de logro de los factores de la TQM en las empresas Editoras de Libros en Lima Metropolitana, por lo que es de vital importancia establecer una base para estudios posteriores.

En segundo lugar, no se conoce el nivel de cumplimiento de los nueve factores de la TQM en las empresas Editoras de Libros en Lima Metropolitana. Por último, el trabajo de investigación busca proponer que las empresas del sector, implementen la Administración de

la Calidad Total [TQM], porque existe evidencia que las empresas peruanas que tienen implementado la TQM han mejorado significativamente en el cumplimiento de los nueve factores (Benzaquen, 2013).

### **1.5 Naturaleza de la Investigación**

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo del tipo descriptivo. La parte descriptiva, está basada en las fuentes documentales que se han registrado en la revisión de la literatura que sirve para evaluar los aportes teóricos y su impacto en la gestión de calidad en las empresas Editoras de Libros en la ciudad de Lima, dado que el estudio fue realizado en un solo momento es de carácter transversal. La obtención de información cuantitativa para el presente trabajo se realiza a través de fuentes primarias utilizando encuestas con preguntas abiertas y cerradas cuyo objetivo principal fue conocer la realidad de las empresas editoras de libros en la ciudad de Lima Metropolitana y su utilización de prácticas de gestión de calidad. Para el caso de las fuentes secundarias, la obtención de la información se hizo a través de consulta de publicaciones en revistas especializadas, periódicos, tesis, entre otras.

### **1.6 Limitaciones**

La principal limitación fue la insuficiencia de recursos de información, porque el estudio se efectuó mediante la toma de una encuesta a gerentes o dueños de las empresas considerados en la investigación, estos datos son subjetivos ya que son opiniones de los encuestados, existiendo el riesgo de que las respuestas sean sesgadas por los encuestados. Otra limitación fue la disposición del gerente o dueño de la empresa para brindar la información correcta o la disposición del tiempo para responder la encuesta.

### **1.7 Delimitaciones**

El trabajo de investigación está delimitado por razones de tiempo y presupuesto a las empresas del sector Editorial de Libros en Lima Metropolitana durante el 2015. No se considera una clasificación más detallada de estas organizaciones, si pertenecen a la micro,

pequeña o grandes empresas. Se estima completar la investigación en un plazo de 6 meses. Finalmente, está delimitado en el uso de herramienta de medición de la calidad, dado que solo se consideró los nueve factores del TQM, (Benzaquen, 2013).

La investigación es viable porque: (a) se dispone de los recursos económicos, logísticos, humanos y de infraestructura necesarios para efectuar el trabajo de investigación; (b) se dispone del tiempo necesario de 06 meses para realizar la investigación; y (c) se cuenta con la colaboración del Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú [CENTRUM] quienes proporcionaron las preguntas para las encuestas que se realizaron.

### **1.8 Resumen**

El propósito de la investigación es proponer la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad que contribuya al aumento de la productividad, la eliminación de errores y un mejoramiento en la calidad del producto que provocará una mejora para la empresa y sus clientes. Las empresas del sector Editorial en Lima Metropolitana no han implementado un Sistema de Gestión de Calidad, la mayoría de estas empresas se encuentran dentro del terreno de la informalidad tributaria y laboral, lo que hace complicado exigir calidad en los productos y servicios que ofrecen además de la baja calidad en sus procesos internos. Utilizar políticas de calidad dentro de las empresas Editoras de Libros en Lima Metropolitana que no han implementado Sistemas de Gestión de Calidad, las alejará de la informalidad en las que están inmersas la mayoría, permitiéndoles contar con procesos y productos de mejor calidad a los actuales, abriéndoles las puertas a nuevos clientes que aprecien mejor el valor de sus productos.

Las empresas editoras de libros requieren de mayor asistencia profesional, por las características y los problemas que enfrentan los que a lo largo del tiempo son determinantes para asegurar su subsistencia en el mercado. Hay problemas en la formación profesional del empresario, deficiencia en la administración, ausencia de un enfoque al cliente y falta de

financiamiento. Teniendo en cuenta la globalización del mercado, las empresas que no están enfocadas a la plena satisfacción del cliente difícilmente permanecerán en el mercado.

Para la investigación se toma como base el estudio realizado por Benzaquen (2013) donde se compara nueve factores de éxito de la calidad en empresas peruanas en 2006 y 2011. Las empresas del sector Editorial de Libros en Lima Metropolitana carecen de un Sistema de Gestión de Calidad, es fundamental que la Gerencia General tenga un compromiso con el funcionamiento y una adecuada implementación de la Gestión de Calidad. Por tal motivo, se toma el factor de la Alta Gerencia, para medir este nivel de compromiso, debido a que contribuye a la óptima gestión de la calidad en la organización de manera que logre comprometer a toda la organización a alcanzar sus objetivos.



## Capítulo II: Revisión de la Literatura

En este capítulo se aborda la Administración de la Calidad Total (GCT o TQM, por sus siglas en inglés) cuyo campo de estudio se encuentra en un estadio maduro. Aunque actualmente se mantiene el debate sobre si el TQM es una teoría de la gestión o no, lo cierto es que se ha ido consolidando un consenso sobre la relación positiva entre los resultados empresariales y las prácticas de gestión que recomienda implantar el modelo de gerencia del TQM. En la Tabla 1 se indica el marco teórico desarrollado para la siguiente investigación, en la cual se detallan los estudios de diferentes autores y el enfoque que dieron al concepto de calidad a lo largo del tiempo.

### 2.1 Calidad

La calidad tiene diferentes perspectivas y definiciones que han ido evolucionando con el transcurso del tiempo. Una visión general de la calidad lo concibe como un proceso que comienza por el conocimiento de las necesidades de los clientes, consiguiéndose a través de la puesta a disposición de los productos o servicios para la satisfacción de estas necesidades, y se prolonga hasta la asistencia y el servicio después de la venta. Existen diferentes definiciones para el concepto de calidad, a continuación se presentan algunas de estas definiciones propuestas según distintas entidades y autores.

Etimológicamente, el término calidad procede del latín "qualitas-atis", definido por el Diccionario de la Real Academia Española como "la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie". Sin embargo, la norma UNE-EN ISO 9000:2005 define la calidad como el conjunto de características de una entidad (actividad, producto, organización o persona) que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas. Comparando esta definición con la de la Real Academia se observa que la calidad deja de ser un adjetivo asociado a las características intrínsecas del producto, ya que al hablar de

"necesidades" aparece un nuevo elemento: un sujeto- el cliente-, quien por lo general tiene una visión muy diferente a la de la organización, acerca de la identificación de sus propias necesidades.

Tabla 1

*Marco Teórico de la Calidad*

Investigación	Herramienta	Sector	Dimensión
El modelo Malcolm Baldrige (1987)	Metodología propia	Empresa Industrial EE.UU.	Triple objetivo: (a) mejorar las prácticas y capacidades, (b) facilitar la comunicación y transferencia de las mejores prácticas entre las empresas americanas, y (c) servir como técnica para entender y gestionar el resultado, la planificación y la formación.
European Foundation for Quality Management (EFQM, 1988)	Metodología propia	Empresas de Europa	Se basa en nueve criterios divididos en agentes facilitadores que representan la forma en que la empresa pone en práctica cada uno de los subcriterios.
Withers, E. & Ebrahimpour, M. (1996)	Modelo ISO 9000	Empresas Americanas, Alemanas y Japonesas	Prácticas registradas de empresas Americanas, Alemanas y Japonesas que operan en USA
Harry, J. & Schroeder, R. (2000)	Modelo Sig Sigma	Empresas	Método sistemático y organizado para la mejora de procesos estratégicos
Li, Alistair & Harrison (2003)	Modelo TQM	Empresas Chinas	Permite identificar y evaluar el grado de TQM presente en una organización
Benzaquen (2013)	Adaptación modelo TQM e ISO 9000	Empresas peruanas	Compara nueve factores de éxito de calidad TQM, entre empresa certificadas, y empresas no certificadas
Benzaquen (2014)	Adaptación modelo TQM e ISO 9000	Empresas peruanas	Impacto de tener un sistema de gestión de calidad implementado basado en la certificación ISO 9001 sobre el TQM

Según Kotler (2000), calidad es la diferencia entre la suma de beneficios positivos que recibe el cliente al comprar el producto (valor del producto, de los servicios, del personal y de la imagen), y el coste total en que incurre (precio monetario, tiempo empleado, energía empleada y costes psicológicos). La filosofía de Juran por su parte define calidad como aptitud de uso y exigencias del cliente, propone un enfoque estratégico y estructurado para obtener la calidad, introdujo la llamada trilogía de la calidad compuesta por la planificación, control y mejora de los procesos de calidad (Juran & Gryna, 1988). Para Crosby, la calidad es el resultado de la prevención de defectos y el cumplimiento de los requisitos, su filosofía ubica al costo monetario de calidad como centro de medición; su teoría de “Cero Defectos” no hace mención a un producto perfecto sino al compromiso de todos los miembros de la organización en cumplir los requisitos la primera vez y las siguientes (Crosby, 1973).

De acuerdo a Gutiérrez y Tamayo (2006) la evolución seguida por la Gestión de la Calidad ha llevado a que en la actualidad existan diferentes modelos propuestos para implantar las prácticas que esta filosofía propone (García-Bernal, Gargalo-Castel, Pastor-Agustín, & Ramírez; 2004). En el movimiento de la calidad, existen varios métodos y herramientas, partiendo de una orientación del cliente, del proceso o del sistema, y finalmente un cambio cultural y de aprendizaje (Handfield, Ghosh & Fawcett, 1998). Ejemplos cercanos a ellos, pueden ser el Modelo Malcom Baldrige (Dellana y Hauser, 1999), el EFQM (*European Foudation for Quality Management*, 2004), las Normas ISO 9000 (Whithers, et al., 1996) y el modelo Seis Sigma (Harry y Schroeder, 2000).

Los elementos de la Gestión de Calidad (GC) equivalen a las prácticas que se deben llevar a cabo para alcanzar el éxito con esta iniciativa, Dean y Bowen (1994) los definieron como el camino para implantar los principios de la GC. Es un aspecto de máxima importancia para las empresas, estableciéndose una relación directa entre los elementos implantados, la forma e intensidad con que se han implantado, y el desempeño de la organización. (Ahire, et

al., 1996; Anderson, et al., 1995; Flynn et al., 1994; Ho, et al.; Powel, 1995; Ravichandran y Ray, 2000; Waldman, 1994). Como consecuencia, la literatura no permanece ajena a este hecho, uno de los más completos estudios fue realizado por Sila y Ebrahimpour (2002), los cuales llevaron a cabo una extensa revisión bibliográfica de las investigaciones referentes a la GC, siendo uno de sus principales objetivos, examinar y enumerar los distintos factores de GC; como resultado existen 76 estudios que se centran en los elementos de la GC, proponiéndose 25 elementos como los más comunes dentro de la literatura.

En 1988, bajo el auspicio de la Comisión Europea, se fundó la *European Foundation for Quality Management* (EFQM). El primer modelo creado por la organización fue el “*European Model for Business Excellence*” en 1991, cuya última modificación fue en 1999, el cual se basa en nueve criterios divididos por un lado, en agentes facilitadores que representan la forma en que la empresa pone en práctica cada uno de los subcriterios y por otro, en los resultados que muestran lo que la empresa está obteniendo en los diferentes campos en los que influye. El modelo de EFQM define y describe la GC en los elementos de compromiso, liderazgo, responsabilidad social, política y estrategia, enfoque en el cliente, recursos, colaboraciones, gestión de RRHH, motivación, formación, aprendizaje continuo, *involvement*, reconocimiento, infraestructura, gestión de procesos, diseño de productos, servicios y procesos, innovación, mejora continua, gestión basada en hechos.

El modelo Seis Sigma nació en Motorola, en 1985, como respuesta a la necesidad de lograr mejoras drásticas en los niveles de calidad. (Harry & Schroeder, 2000). La necesidad de armonizar y normalizar los aspectos asociados a la calidad para facilitar el comercio de bienes y servicios por todo el mundo motivó que en 1987 la *International Organization for Standardization* crearon las normas ISO 9000 (Withers & Ebrahimpour, 1996) basado en los elementos de compromiso, liderazgo, política y planificación, orientación hacia el cliente, ambiente de trabajo, formación, *involvement*, organización como sistema, reconocimiento,

comunicación interna, infraestructura, gestión de proceso, diseño producto/servicio, mejora continua, control estadístico, gestión por hechos, información y análisis, documentación. El mismo año fue creado el Modelo *Malcom Baldrige* por el gobierno de los Estados Unidos, con un triple objetivo: (a) mejorar las prácticas y capacidades, (b) facilitar la comunicación y transferencia de las mejores prácticas entre las empresas americanas, y (c) servir como técnica para entender y gestionar el resultado, la planificación y la formación. Las prácticas de este modelo son compromiso, orientación hacia el cliente, relación proveedores, formación, aprendizaje continuo, liderazgo, RRHH, motivación, satisfacción de los empleados, *involvement*, *empowerment*, trabajo en equipo, reconocimiento, *benchmarking*, gestión de procesos, diseño, información y análisis, comunicación, mejora continua, innovación, responsabilidad social, planificación estratégica y agilidad, flexibilidad.

### **2.1.1 Evolución de la calidad**

En Europa de la Edad Media, a los artesanos se les proporcionaba capacitación a través de los gremios artesanales formados por maestros, oficiales y aprendices. El aseguramiento de la calidad era informal debido a que las personas que producían el producto final reunían su mayor esfuerzo para lograr un producto de calidad. La evolución de la calidad se inicia a finales del siglo XIX, después de la aparición de los artesanos, desde esta fecha el concepto de calidad se ha ido desarrollando profundamente hasta llegar a lo que hoy se define por calidad.

***La revolución industrial.*** El continuo crecimiento de la población obligó a la creación de rutas comerciales y esto a su vez promovió la demanda de productos manufactureros. Así se inició la industrialización, los pequeños talleres fueron reemplazados por las grandes fábricas y los mercados de consumidores. De esta manera cambió el énfasis de la administración de calidad, con nueva maquinaria instalada la producción se hizo en masa. De manera paulatina, con el desarrollo de la sociedad y sus leyes, combinado con la complejidad

en el manejo del negocio de las fábricas, se requirió que las tareas administrativas se especializaran. El artesano era el responsable del control de la calidad, puesto que sólo él producía los productos en todo el ciclo de calidad. Pero con el aumento de la demanda, aumentó el volumen de producción y se tuvo que delegar algunas de sus actividades a otras personas.

***Industrialización y división del trabajo.*** La administración científica de Frederick W. Taylor nace en el siglo XIX, su principal logro fue revolucionar los métodos de producción de las fábricas y así aumentar los niveles de productividad. A este movimiento se le llamo la Segunda Guerra Industrial. Mediante estudios de los métodos de trabajo, Taylor propuso a las fábricas “que se dividieran las tareas con el objetivo de aumentar la producción sin tener que aumentar el número de trabajadores calificados”. (Salguero, 1999, p. 139)

En ese tiempo la planeación era llevada a cabo por los supervisores y sus trabajadores, quienes según Taylor no estaban calificados para esa tarea, ni para tomar decisiones. Es así que los trabajos fueron divididos para tareas individuales producidas por trabajadores especializados. Gracias a Taylor se hizo posible una gran expansión de la manufactura y el consumismo, naciendo así grandes empresas, como la de Henry Ford.

La administración de la calidad creció hasta el grado de establecer estándares a seguir en el trabajo, a organizar funciones y desarrollar nuevos métodos; lo que produjo el aumento de la productividad, pero una disminución de los niveles de calidad del producto. La calidad del producto dependía únicamente de la inspección del producto final, existía una división entre producción e inspección; los productores estaban encargados únicamente de la cantidad y los inspectores de la calidad a través de la inspección, de separar producto defectuoso de producto correcto, el producto defectuoso se reprocesaba o se tiraba. Los productos se caracterizaban por sus partes o componentes intercambiables, el mercado se volvió más exigente y todo convergió a producir.

De esto deriva que en los años 20, la *Western Electric Company* creó un departamento de inspección independiente para respaldar a las compañías operativas de la *Bell Telephone*. De este departamento nacen los pioneros del aseguramiento de la calidad; Walter Shewart, Harold Dodge, y George Edward (Sánchez, 2005). En 1924, Shewart diseñó una gráfica de estadísticas para controlar las variables de un producto, iniciando la era del control estadístico de la calidad; Shewart también es el creador del Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), que más tarde los japoneses rebautizaron como Ciclo Deming.

La calidad así entendida en esta época era cara porque consistía en rechazar el producto defectuoso, lo que supone un primer coste. Posteriormente se trataba de recuperar estos productos defectuosos, lo que suponía otro coste adicional. “Las reclamaciones de los clientes ya no son directamente recibidas por el productor, es decir, se rompe definitivamente la relación productor – cliente que existía en tiempos pasados.” (Sánchez, 2005, p. 9)

**Segunda Guerra Mundial.** Durante la Segunda Guerra Mundial, los militares estadounidenses comienzan a utilizar procedimientos estadísticos de muestreo y establecer requisitos o normas estrictas a sus proveedores, se crean las tablas de muestreo "MIL-STD" (Military Standard, norma militar). Se puede afirmar que en los años 40 hubo un gran desarrollo en el campo de la calidad y surgieron famosos gurús en calidad tales como Deming, Juran, Crosby, Shingo, Taguchi e Ishikawa. A partir de 1941 se ofrecían en las universidades americanas cursos sobre métodos estadísticos aplicables a la producción y en el año 1946 se fundó la American Society of Quality Control (Sánchez, 2005).

A principios del siglo XX la obra de Frederick W. Taylor resultó ser una nueva filosofía de producción, ya que en ella se separaba la función de planeación y ejecución. A los administradores se les encomendó la planeación, a los trabajadores y supervisores la ejecución, dividiendo el trabajo en tareas específicas y enfocándose en el incremento de la eficiencia. El aseguramiento de la calidad quedó como responsabilidad de los inspectores; la

inspección fue el medio principal para el control de calidad para que los fabricantes pudieran ofrecer productos de buena calidad. (Macbeth, 2004)

**Post Guerra.** Al concluir la Segunda Guerra Mundial en el año 1945, el comando supremo de las fuerzas aliadas tomó el control de Japón y estableció un cuartel general en Tokio, pero este cuartel tuvo varios problemas y uno de los más importantes fue que constantemente se interrumpían las comunicaciones. Al tratar de resolver este problema se dieron cuenta que la calidad de los bulbos era muy mala y que además había sido destruidas el 10 % de la red telefónica. Con la experiencia de su derrota, los japoneses visualizaron el cumplimiento de sus objetivos mediante el comercio, y comenzaron la transformación de su industria bélica a la del consumo; pero sus productos de exportación eran de muy mala calidad, decididos a resolver sus problemas, hicieron un proyecto nacional para mejorar la calidad de los productos japoneses y utilizaron a la administración de la calidad como una herramienta que les serviría para competir en el mercado mundial (ISO 9000:2000, 2000)

La Federación Japonesa de Organizaciones Económicas, logró que las empresas japonesas actuaran de una manera colectiva y encargaron a sus más altos ejecutivos aprender cómo otras compañías extranjeras manejaban el control de calidad. Durante la década de los años 50's, los japoneses hacen suyas las ideas del Control de Calidad para mejorar su golpeada economía de postguerra, naciendo el JUSE (*Unión of Japanese Scientists and Engineers* - Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses), entidad que reúne a un grupo de empresarios, gente del gobierno y académicos y asume la tarea de desarrollar y difundir las ideas del Control de Calidad en todo el país. Para ello, invitan al Dr. Deming, para que dictara una serie de seminarios y conferencias, es así como se introducen muchos de los conceptos actuales del Control de Calidad moderno; el Control de Calidad Estadístico y el PHVA de Shewart.

En 1951, como resultado de esta visita, los japoneses crean el Premio Deming de la

calidad para motivar a las empresas al mejoramiento continuo (kaizen); Deming ofreció una serie de conferencias a ingenieros japoneses sobre métodos estadísticos y sobre la responsabilidad de la calidad a personal gerencial de alto nivel. Sin embargo, su exagerado énfasis en los métodos estadísticos unido a la poca motivación de parte de la alta dirección empresarial, hicieron que el JUSE invitara en 1954 al Dr. Juran, para que dictara un seminario a ejecutivos y directores de departamento y sección. Juran consigue resolver estos problemas y se inicia en el Japón una transición gradual desde el Control de Calidad Estadístico al Control de Calidad Total.

Durante el entrenamiento que dirigió Juran en 1954 enseñó a los japoneses a distinguir entre las pérdidas esporádicas y crónicas, y señaló que las pérdidas crónicas acumuladas excedían según su volumen a las pérdidas ocasionales. Se impone entonces el establecimiento de un sistema que vigile los resultados que generan los diferentes procesos de producción para eliminar, transformar o añadir acciones capaces de reducir las pérdidas crónicas (De la C`Abreu & Cañedo, 1998, p. 85).

*Los 60's y 70's.* A principios de los 60, si bien existía liderazgo Kayano, Taguchi desarrolló novedosas técnicas de diseño experimental que condujeron más tarde a las ideas esenciales del denominado diseño robusto y amplió los procesos de planeamiento y perfeccionamiento de la calidad desde el proceso de manufactura para incluir el diseño y reducir la sensibilidad a las variaciones naturales en los procesos de producción y las tensiones de la operación en el sector de las telecomunicaciones. Las ideas básicas de este enfoque son simples, en cualquier proceso de producción existen unas variables que pueden controlarse y otras que no, por lo que es importante determinar la media y la variabilidad de los resultados para relacionar determinados grupos de factores distintos. La tarea consiste en identificar los factores más significativos que influyen sobre ellas, los que afectan sólo a la media deben utilizarse para ajustar los resultados después de minimizar la variabilidad (De la

C' Abreu & Cañedo, 1998, p. 86).

En 1968, Juran introdujo la llamada trilogía de la calidad, compuesta por el planeamiento, el control y el perfeccionamiento para administrarla de forma cotidiana. Por otro lado, si se habla de Control Total de la Calidad (CTC), se puede citar a Ishikawa (1960), quien describió el papel clave que juegan las siete herramientas básicas para la calidad, al ayudar a controlar el proceso, y a orientar en la búsqueda de causas para realizar mejoras., este autor afirma que al tener éxito con el CTC, aumentan las utilidades de la empresa y se mejoran las relaciones humanas, y de trabajo. En conclusión, el CTC suma una organización superior con una mejor posición competitiva en el mercado.

Para Crosby, la calidad es el resultado de la prevención de defectos y el cumplimiento de los requisitos, su filosofía ubica al costo monetario de calidad como centro de medición; su teoría de "Cero Defectos" no hace mención a un producto perfecto sino al compromiso de todos los miembros de la organización en cumplir los requisitos la primera vez y las siguientes (Crosby, 1979). Durante los 70's, Estados Unidos sufre la importación masiva de productos japoneses de mejor calidad y mucho más baratos. En 1972, Yoji Akao y colaboradores desarrollan el DFC (Despliegue de la función de calidad), en el astillero de la Mitsubishi en Kobe, profundizando y centrando los conceptos de Hoshin Kanri; se comienzan a utilizar las matrices de la casa de la calidad (Sánchez, 2005, p. 12).

***Aseguramiento de la Calidad.*** Al mismo tiempo que la evolución de los Sistemas de Calidad, los departamentos de calidad tenían como función el "Aseguramiento de la Calidad" consiguiendo un fuerte desarrollo apoyados en la creación de ingenierías, dispuestas por personal con importantes conocimientos de técnicas de calidad y fiabilidad que empezaron a dirigir sus esfuerzos hacia la prevención de los defectos. El aseguramiento de la calidad se origina en la necesidad de la industria militar y espacial de Estados Unidos, durante los años 50 y 60, de ofrecer unos productos ajustados a unas especificaciones dadas. La calidad pasa

de un enfoque limitado al área de producción a un enfoque más amplio en el que se implican a todas las partes de la organización. (Feigenbaum, 1961); se pasa de un enfoque de detección de errores a un enfoque de prevención en el que lo importante es encontrar las raíces de los problemas y corregirlas, buscando soluciones y estandarizando estas soluciones para que no vuelvan a ocurrir los errores (Juran, 1951).

A partir de este momento, se comienza a utilizar conceptos como "Manual de Calidad", "Auditorías de Calidad" (ISO 9000:2000, 2000). También fueron apareciendo diferentes normativas internacionales, que sirvieron de guía y ayuda a todo el proceso que se está comentando. Actualmente la Organización Internacional de Normalización ISO, compuesta por diferentes organismos nacionales, es la más arraigada y es la autora de las Normas ISO 9000 relativas a los Modelos de Aseguramiento de Calidad, Gestión de Calidad y Elementos de los Sistemas de Calidad, así como de las Guías de uso y selección de las citadas normas.

A finales de los 80's y comienzo de los 90's, las empresas necesitaron demostrar a sus clientes que los Sistemas de Calidad que tenían implantados garantizaban la calidad de sus productos y servicios. Como consecuencia de esta necesidad y utilizando la existencia de la normativa internacional, como ISO, PECAL etc. y de Organismos Nacionales de Certificación, empezaron a solicitar certificados que aseguraban que cumplían los requisitos de las citadas normativas. El aseguramiento de la calidad (no enfocada hacia la mejora) pone énfasis en los productos desde su diseño hasta el momento de envío al cliente y concentra sus esfuerzos en definir los procesos que permiten obtener productos acordes con las especificaciones.

Se trata de proporcionar la confianza al cliente de que se cumplirán los requisitos de la calidad. El objetivo que persigue el aseguramiento de la calidad es evitar que el producto defectuoso llegue al cliente y buscar la manera de evitar que los errores se produzcan de

forma repetitiva. Los factores claves que sirven de base a este enfoque de aseguramiento de la calidad son los siguientes: (a) prevención de errores, (b) control total de la calidad, (c) énfasis en el diseño de los productos, (d) uniformidad y conformidad de productos y procesos y (e) compromiso de los trabajadores.

Este enfoque de aseguramiento de la calidad originó que se publicaran normas internacionales que recogían los principios que toda organización debía poseer para disponer de un sistema de aseguramiento de la calidad; estas normas son las normas ISO 9000 cuya primera versión se publicó en 1987. Por lo que se ha ido explicando en este enfoque de aseguramiento de la calidad, se puede deducir que tener implantado un sistema de aseguramiento de la calidad en una organización viene acompañado de una documentación que dependiendo del tamaño y actividad de la empresa puede llegar a ser más o menos compleja e n general la documentación de un sistema de aseguramiento de la calidad está formado por: (a) Manual de la calidad, (b) Procedimientos, (c) Registros y (d) Instrucciones de trabajo (Escalante, 2004).

**Los 80's.** En los años 80's, el mundo occidental comienza a tomar conciencia de la Gestión de la Calidad, y a adoptar gran parte de las ideas y prácticas del Control de Calidad japonés para producir los cambios en sus respectivos países, así pues se comienza a hablar de TQM (Gestión de la Calidad Total). Otros autores como Crosby (1987) y Deming (1989) consideraron que la calidad es la conformidad con los requerimientos, con las especificaciones de fabricación, este enfoque está basado en la producción. Tanto Europa como EEUU comenzaron a preocuparse por la fuerza que la Gestión de Calidad dio a la industria japonesa y a la vez se convencieron que la Gestión de Calidad Total es un bien para toda la sociedad.

En 1987 la *International Organization for Standardization* creó las normas ISO 9000. El gobierno de los Estados Unidos por su parte creó el Modelo Malcom Baldrige. De igual

forma en 1988 se fundó la *European Foundation for Quality Management* (EFQM). No se puede afirmar ni considerar que exista una mejor definición del término calidad, sino que más bien cada definición se adapta mejor a diferentes objetivos estratégicos de la empresa.

Siguiendo a Garvin (1988), la calidad se agrupa en cinco enfoques: (a) enfoque trascendente, (b) enfoque basado en el producto, (c) enfoque basado en el cliente, (d) enfoque basado en la producción, y (e) enfoque basado en el valor. El enfoque trascendente es la más alta idea de todo y donde la calidad como excelencia supone lograr el compromiso de todos los integrantes de la organización para lograr un producto lo mejor posible, empleando los mejores componentes, la mejor gestión y los mejores procesos posibles. Taguchi (1989) por su parte asoció la calidad con las pérdidas mínimas para la sociedad en la vida del producto, entendiendo como pérdidas todo aquello que no suponga una óptima utilización de los recursos disponibles; mientras que Juran (1951) consideró que la calidad implica no admitir, en la realización de cualquier tarea, todo aquello que no sea lo mejor.

**Los 90's.** La Gestión de la calidad total (Total Quality Management TQM) es una estrategia de gestión que busca que la organización satisfaga las necesidades y expectativas de sus clientes; se centra en el trabajo conjunto de la organización, es decir de todas sus áreas, respetando el entorno medio ambiental y colaborando en su desarrollo. A partir de este momento se empiezan a considerar criterios de calidad de los procesos y de los sistemas y se reconoce que para lograr un producto final de calidad, los procesos y sistemas empleados en su ejecución deben ser de calidad. El TQM es la implantación de la calidad en todos los niveles de la organización: conseguir que hasta el último empleado de la empresa esté empeñado en el logro de la calidad. Se trata de volver a la idea de los artesanos, donde ellos estaban en contacto directo con el cliente, sabían lo que el cliente quería y sabían si el cliente estaba contento con el trabajo que ellos habían realizado. (Sánchez, 2005, p. 15)

**Modelo Seis Sigma.** El modelo nació en Motorola, en 1985, surgió en la necesidad de lograr mejoras drásticas en los niveles de calidad. (Harry & Schroeder, 2000). Linderman, et al., (2003) definieron Seis Sigma como un método sistemático y organizado para la mejora de procesos estratégicos, que se basa en una metodología estadística y científica, para lograr reducciones drásticas en las tasa de fallo definidas para los clientes. Basados en los elementos de compromiso, liderazgo, responsabilidad social, política y estrategia, enfoque en el cliente, recursos, colaboraciones, gestión de RRHH, *involvement*, comunicación abierta y gestión de procesos.

**Normas ISO.** Las normas desarrolladas por ISO son voluntarias, comprendiendo que este es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional, por lo tanto, no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país. Las Normas de Serie ISO 9000 son, según López (2006), un conjunto de normas y directrices internacionales que permiten la implantación de un sistema de gestión de la calidad, el cual posee una reputación global. Estas conforman tres documentos básicos:

1. ISO 9000.- Sistemas de Gestión de la Calidad: Conceptos y vocabulario. Describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología (López, 2006).
2. ISO 9001.- Sistemas de Gestión de la Calidad: Requisitos. Especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad, los cuales son aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y cuyo objetivo sea aumentar la satisfacción del cliente (López, 2006).
3. ISO 9004.- Sistemas de Gestión de la Calidad: Guía para llevar a cabo la mejora. Proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del

sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes, y de otras partes interesadas (López, 2006).

Los objetivos que se persiguen con la aplicación de las Normas, de acuerdo con Moreno(2001), son: proporcionar a la organización elementos que permitan lograr la calidad del producto o servicio y mantenerla en el tiempo a través de procesos, de manera que las necesidades del cliente sean satisfechas de modo permanente; el establecimiento de sistemas de aseguramiento de la calidad, que garanticen el buen funcionamiento de la empresa y satisfacción de sus clientes; ayudar a desarrollar un sistema de calidad a nivel mundial, además de productos de calidad consistentes y una buena relación con los clientes.

4. Los beneficios externos de acuerdo con Guajardo (1996), son obtener una imagen superior en el mercado y la distinción de ser una empresa de clase mundial, lograr una percepción mayor de la calidad, reducción de auditorías de calidad por parte del cliente y aumento de la participación en el mercado.

Asimismo la Norma ISO 9001 se orienta a los requisitos de la organización y su mejora continua; mientras que, la Norma ISO 9004 proporciona recomendaciones para llevar a cabo la mejora antes mencionada. Cabe resaltar que según las 160 encuestas realizadas en la presente investigación, ninguna empresa encuestada del sector editor de libro en Lima Metropolitana aplica algún sistema de Gestión de Calidad.

***Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008.*** Está basado en la Norma ISO 9001, especifica los requisitos para la certificación/registro o evaluación del Sistema Gestión de Calidad de una organización. La última versión (2008) tiene como objetivo simplificar, consolidar e integrar la serie ISO 9000 y engloba todas las etapas en que la organización debe responsabilizarse: diseño, desarrollo y elaboración. Esta versión ha sido simplificada para una

mejor comprensión e implantación, y tiene como diferencia un enfoque basado en los procesos en vez de estar enfocado en los procedimientos (Sánchez, 2010).

### **2.1.1 Principios y prácticas de la administración de la calidad en China**

Sobre el particular, existe una investigación denominada Principios y Prácticas de la Administración de la Calidad en China (Li, Alistair & Harrison, 2003) y se utilizaron instrumentos de TQM tomados en cuenta por distintos autores (Ahire et al., 1996; Raghunathan et al., 1997; Sun, 2000; y Zhang et al., 2000) y se utilizó un indicador basado en 40 preguntas divididas en ocho factores, estas formaban parte de una encuesta realizada a una muestra de las empresas chinas.

Esta herramienta de medición a manera de cuestionario permite identificar y evaluar el grado de TQM presente en una organización gracias a preguntas íntimamente relacionadas con indicadores antes mencionados. En la Tabla 2, se resumen los principios y prácticas de la Administración de la calidad en China considerados desde 1989 al 2000 por diferentes autores.

La familia de normas sobre calidad apareció por primera vez en 1987, su creación se originó después de la segunda guerra mundial, cuando la calidad empezó a tomar mayor importancia en el mundo, fue entonces cuando diversas empresas comenzaron a implementarla, interpretando tal término de manera diferente, por tal motivo y como lo afirmó Evans (2008), con el fin de regular estos sucesos, se creó un organismo especializado en normatividad llamado ISO término científico que se refiere a igual, sus siglas se definen como *International Organization for Standardization*, Organización Internacional para la Estandarización, creada con esta palabra en Londres en 1946, con integrantes de los organismos de normas nacionales de diversos países, que desarrollaron una serie de normas de calidad escritas con conceptos y principios mundialmente aceptados, tomando como base una norma estándar británica (BS) que fue diseñada para el comercio.

Tabla 2

*Principios y Prácticas de la Administración de la Calidad en China, 1989 - 2000*

Autor(es)	Elementos indicativos de la calidad
Zhang et al. (2000)	Liderazgo ; gestión de calidad de los proveedores y la política de calidad ; visión y plan de declaración, evaluación, control y mejora de procesos, diseño de productos, la mejora del sistema de calidad; procedimientos de participación de los trabajadores; reconocimiento y recompensa; educación y formación ; enfoque en el cliente.
Saraph et al. (1989)	Papel de la alta dirección de la división; papel del departamento de calidad; formación; diseño de producto / servicio; gestión de calidad de los proveedores; gestión de procesos / operativo; datos sobre la calidad y la presentación de informes; relaciones laborales.
Subba et al.(1997)	Apoyo a la Alta Gerencia; información y análisis; planificación de la calidad estratégica, desarrollo de recursos humanos; Seguro de calidad; relaciones con los proveedores; resultados de calidad; orientación al cliente.
Flynn et al. (1994)	Liderazgo de calidad; recompensas mejora de la calidad; control de procesos; realimentación; la limpieza y la organización; nueva calidad del producto; Proceso de diseño Inter - funcional; selección de potencial el trabajo en equipo; el trabajo en equipo; relaciones con los proveedores; la implicación del cliente.
Ahire et al. (1996)	Compromiso de la Alta Gerencia; enfoque en el cliente; gestión de calidad de los proveedores; gestión de la calidad del diseño; benchmarking; Uso de SPC ; uso de la información de calidad interno; participación de los trabajadores; formación de los trabajadores; calidad del producto; rendimiento de los proveedores.
Sun (2000)	Liderazgo; la información; estrategia; recursos humanos; proceso; proveedores; los resultados del negocio; enfoque en el cliente.

*Nota.* Adaptado de *Principios y Prácticas de la Administración de la Calidad en China*, por Alistair y Harrison, 2003.

### 2.1.2 La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas

Sobre la relación que existe entre el ISO 9001 y la Administración de la Calidad

Total, tratándose de estudios realizados sobre el estado de la implementación de la Administración de la Calidad Total en el país, Benzaquen (2013) realizó una investigación en la que se compararon los factores de TQM entre empresas certificadas, y empresas no certificadas (ver Tabla 3).

Los factores de TQM analizados fueron: (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

Administración de la Calidad es considerada una función que depende de estos nueve factores. Esto conlleva a un modelo matemático de donde Benzaquen (2013) trató a las puntuaciones en el diferencial semántico como puntuaciones para llegar a una visión general con fines ilustrativos.

## **2.2 Calidad en las Empresas del Sector Editorial en el Mundo**

En Latinoamérica, el sector editorial tendrá que buscar nuevas oportunidades en los mercados que se volverán cada vez más digitales; para ello es necesario que los empresarios vean el negocio de manera distinta y se capaciten para ofrecer soluciones a los clientes que no estén solamente en las fronteras tradicionales del sector. La producción tiene que ser cada vez más flexible y customizada a las nuevas necesidades del cliente, ya sea en la personalización o integración de campañas de mercadeo digitales con utilización de papel como soporte o en la disponibilidad de contenidos en distintos medios. Con la incorporación de la producción digital, de sistemas digitales, automatización de procesos, en la utilización de la web como parte integrante del negocio y de su contacto con los clientes el sector editorial tendrá que volcarse a la búsqueda conjunta de innovación y eficiencia.

Para Molina (2004), la red de la palabra impresa está constituida por las editoriales, las librerías y las distribuidoras en primera instancia, luego por el sistema bibliotecario, el sistema escolar y por el sistema familiar de cultura impresa, que en Chile tiene un muy bajo nivel de desarrollo.

Dittborn (2011) por su parte indicó que la industria del libro en Chile se maneja con muy pocas e imprecisas estadísticas de producción, importación y ventas, dificultándose conocer el peso que tiene dentro de la actividad económica nacional y de su aporte a la recaudación del Impuesto sobre el Valor Añadido [IVA]. Esta falta de datos precisos sobre la actividad de la industria origina especulaciones sobre la crisis del libro en dicho país, sin contar con cifras y antecedentes válidos.

Tabla 3

*Los Nueve Factores de TQM en la Empresa*

Bloque	Factor	Descripción
Alta Gerencia	X1 Liderazgo - Alta Gerencia	Contribuye a la gestión de la calidad comprometiendo a la institución a alcanzar sus objetivos
	X2 Planeamiento de la Calidad	Analiza si se tienen metas específicas y detalladas sobre la gestión de la calidad
	X3 Auditoría y Evaluación de la Calidad	Seguimiento de las metas de gestión de calidad
Proveedores	X4 Diseño del Producto	Adopción de la innovación como aspecto diferenciador dentro de su entorno
	X5 Gestión de la Calidad del Proveedor	Mide el nivel de manejo de sistemas de calidad en los proveedores y como repercuten en los bienes o servicios que ofrecen
Gestión de Procesos	X6 Control y Mejoramiento del Proceso	Verifica si el proceso operativo satisface los requerimientos de los clientes y si las instalaciones y el equipo operativo funcionan de forma adecuada
	X7 Educación y Entrenamiento	Mide la capacitación, entrenamiento, proporción de herramientas de gestión de calidad y el grado de compromiso de los trabajadores con el sistema de calidad
Clientes	X8 Círculos de la Calidad	Diálogo en la empresa, trabajo en equipo y mide la frecuencia de realización y su impacto sobre el desempeño de la organización
	X9 Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	Medir el grado de satisfacción alcanzado por los clientes con respecto a los bienes o servicios ofrecidos, a su vez mide la forma en que se captan dichas necesidades

*Nota.* Tomado de *La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú*, por J. Benzaquen, 2014.

Según datos de la Agencia chilena del ISBN [International Standard Book Number] la cantidad de títulos inscritos (libros de interés general) aumentó un 144,63% entre los años 2000 a 2013. Por otro lado, la cantidad de ejemplares a imprimirse declarados por los editores pertenecientes a las distintas asociaciones gremiales varió del año 2010 al 2013 en un 16,74%. En el estudio reciente realizado por Confederación Española de Gremios y Asociaciones de Libreros [CEGAL] (2001) se consignó la siguiente afirmación, válida para toda América Latina: El sector de las librerías se ha caracterizado tradicionalmente por la ausencia de información sistemáticamente elaborada, hecho que ha dificultado la posibilidad de un conocimiento riguroso y exhaustivo del sector las librerías, en el que coexisten empresas de características muy diferentes entre sí. En general el sector de las librerías tiene un papel cultural fundamental dentro del mercado del libro. Principalmente como agentes que

garantizan y promueven el pluralismo en la oferta de libros en el mercado, que a la vez favorecen el acceso de los lectores a la oferta de editorial y que pueden orientar las decisiones de la demanda. El reconocimiento de la importancia de esta función cultural de la librería debe ocupar un espacio destacado en el contenido de una política pública de fomento del libro.

## **2.3 Calidad en el Perú**

### **2.3.1 Creación de la calidad en el Perú**

Según el CDI (Comité de Gestión de la Calidad), en el año 1989 se crea en el Perú el Comité de Gestión de la Calidad (CGC), integrado inicialmente por 4 instituciones, hoy lo integran 21 instituciones gremiales, educativas y técnicas reunidas en base a un acuerdo de Cooperación Interinstitucional con el objeto de promover la calidad en el país. Desde su formación, el Comité de Gestión de la Calidad tiene como Coordinación y Secretaría Técnica al Centro de Desarrollo Industrial (CDI) de la Sociedad Nacional de Industrias. El CGC estableció en el año 1991 un Concurso Motivacional de Mejoramiento de la Calidad, con el objeto de promover el desarrollo de la calidad en el Perú, elevar su nivel y mejorar la competitividad de las empresas.

Posteriormente, en cooperación con expertos del Premio Malcolm Baldrige de Estados Unidos y expertos de premios latinoamericanos, se rediseñaron los criterios de evaluación y se elevaron los niveles de exigencia. A partir del año 1997 el Concurso pasó a denominarse Premio a la calidad con estándares similares a los Premios Nacionales Latinoamericanos. En el 2001, siendo aprobado por Resolución Suprema se convierte en el Premio nacional a la calidad en el Perú.

### **2.3.2 Evolución de la calidad en el Perú**

Sanetra y Marbán (2007) señalaron que la equidad en las transacciones comerciales es el resultado de trabajar bajo iguales condiciones, para que los exportadores puedan confiar

en que cumplen con los requisitos de sus mercados, para lo cual la infraestructura nacional de la calidad es esencial para abatir los obstáculos técnicos al comercio. La infraestructura de la calidad (IC) comprende: (a) la metrología, (b) la normalización, (c) los ensayos, y (d) la administración de la calidad con sus componentes de certificación y acreditación (ver Figura 1).

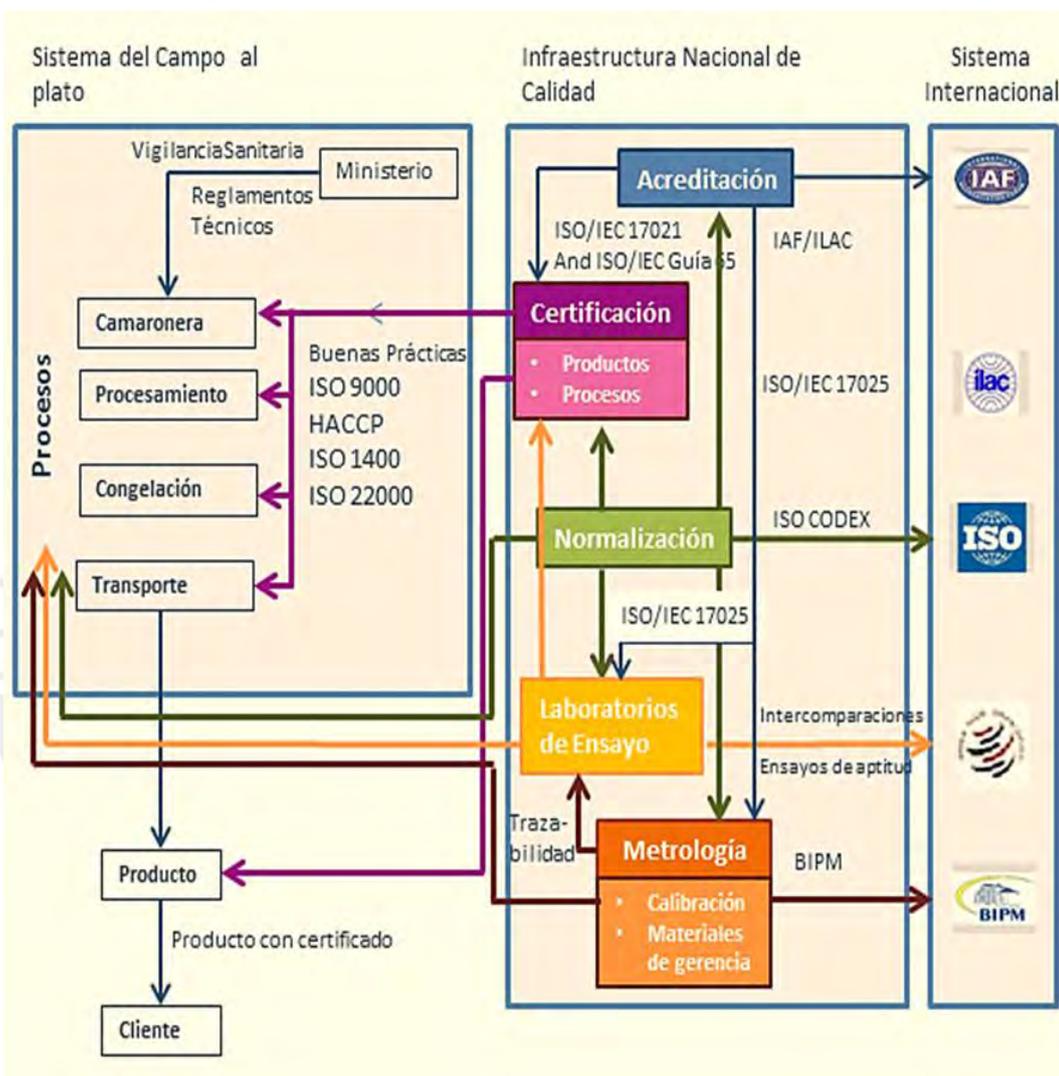


Figura 1. Sistema Nacional de la Calidad.

Tomado de *Una infraestructura nacional de la calidad*, por R. Sanetra y R. Marbán, 2007 ([http://www.sim-metrologia.org.br/docs/OAS\\_SP07.pdf](http://www.sim-metrologia.org.br/docs/OAS_SP07.pdf))

“Esta infraestructura puede ser utilizada para todo producto o servicio, y asegura que cumplirán con los requisitos de los clientes, sean estos consumidores, fabricantes o reguladores” (Sanetra & Marbán, 2007, p.103). En el Perú, el Instituto Nacional de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI] cuenta con

organismos de normalización, acreditación y metrología, los cuales conforman los pilares de una infraestructura de la calidad en el país.

INDECOPI, a través de la Comisión de Normalización y de Fiscalización de Barreras No Arancelarias [CNB], se constituye en el organismo peruano de normalización en todos los sectores, a través del cual se obtienen normas técnicas, que son documentos establecidos por consenso y aprobados por organismo reconocido. INDECOPI (2013a) señaló que en el periodo enero a diciembre 2012 se aprobaron y ratificaron 878 Normas Técnicas Peruanas (NTP), de las cuales 1.37% corresponde a “Gestión”. En el reporte mensual de estadísticas institucionales, INDECOPI (2014) señaló que el periodo marzo 2013 a abril 2014 se aprobaron y ratificaron 448 NTP, de las cuales las Normas de “Gestión” ascendieron a 4.9%; la distribución de NTP aprobadas por sector se puede observar en la Figura 2.

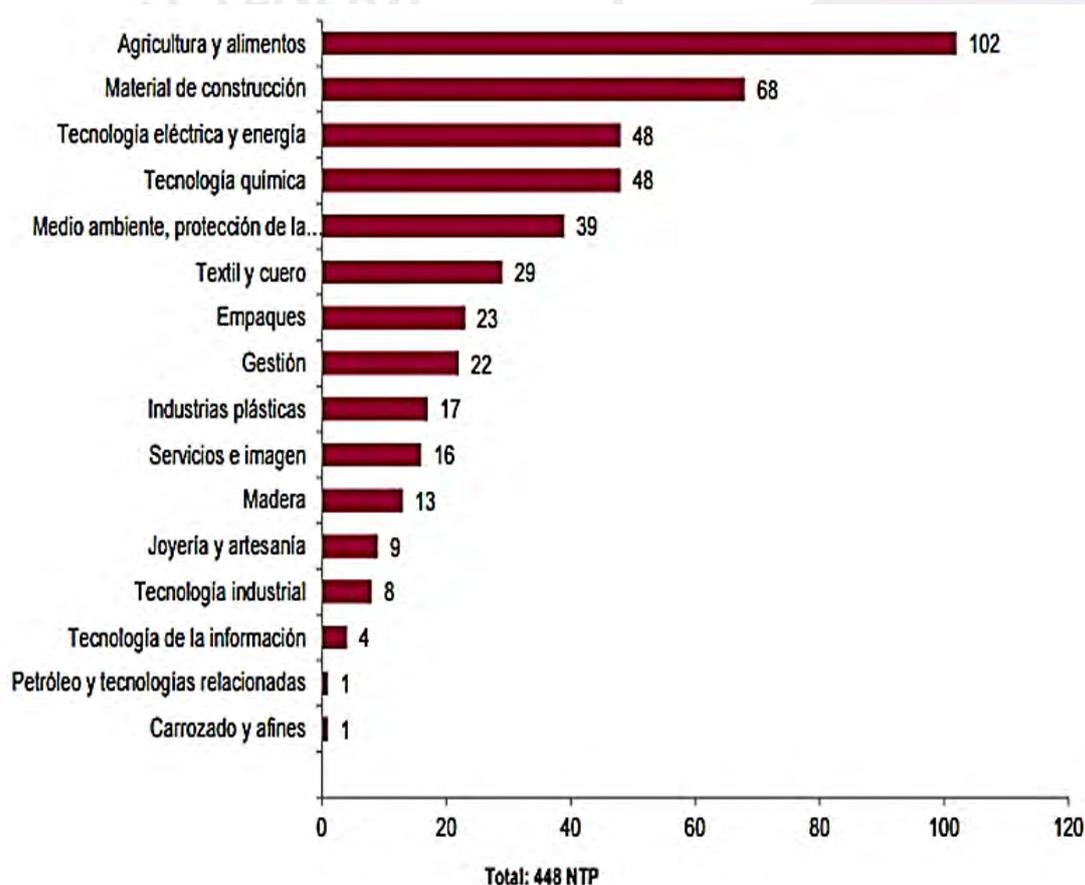


Figura 2. Distribución de la NTP, aprobadas en febrero del 2014

Tomado de *Reporte de estadísticas institucionales*, por INDECOPI, 2014

([http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/estadisticas\\_portal\\_principal/ReportesMensuales/RmFeb2014.pdf](http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/estadisticas_portal_principal/ReportesMensuales/RmFeb2014.pdf))

INDECOPI (2013) presentó en el Catalogo de Normas Técnicas Peruanas de Calidad un total de 105 normas entre voluntarias y obligatorias, las cuales se agrupan en tres categorías: (a) gestión y aseguramiento de la calidad (48.6%), (b) certificación de productos, de empresas y evaluación de conformidad (30.5%) y (c) aplicación de métodos estadísticos (20.9%). Según INDECOPI (2013b), el Servicio Nacional de Acreditaciones [SNA] es el organismo encargado de evaluar y acreditar organismos de evaluación, Organismos de Evaluación de Conformidad [OEC] de acuerdo con directrices y guías internacionales adoptadas, facultando a la OEC a brindar servicios de evaluación de conformidad con valor oficial. El SNA fue aceptado como miembro del Acuerdo de Reconocimiento Multilateral de Foro Internacional de acreditación (International Accreditation Forum [IAF] en el campo de la acreditación de organismos de Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001), desde julio del 2010.

En la Figura 3 se muestra los OEC acreditados en el Perú, que ascienden a 99. Cabe precisar que el SNA cuenta con capacidad para atender acreditaciones en los sectores agrícola-ganadero, alimentos, ambiental, minero-metalúrgico, energético, petroquímico, salud, maquinaria y equipos, industria, textiles, manufactura e instrumentación.

Por otro lado, el Centro de Desarrollo Industrial [CDI] dio inicio desde el año 1991, con el Concurso Motivacional de Mejoramiento de la Calidad (1991 - 1992), que fue establecido para ayudar a las organizaciones a implementar sistemas integrados de calidad y productividad con desempeños de clase mundial para lograr alta confiabilidad en sus productos y servicios.

La premiación es a nivel nacional en reconocimiento a las empresas que han demostrado una gestión de calidad de nivel superior en el país. Los premios son otorgados por el Comité de Gestión de la Calidad a las organizaciones que constituyen un ejemplo a seguir en sus prácticas de gestión.

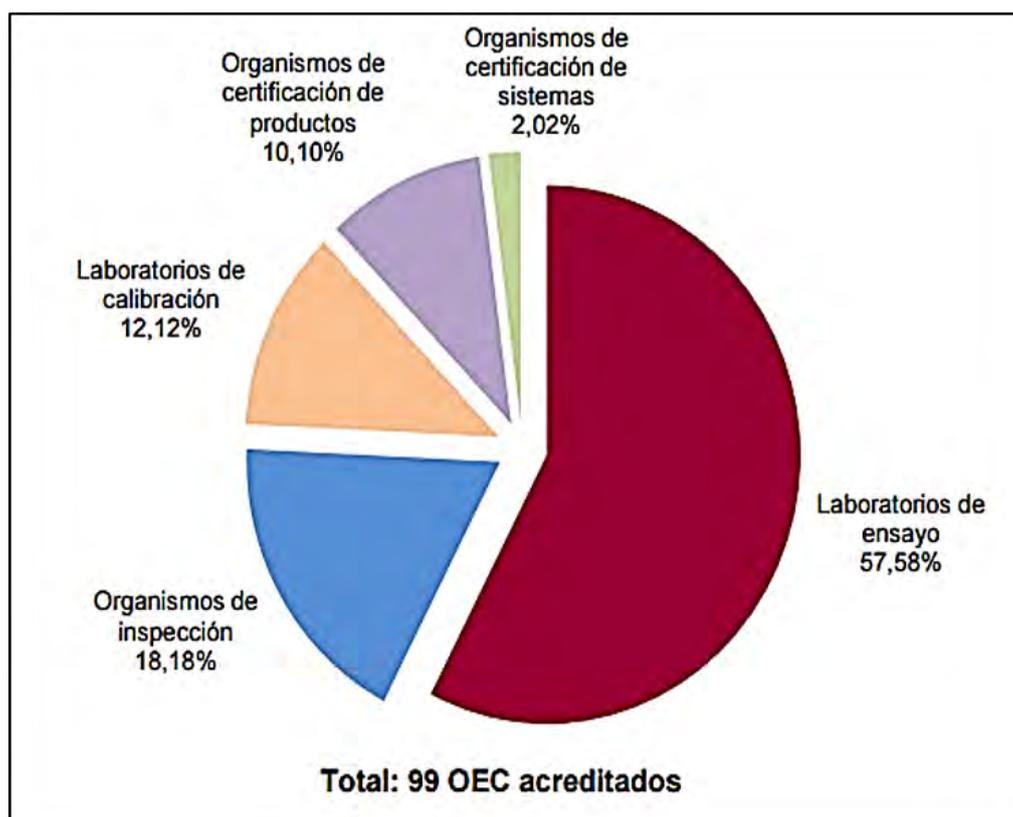


Figura 3. 99 OEC acreditados en el Perú.

Tomado de *Anuario de estadísticas institucionales 2012*, por INDECOPI, 2013 ([http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/estadisticas\\_portal\\_principal/ANUARIO2012.pdf](http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/estadisticas_portal_principal/ANUARIO2012.pdf))

El modelo ha sido diseñado para fortalecer la competitividad de las organizaciones peruanas, a través de procesos de auto evaluación, postulación al premio y retroalimentación a los postulantes. Tiene además tres importantes roles: (a) ayudar a comprender y gestionar una organización de manera sistemática, (b) contribuir a mejorar el desempeño y los resultados, y (c) facilitar la comparación y el intercambio de mejores prácticas. De acuerdo a Benzaquen (2014), el Comité de Gestión de la Calidad (CGC), que es parte del Centro de Desarrollo Industrial [CDI], es el único organismo peruano formal que ayuda a las empresas a liderar con temas de la calidad en el Perú. Fue creado en 1989 y agrupa a 21 organizaciones gremiales, educativas y técnicas cuyo objetivo es promover la calidad en todos los sectores de la actividad económica del Perú.

El Premio Nacional a la Calidad es otorgado a empresas u organizaciones, por un Comité de Gestión de Calidad, en tres categorías: (a) producción, (b) comercio y servicios, y

(c) servicio público, que a su vez se subdividen por criterios de facturación o número de trabajadores (CDI, 2014). El Instituto Nacional de Calidad [INACAL], creado mediante Ley N.º 30224 inició sus funciones el 1 de junio de 2015, con la finalidad de que el Perú cuente con una institución especializada en establecer y promover políticas para optimizar la calidad y competitividad de sus productos, procesos y servicios, en base a estándares internacionales y en armonía con el cuidado y respeto a los consumidores, así como al medio ambiente. Siendo adscrito al Ministerio de la Producción, es el ente encargado de conducir la Política Nacional de la Calidad y rector del Sistema Nacional para la Calidad, el cual está integrado por el Consejo Nacional para la Calidad [CONACAL], el Instituto Nacional de Calidad [INACAL] y sus Comités Técnicos Permanentes, así como las entidades públicas y privadas que forman parte de la infraestructura de la calidad (INACAL, 2015).

### **2.3.3 Calidad de las empresas en el sector editorial de libros en la ciudad de Lima Metropolitana**

Es importante mencionar que luego de la búsqueda de información realizada no se pudo ubicar estudios con respecto a la calidad en las empresas editoras de libros en el Perú, pero se recabó un estudio publicado en el 2013 por la Cámara Peruana del Libro sobre el mercado editorial en el Perú, asimismo se consiguió información sobre estadísticas del sector editorial de libros en la ciudad de Lima, la cual se explica a continuación.

El sector Editorial de Libros en la ciudad de Lima ha experimentado un espectacular crecimiento, y es aquí donde se concentran el 90 % de ellas, las mismas que van incrementado sus ventas gracias a la “Ley de la Democratización del Libro y Fomento de la Lectura”. Para la micro y pequeña empresa la ley ha sido de mucha utilidad, principalmente, en los aspectos tributarios. La reducción de los tributos ha ayudado a incrementar las ventas en gran cantidad en el Perú.

Asimismo, en las últimas dos décadas el Perú experimentó cambios asombrosos con

el sistema político de la nación, pues se puso en práctica el Sistema de Regionalización, para que estas divisiones administren autónomamente sus recursos naturales; por otro lado, se crean universidades privadas, bajo el amparo del Decreto Legislativo 882, Ley de Fomento Educativo, es decir con fines de lucro. Estos cambios, crean más usuarios de diversidad de productos en el sector Editoriales de Libros, que, ante el incremento de la demanda, exigen también mayores volúmenes de producción y ventas, y para ello mayores recursos de financiamiento. El sector Editoriales de Libros en la ciudad de Lima, igual que muchos otros sectores del Perú, se caracteriza por la presencia de empresas formales en menor proporción, mientras que el gran porcentaje están en condiciones de informalidad.

Según el estudio “El Mercado Editorial en el Perú 2008-2011” realizado por la Cámara Peruana de Libro (2013), entre los temas más comercializados, se encuentra que la mayor parte de las editoriales venden libros de filosofía, psicología, ciencias sociales, literatura, arte y lenguas. A su vez, la mayor demanda de subtemas es liderada también por filosofía, seguida de derecho, lingüística, novelas, entre otros. Y señala que según los datos del SEACE [Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado], al 2011 se han efectuado licitaciones por un monto superior a los 72,9 millones de nuevos soles, cifra relacionada únicamente a la elaboración de libros, diagramación, impresión, entre otros.

Resalta el estudio que el 99,8% del monto total adjudicado correspondió a la elaboración de materiales escolares, mientras que el 0,2% fue de libros no escolares. Otro aspecto destacable es que la empresa que se ha adjudicado la mayor cantidad de licitaciones escolares (Quad/ Graphics Perú) es socia de la Cámara Peruana del Libro. Con relación al impacto de la aplicación de la Ley de la Democratización del Libro y Fomento de la Lectura (Ley del Libro) mencionado líneas arriba, el 76,0% de las firmas asociadas considera que ha sido beneficiada en gran medida, debido a razones tales como el aumento de las ventas, las exoneraciones tributarias y los precios más competitivos en el mercado. De otro lado, el

24,0% de socios juzga que la ejecución de la Ley del Libro no los ha beneficiado, ya que existen numerosas trabas burocráticas para las devoluciones tributarias.

Los resultados del *Estudio del Mercado Editorial del Perú* revelaron que las empresas formales han mostrado, en el período 2009-2011, una tasa promedio anual de variación de -22.3% en el valor de producción, 1.4% en el valor de importación, y -11,1% en el valor de las ventas. En la Figura 4 se puede observar que las ventas totales registradas por las empresas formales en el 2011 alcanzaron los 1.194 millones de soles (ventas al consumidor final). De este total, el 56.2% (S/ 671, 4 millones) correspondió a la producción nacional y el 43. 8% (S/ 522, 6 millones) a las importaciones.

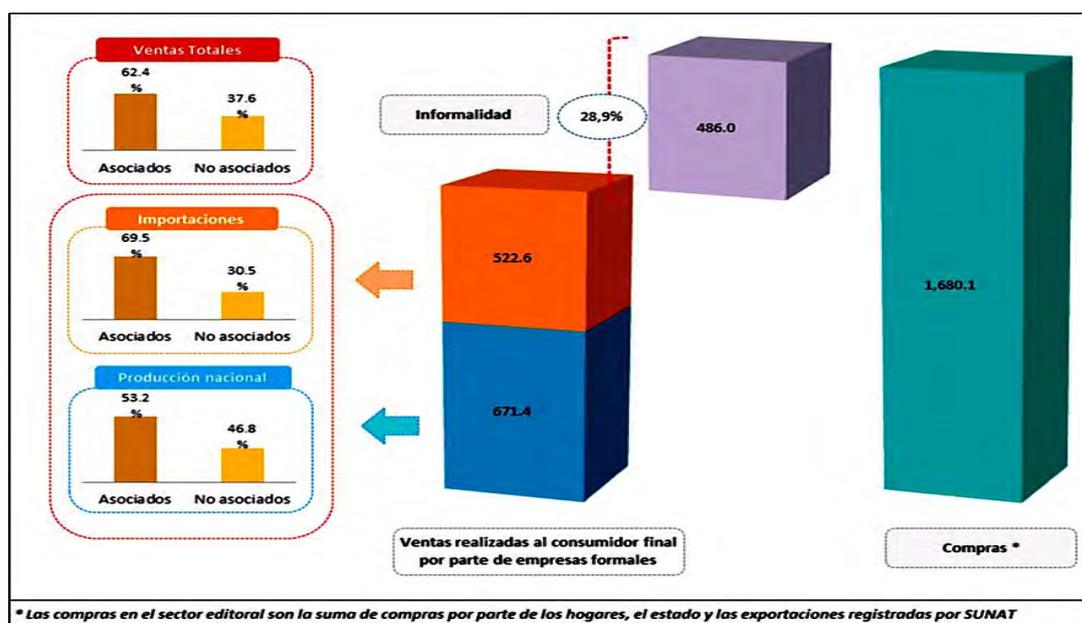


Figura 4. Ventas y compras realizadas en el sector editorial a nivel nacional 2011 (Millones de S/).

Tomado de *El mercado editorial en el Perú*, por Cámara Peruana del Libro, 2013 (<http://cpl.org.pe/wp-content/uploads/2011/11/NUEVO-ESTUDIO-DE-MERCADO-EDITORIAL-FOLDER.pdf>)

Cuando en el 2011, se compara los resultados de las ventas de las empresas formales con las compras realizadas tanto por los hogares como por el gobierno y las exportaciones, se observa que el nivel de informalidad alcanzó un total de 486,0 millones de soles. Por consiguiente, el mercado informal equivale al 28, 9% del total de las compras realizadas (SUNAT, 2013).

Según el Gremio Asociación Peruana de Medios de Impresión, el sector gráfico nacional (incluye editoras e imprentas) se encuentra en un crecimiento progresivo y vislumbra un futuro positivo. Lo cual se puede confirmar en las iniciativas de formalización de los pequeños empresarios del Centro Lima, donde se acopian gran cantidad de empresas editoras, quienes buscando alejarse del negocio de la informalidad se han reordenado en las instalaciones del Centro Comercial Unión en la avenida Argentina. Así, a medida que el empresariado tome conciencia sobre las verdaderas repercusiones de trabajar de manera ilegal y de lo trascendental de la formalización, la industria gráfica peruana podrá ganarse un lugar prestigioso en el mercado mundial, donde priman las grandes potencias gráficas.

Para el Gremio Asociación Peruana de Medios de Impresión, en Lima Metropolitana hay aproximadamente 16,000 Empresas Gráficas; de las cuales aproximadamente existen 5,000 empresas formales, es decir debidamente constituidas, y 11,000 en condiciones informales. Lo que indica que este sector tiene futuro, pues cuanto más aumenta la población también aumentan los negocios y consecuentemente crecen las necesidades de este rubro para satisfacerlas.

El Índice de Crecimiento Industrial es un indicador estadístico que mide la evolución mensual de los volúmenes de la producción física de los bienes elaborados por el sector industrial, tanto en su conjunto como en los distintos niveles de agregación establecidos, y su evolución entre 1998 al 2010 ha sido positiva. Por otro lado, las importaciones de los productos del sector gráfico representan la mayor parte de movimiento económico productivo del sector.

Las exportaciones de Manufacturas de pasta de celulosa papel o cartón se han incrementado significativamente desde el año 2005, a pesar que en el año 2009 presentaron una leve caída. Lo mismo sucedió con las exportaciones de Productos Editoriales de prensa/Industria Gráfica (ver Figura 5). Mientras que las importaciones de Productos

Editoriales de prensa/Industria Gráfica presentaron un alza relevante en el año 2007 (ver Figura 6) (AGUDI, 2011).

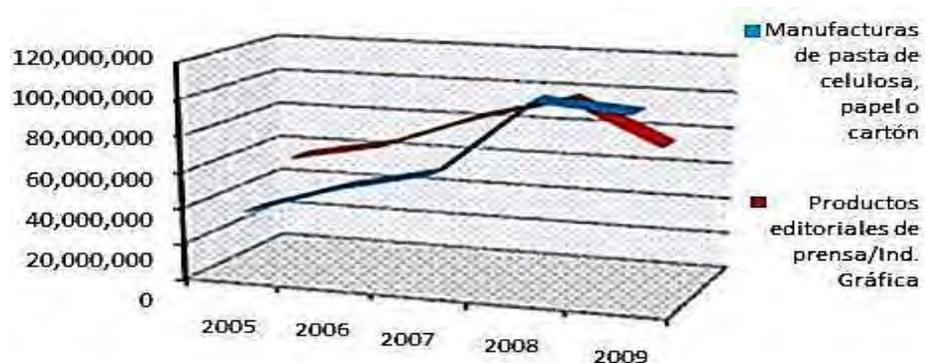


Figura 5. Evolución de Exportaciones (2005-2009).

Tomado de *Índice de Crecimiento Industrial*, por Agudi, 2011

([http://www.agudigraficos.com/agudi/images/indicadores\\_archivos/image014.gif](http://www.agudigraficos.com/agudi/images/indicadores_archivos/image014.gif))

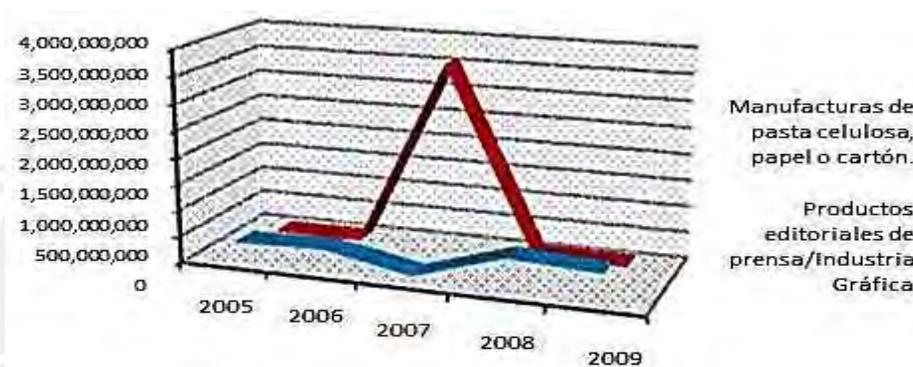
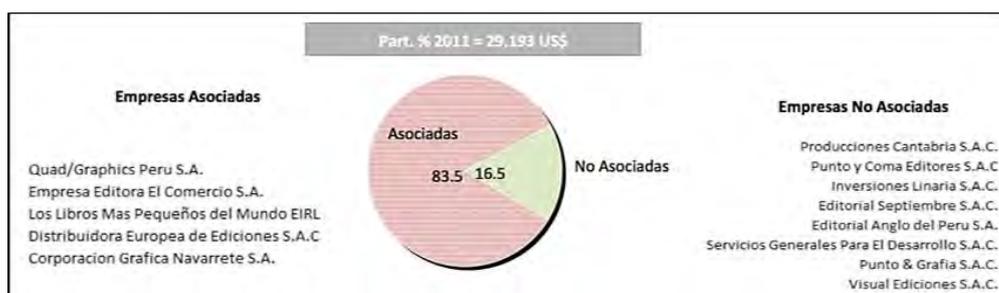


Figura 6. Evolución de Importaciones (2005-2009).

Tomado de *Índice de Crecimiento Industrial*, por Agudi, 2011

([http://www.agudigraficos.com/agudi/images/indicadores\\_archivos/image016.gif](http://www.agudigraficos.com/agudi/images/indicadores_archivos/image016.gif))

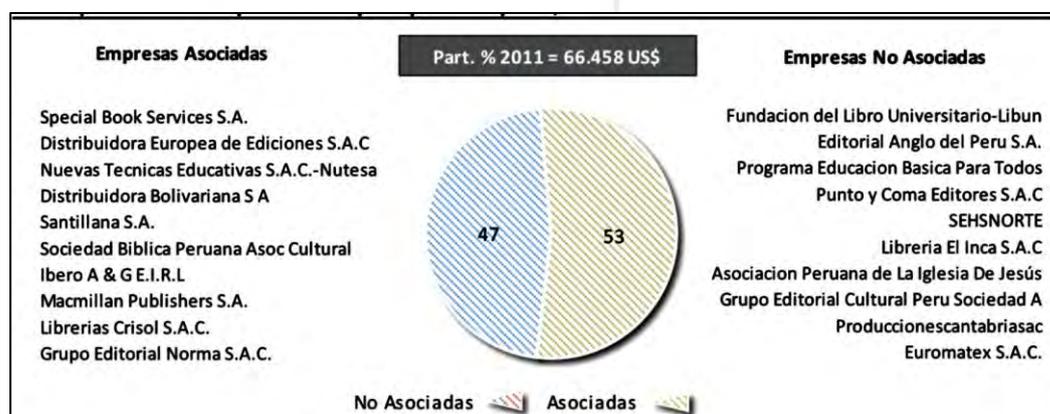
Según la Cámara Peruana del Libro (2013), en materia de comercio internacional, entre 2008 y 2011 el nivel de exportaciones pasó de 38,6 millones a 29,2 millones de dólares, experimentando una tasa anual de decrecimiento de 8.9% entre dichos años. A lo largo de los cuatro años analizados, las exportaciones de las empresas asociadas a la Cámara Peruana del Libro [CPL] han obtenido una participación promedio ampliamente mayoritaria, pues constituyeron el 83,5% del total, porcentaje que les permitió alcanzar 24,4 millones de dólares en valor FOB en el 2011. Por su parte, como se observa en la Figura 7, las empresas no asociadas ostentaron una presencia minoritaria (US\$ 4,8 millones, que representaron el 16.5%).



**Figura 7.** Participación de las exportaciones por tipo de empresa, 2011.  
 Tomado de “El mercado editorial en el Perú,” por Cámara Peruana del Libro, 2013.  
 Recuperado de <http://cpl.org.pe/wp-content/uploads/2011/11/NUEVO-ESTUDIO-DE-MERCADO-EDITORIAL-FOLDER.pdf>

Analizando las importaciones del sector, se observa que el ritmo promedio anual de crecimiento fue de 3.8%, ya que aumentaron de 59,4 millones de dólares en 2008 a 66,5 millones de dólares en 2011. El incremento obedece directamente al crecimiento sostenido de la partida 49.01.99.90.00, cuya participación en las importaciones asciende a 91.4%, es decir es la que tiene la mayor participación en el total comercializado.

En el caso de las importaciones realizadas por las firmas asociadas, tuvieron una participación promedio de 54.6% en el período de estudio. Sin embargo, debe resaltarse que este monto ascendió a 33,4 millones de dólares en 2008 (60.0% del total), mientras que en 2011 alcanzó los 33,1 millones de dólares (53.3%), como se aprecia en la Figura 8. Entre las principales empresas importadoras se encuentran *Special Book Services*, Distribuidora Europea de Ediciones, NUTESA, Distribuidora Bolivariana, entre otras.



**Figura 8.** Participación de las importaciones por tipo de empresa, 2011.  
 Tomado de *El mercado editorial en el Perú*, por Cámara Peruana del Libro, 2013.  
 (<http://cpl.org.pe/wp-content/uploads/2011/11/NUEVO-ESTUDIO-DE-MERCADO-EDITORIAL-FOLDER.pdf>)

Como consecuencia de la evolución creciente de las importaciones y el comportamiento negativo de las exportaciones, la balanza comercial presentó una tendencia deficitaria en el período analizado. Durante los cuatro años estudiados, las importaciones superaron a las exportaciones en más de 34,3 millones de dólares en promedio. De otro lado, se estima que en el año 2011 el nivel de ventas nacionales del sector editorial alcanzó los 1.194 millones de dólares, monto en el cual las empresas asociadas a la CPL mantienen una participación de 62,4%. Se debe destacar que los miembros de esta institución han tenido un mejor desempeño en el año 2011, puesto que aumentaron sus ventas en 14.9% (96,4 millones de soles) con relación al año 2010 (Cámara Peruana del Libro, 2013). Según la dinámica de las exportaciones, tanto en la participación como en el crecimiento en el 2011, la empresa Producciones Cantabria fue la de mayor preponderancia en las exportaciones, mientras que el principal destino de exportación fue Chile (ver Figura 9 y 10).

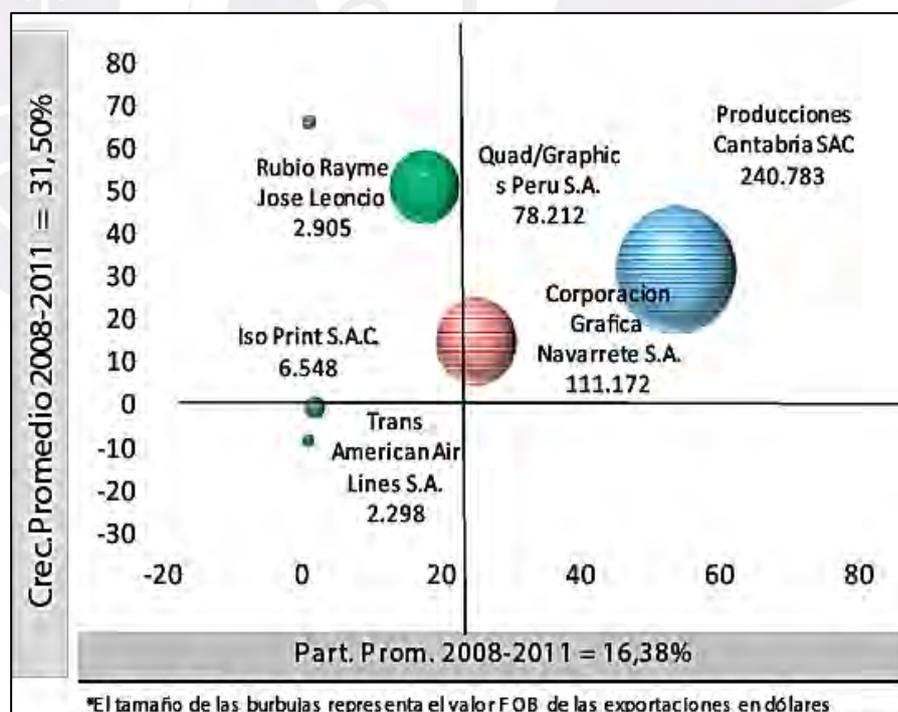


Figura 9. Crecimiento y participación de las principales empresas exportadoras 2008 – 2011. Tomado de *El mercado editorial en el Perú*, por Cámara Peruana del Libro, 2013. Recuperado de <http://cpl.org.pe/wp-content/uploads/2011/11/NUEVO-ESTUDIO-DE-MERCADO-EDITORIAL-FOLDER.pdf>

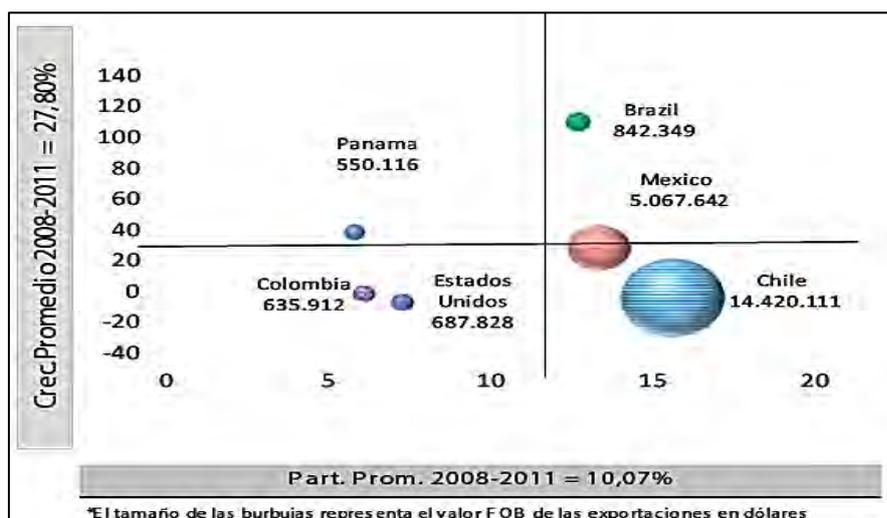


Figura 10. Crecimiento y participación de los principales destinos de exportación 2008 – 2011.

Tomado de *El mercado editorial en el Perú*, por Cámara Peruana del Libro, 2013. (<http://cpl.org.pe/wp-content/uploads/2011/11/NUEVO-ESTUDIO-DE-MERCADO-EDITORIAL-FOLDER.pdf>)

Según la dinámica de las importaciones, tanto en la participación como en el crecimiento en 2011, la empresa *Special Book Services* es la que predomina. Asimismo, el principal país de Origen de las importaciones es España (ver Figura 11 y 12).

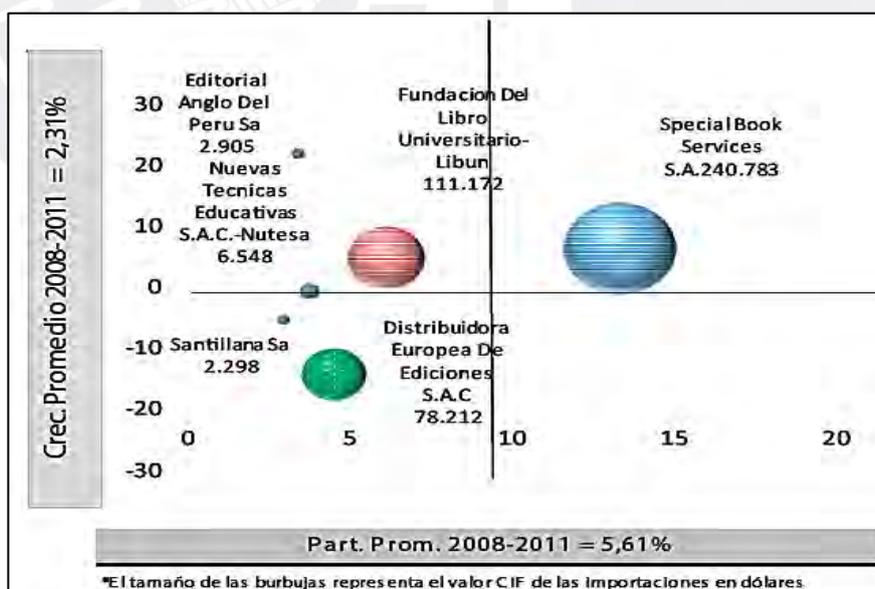
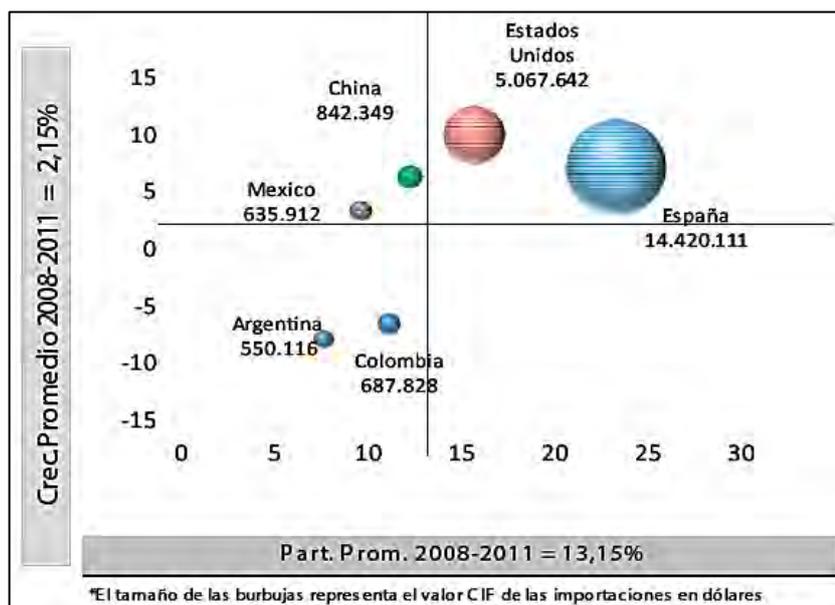


Figura 11. Crecimiento y participación de las principales empresas importadoras 2008 – 2011.

Tomado de *El mercado editorial en el Perú*, por Cámara Peruana del Libro, 2013 (<http://cpl.org.pe/wp-content/uploads/2011/11/NUEVO-ESTUDIO-DE->)



MERCADO-EDITORIAL-FOLDER.pdf

Figura 12. Crecimiento y participación de los principales países importadores 2008 – 2011. Tomado de *El mercado editorial en el Perú*, por Cámara Peruana del Libro, 2013 (<http://cpl.org.pe/wp-content/uploads/2011/11/NUEVO-ESTUDIO-DE-MERCADO-EDITORIAL-FOLDER.pdf>)

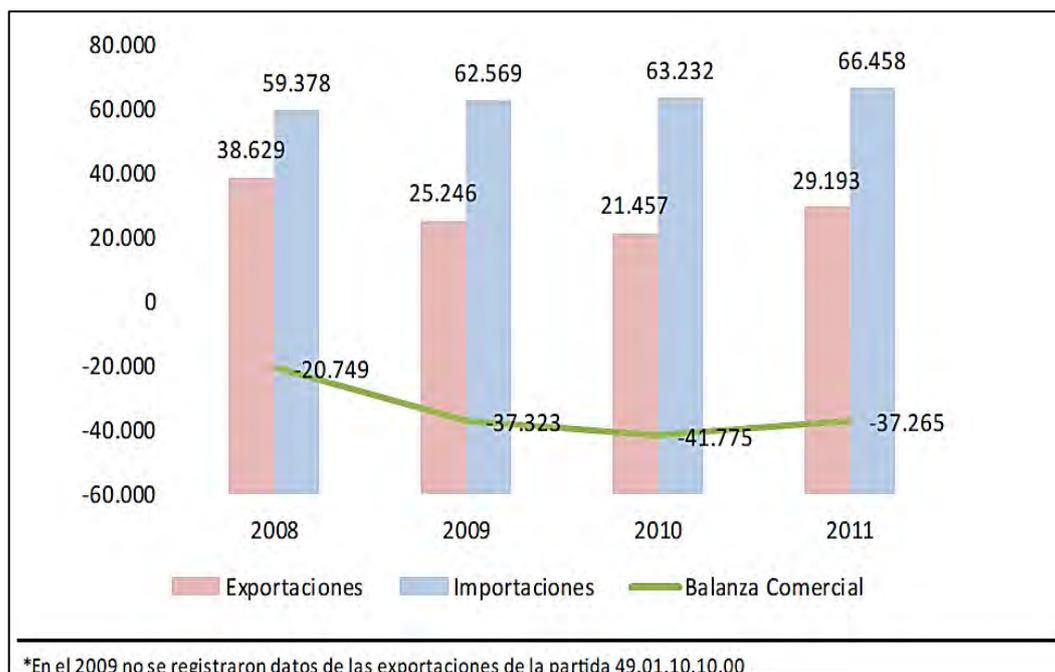
Es necesario resaltar que la balanza comercial registró un saldo negativo en cada uno de los años estudiados, resultado que se explica por el sostenido crecimiento en el valor de las importaciones. Conviene precisar, sin embargo, que en el año 2011 el déficit fue menor que en el año anterior (-US\$ 37.264.532), gracias al incremento en 7.736.161 dólares de las exportaciones (ver Tabla 4). La balanza comercial muestra un comportamiento volátil, puesto que desde el año 2008 experimenta fuertes variaciones año a año (ver Figura 13).

Tabla 4

*Exportaciones, Importaciones y Balanza Comercial 2008-2011 (Dólares US\$)*

	2008	2009	2010	2011
Exportaciones	38.629.313	25.246.067	21.457.029	29.193.190
Importaciones	59.377.981	62.569.033	63.232.146	66.457.722
Balanza				
Comercial	-20.748.668	-37.322.966	-41.775.117	-37.264.532

*Nota.* En el 2009 no se registraron datos de las exportaciones de la partida 49.01.10.10.00. Tomado de “El mercado editorial en el Perú,” por Cámara Peruana del Libro, 2013. Recuperado de <http://cpl.org.pe/wp-content/uploads/2011/11/NUEVO-ESTUDIO-DE-MERCADO-EDITORIAL-FOLDER.pdf>



*Figura 13.* Balanza comercial (en miles de US\$) del período 08-11  
Tomado de *El mercado editorial en el Perú*, por Cámara Peruana del Libro, 2013.  
(<http://cpl.org.pe/wp-content/uploads/2011/11/NUEVO-ESTUDIO-DE-MERCADO-EDITORIAL-FOLDER.pdf>)

Según el Primer Directorio Calidad Certificada en el Perú 2009, en el Sector Imprenta, Papeles y Cartones existen las siguientes empresas que cumplen con la certificación en su Gestión de Calidad, cumpliendo con la ISO 9001:

1. Empresa Peruana de Servicios Editoriales S. A. Editora Perú  
(RUC: 20100072751)
2. Empresa Editora El Comercio S.A. (RUC: 20143229816)
3. Grupo La República S.A. (RUC: 20101462081)
4. Industria Gráfica CIMAGRAF S.A.C. (RUC: 20136492277)

En Lima Metropolitana hay pocas empresas que poseen la Certificación ISO 9001 – 2008 en el sector Editoras de Libros, desde el año 2002 las empresas han comenzado a certificar sus procesos de tal manera de globalizar sus servicios, mirando hacia un horizonte a largo plazo. Dentro de las empresas nombradas líneas arriba, de acuerdo al Directorio anteriormente referido, se destaca que son organizaciones de más de 200 trabajadores y que

poseen una certificación de más de 10 años obteniendo ya en la actualidad la ISO 9001-2008. Sin perjuicio de lo anterior, es importante mencionar que luego de que se hiciera el análisis estadístico correspondiente, Editora Perú atendió la encuesta y quién estuvo a cargo indicó que no contaban con certificación de gestión de calidad.

Con respecto a las certificaciones, para el presidente de la Confiep, la apertura comercial exige que las empresas cumplan con estándares internacionales de eficiencia y calidad. Durante los últimos años, el sector empresarial peruano ha venido tomando creciente atención sobre los estándares de calidad de los productos nacionales (Calidad en el Perú, 2008). Según la revista emitida por la auditora Société Générale de Surveillance (SGS) del Perú en el año 2008 las empresas certificadas crecieron significativamente en el Perú y al cierre del mismo año se llegó cerca de las mil empresas certificadas, la mayoría de ellas son ISO 9001, cerca de 150 empresas en ISO 14001 y un número menor en OHSAAAS 18001. Estos son datos muy interesantes debido a que confirman la tendencia y la necesidad local de trabajar con estándares reconocidos mundialmente. La certificadora SGS del Perú ha venido trabajando intensamente con el empresariado, para difundir los beneficios internos y comerciales de las certificaciones, este esfuerzo conjunto se refleja claramente en el amplio liderazgo que tenemos en la región y en el Perú.

#### **2.3.4 Análisis de las empresas del sector editorial de libros en Lima**

##### **Metropolitana (AMOHFIT)**

El sector manufactura representa el 9,8% de las micro y pequeñas empresas a nivel nacional, el que agrupa a las actividades económicas que transforman la materia prima e insumos diversos para generar bienes orientados al consumo humano (bienes finales) o al consumo de la industria (bienes intermedios). Las actividades relacionadas a la impresión y edición concentran el 13,3% de las micro y pequeñas empresas en el sector manufactura, en que el rubro actividades de impresión contribuye con el 10,0% y servicios para la impresión

aporta el 3,3% (ver Tabla 5). (Estadística de la Micro, Pequeña y mediana empresa, 2012, Ministerio de la Producción del Perú, 2013).

Tabla 5

*Perú: Mipymes Formales en el Sector Manufactura, según División CIU 2012*

División	DIVISION CIU	Mipymes	
		N°	%
18	Fabricación de prendas de vestir	23 099	17,5
15	Elaboración de alimentos y bebidas	19 249	14,6
22	Actividades de edición e impresión	17 483	13,3
28	Fabricación de productos elaborados de metal	14 405	10,9
36	Fabricación de muebles: industrias manufactureras n.c.p.	13 825	10,5
17	Fabricación de productos textiles	11 208	8,5
	Otros	32 462	24,6
Total General		131 731	100,0

*Nota.* El tamaño empresarial es determinado en base a la Ley N° 30056. Tomado de *MIPYME 2012*, por Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial (<http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2012.pdf>)

**Administración y Gerencia.** Para Juran (1986), la calidad no “cae del cielo” y según su trilogía hay que planearla, controlarla y mejorarla. Si la Gerencia General se comprometiera como líder de la empresa en el control de calidad en todos los procesos de la organización, se podrían evitar pérdidas a futuro, reducir costos y tiempo, así también optimizar todos los recursos al máximo a favor de generar mayores beneficios a la empresa.

Otro punto a resaltar según el Crosby (1979), es que la clave para mejorar la calidad debería de partir de la mentalidad de la alta directiva de la organización. Porque si de ellos parte esperar errores, sus trabajadores tendrán expectativas similares, por lo que se debe eliminar este pensamiento y transmitir la necesidad de un rendimiento más elevado, el resultado de esta pauta de dirección nos puede llevar a “cero defectos” (D’ Alessio 2013, p. 62). Así mismo, Para Münch (1997), la empresa es un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

**Marketing y Ventas.** Según el Estudio *El Mercado Editorial en el Perú*, el 32% del personal de las empresas analizadas pertenece al área de ventas, lo que evidencia que dicha

área es muy importante para la difusión de libros en el mercado, ya que utiliza estrategias de marketing desarrolladas por la empresa para captar un mayor público; mientras que el 25% pertenece al área operativa, siendo la segunda área más importante, debido a que su personal se dedica al proceso de producción; el 23% pertenece al área administrativa y el 20% al área técnica, cuyo personal se dedica a la generación de nuevos procedimientos y conducen el buen manejo productivo (ver Figura 14).

Las Editoriales producen e importan una determinada cantidad de libros en el mercado a través de entes comercializadores, estas editoriales son de diferentes tipos, entre los que figuran los fondos editoriales de universidades y de organismos públicos, autores–editores, editoriales de instituciones privadas, entre otros. Algunas de las Editoriales destinan parte de su producción al mercado externo y la otra parte (producción local) la destinan al mercado interno junto con los libros importados.



*Figura 14.* Porcentaje promedio del personal que labora en la empresa -2011 en el mercado editorial del Perú.

Tomado de *El mercado editorial en el Perú*, por Cámara Peruana del Libro, 2013 (<http://cpl.org.pe/wp-content/uploads/2011/11/NUEVO-ESTUDIO-DE-MERCADO-EDITORIAL-FOLDER.pdf>)

Tanto la producción local como importada son comercializadas al mercado interno a través de empresas distribuidoras y librerías (librerías propias o de terceros). Por otro lado, hay empresas distribuidoras y librerías que sólo importan libros y los comercializan en el mercado interno. Respecto a los mercados, el mercado interno está conformado por la oferta

de libros importados y nacionales, de los cuales, en algunos casos, se destina un porcentaje de la producción nacional al mercado externo (exportaciones) (ver Figura 15).

En cuanto a la demanda, el gasto total en compras de libros por parte de los hogares en el Perú ha evolucionado favorablemente en el período 2009-2011 (ver Figura 16), alcanzando en el 2011 un gasto de S/. 1.680 millones cuyo crecimiento con respecto al año 2009 fue de 16.7%, siendo el mayor cambio en el período 2009 – 2010 con una variación de S/. 146 millones (10.1%) mientras que en el período 2010 – 2011 fue de S/. 91 millones (5.8%). El crecimiento del nivel de gasto en compras de libros refleja el crecimiento de la demanda de libros tanto nacionales (producción original y no original) como la demanda de artículos importados.

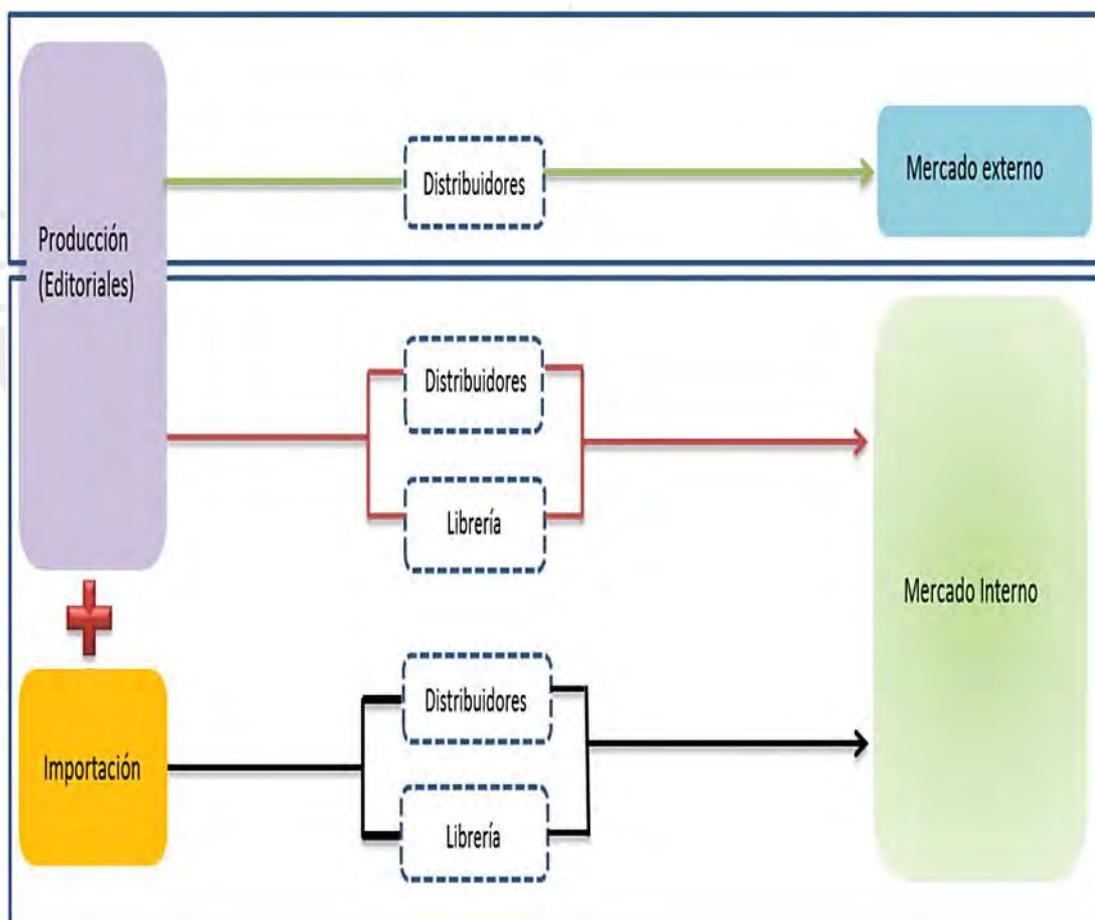
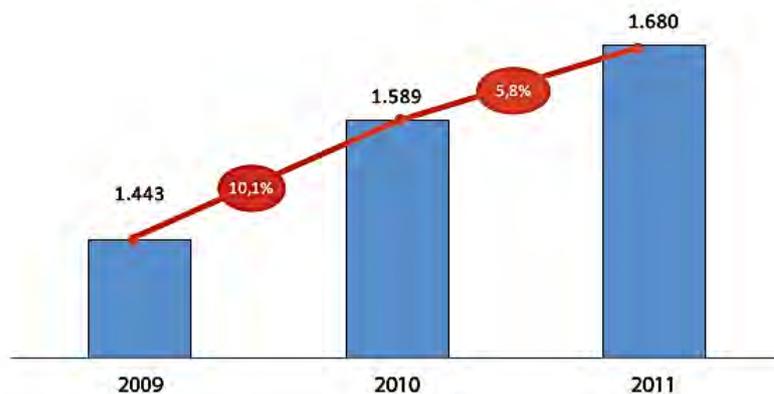


Figura 15. Esquema de comercialización de libros en el mercado peruano. Tomado de *El mercado editorial en el Perú*, por Cámara Peruana del Libro, 2013 (<http://cpl.org.pe/wp-content/uploads/2011/11/NUEVO-ESTUDIO-DE-MERCADO-EDITORIAL-FOLDER.pdf>)



*Figura 16.* Compras realizadas en el sector editorial por parte de los hogares (en millones de S/) mercado peruano de libros.

Tomado de *El mercado editorial en el Perú*, por Cámara Peruana del Libro, 2013 (<http://cpl.org.pe/wp-content/uploads/2011/11/NUEVO-ESTUDIO-DE-MERCADO-EDITORIAL-FOLDER.pdf>)

Durante los años 2009 a 2011, el Ministerio de Educación (MINEDU) ha requerido servicios de diagramación e impresión de libros para fines educativos y no educativos, los cuales tuvieron una participación en las compras de 99.8% y 0.2%, respectivamente. La participación de compras para fines educativos ha ido creciendo en el período 2009-2011 (ver Figura 17), debido a la implementación de programas para mejorar el nivel educativo estatal. Respecto a las empresas ganadoras de las licitaciones en el 2009, las principales firmas adjudicadas para la elaboración de libros escolares se encuentran en la ciudad de Lima; estas son: Corporación Gráfica Navarrete y World Color Perú, con montos cercanos a S/. 10, 8 millones y S/ 10, 4 millones, respectivamente; mientras que para la elaboración de libros para fines no escolares, las principales ganadoras fueron World Color Perú y Quebecor World Perú.

En el 2010, las empresas ganadoras para realizar servicios de diagramación e impresión fueron Corporación Gráfica Navarrete y la Empresa Editora El Comercio, con montos de S/ 10,5 millones y S/ 2 millones, respectivamente. Por último en el 2012, las principales empresas adjudicadas fueron Santillana y Corporación Gráfica Navarrete con montos superiores a S/ 41 millones y S/ 15 millones, respectivamente; estas empresas fueron contratadas para prestar servicios de diagramación e impresión de libros para fines

educativos. Mientras que las empresas Quad/Graphics y Mercedes Group obtuvieron las licitaciones para prestar servicios de elaboración de libros para fines no educativos (administrativo, institucional, etc.), con montos cercanos a S/. 180 millones y S/. 89 millones, respectivamente.

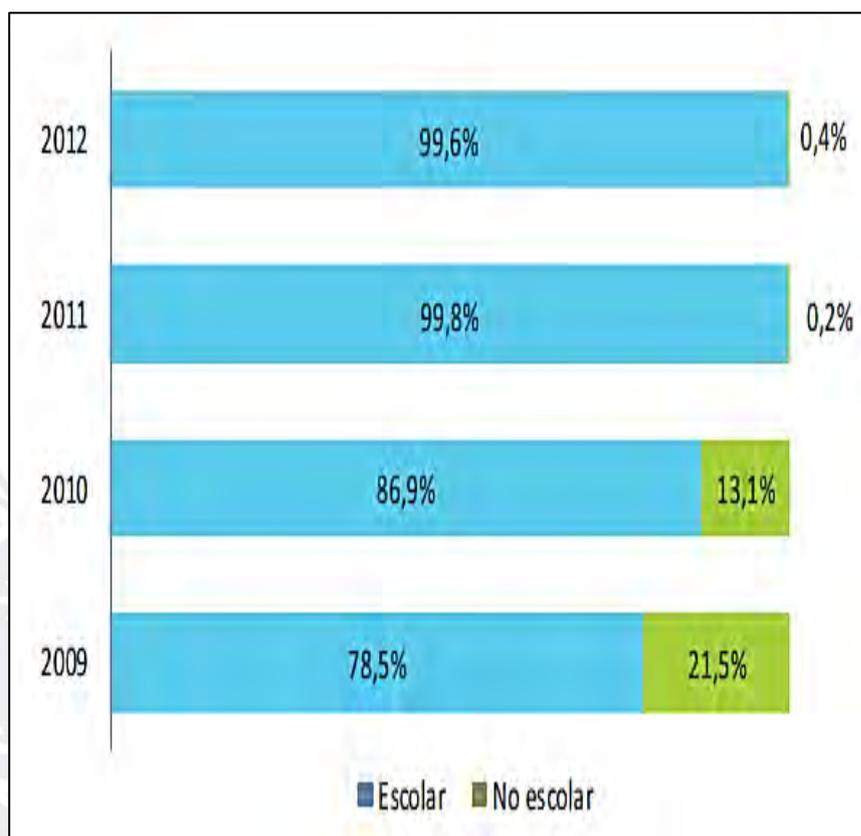


Figura 17. Participación de compras del MINEDU según tipo, periodo 2009-2011. Tomado de *El mercado editorial en el Perú*, por Cámara Peruana del Libro, 2013 (<http://cpl.org.pe/wp-content/uploads/2011/11/NUEVO-ESTUDIO-DE-MERCADO-EDITORIAL-FOLDER.pdf>)

En los años 2010 y 2011, la principal vía de comercialización utilizada por las empresas asociadas a la Cámara Peruana del Libro fue la venta a empresas privadas, ello incluye el abastecimiento de libros a colegios, bibliotecas y firmas en general demandantes de estos productos, así mismo el comportamiento de las otras vías de comercialización se mantuvieron inamovibles, puesto que la distribución, librerías, venta a entidades públicas y feria de libros tuvieron un comportamiento destacable en los años 2010 y 2011 (ver Figura 18). Es necesario detallar que en ningún caso la sumatoria será igual a cien por ciento, puesto

que una misma firma puede tener varios canales de comercialización, es por ello que los datos consignados muestran el promedio del mercado del sector año a año.

Los subsectores de mayor dinamismo en los años 2009, 2010 y 2011 fueron el didáctico, interés general y científico técnico, en estos el promedio supera el 50.0% (ver Figura 19). De otro lado existe una venta muy por debajo del promedio en el subsector religioso, teniendo una caída de 23.5% en el nivel de ventas en los años 2009 y 2010, sin embargo tuvo un crecimiento de 0.5% en el año 2011.

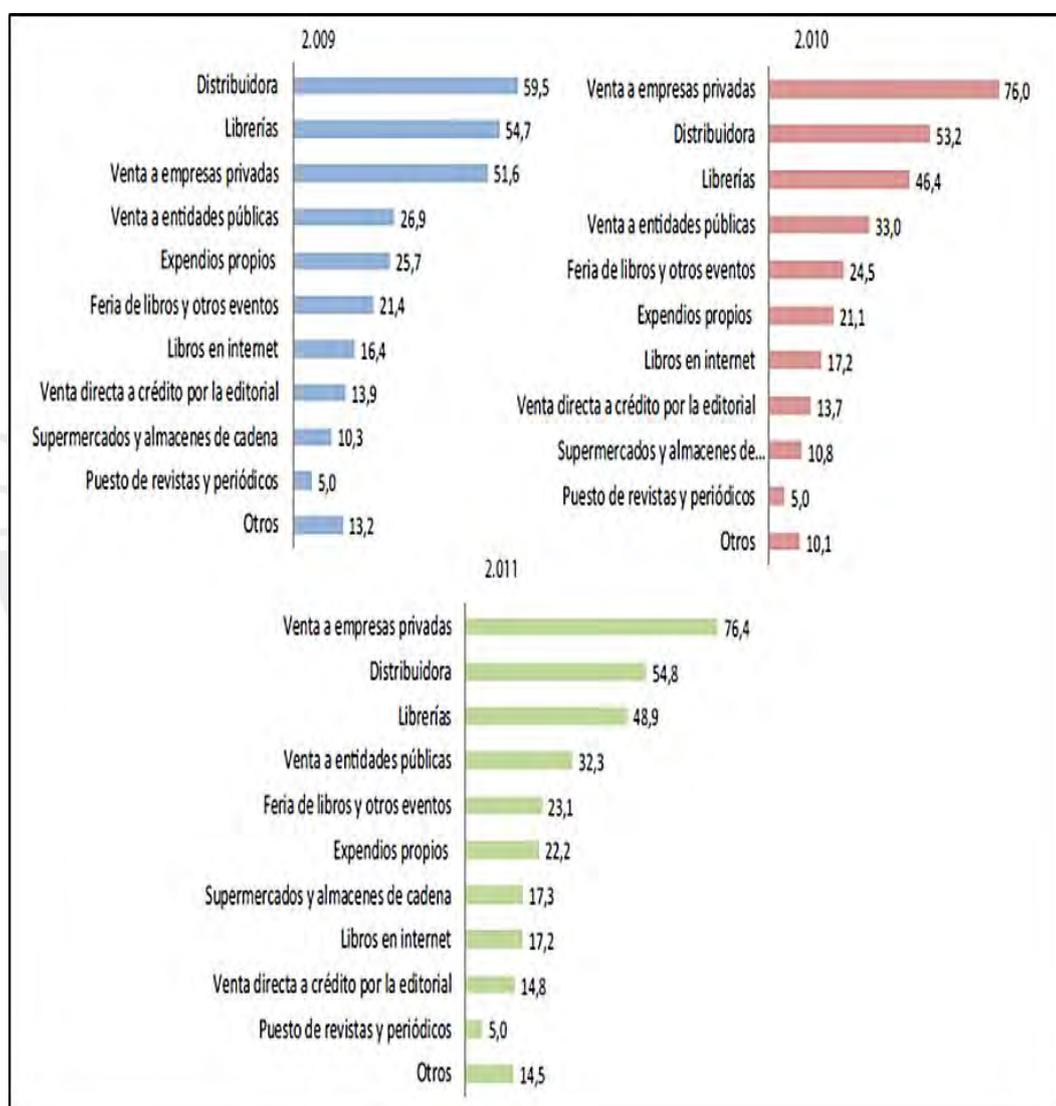


Figura 18. Porcentaje de ventas promedio de acuerdo al mercado a través del cual comercializa.

Tomado de *El mercado editorial en el Perú*, por Cámara Peruana del Libro, 2013 (<http://cpl.org.pe/wp-content/uploads/2011/11/NUEVO-ESTUDIO-DE-MERCADO-EDITORIAL-FOLDER.pdf>)

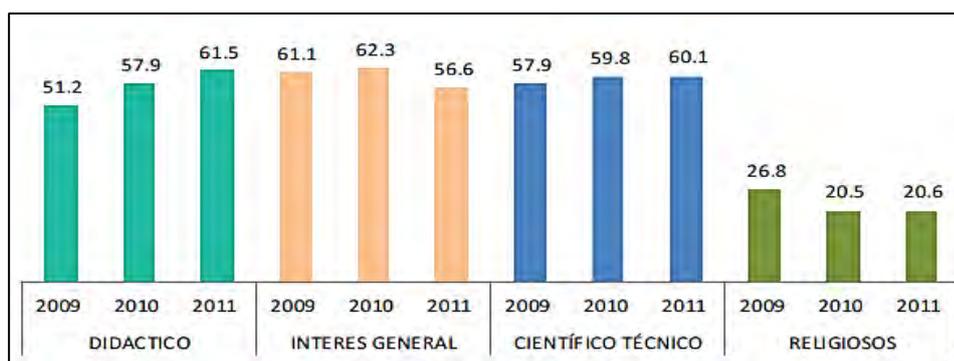


Figura 19. Promedio de ventas por subsector 2009 -2011.

Tomado de *El mercado editorial en el Perú*, por Cámara Peruana del Libro, 2013 (<http://cpl.org.pe/wp-content/uploads/2011/11/NUEVO-ESTUDIO-DE-MERCADO-EDITORIAL-FOLDER.pdf>)

La distribución de ventas según origen ha permanecido relativamente constante entre los años 2009, 2010 y 2011, puesto que las variaciones no han sido significativas (ver Figura 20). En el año 2009 en términos generales el 73.6% de las empresas vendieron productos únicamente nacionales, 10.6% productos importados y 16.0% vendieron productos de ambas procedencias. Escenario similar ocurre en los años 2010 y 2011.

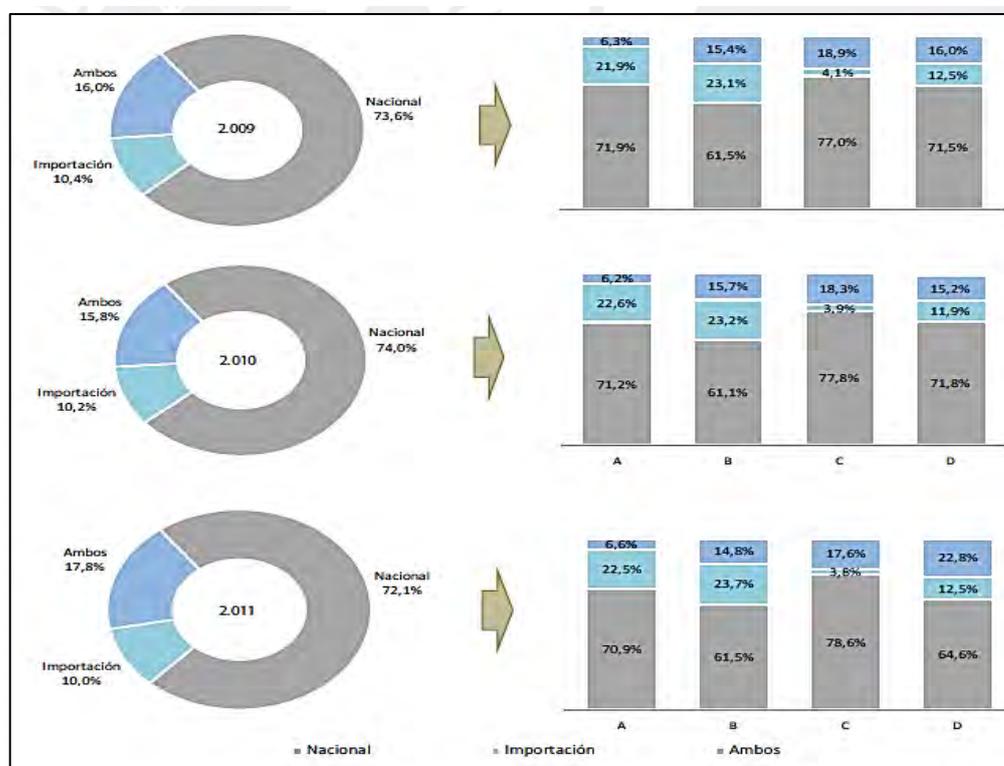


Figura 20. Distribución de ventas según procedencia, año y grupo de nivel de ingresos.

Tomado de *El mercado editorial en el Perú*, por Cámara Peruana del Libro, 2013 (<http://cpl.org.pe/wp-content/uploads/2011/11/NUEVO-ESTUDIO-DE-MERCADO-EDITORIAL-FOLDER.pdf>)

**Operaciones y Logística – Infraestructura.** Definitivamente el área de logística cada vez juega un papel más importante, ya que busca a los proveedores indicados tanto en precio como en calidad y ha de proveer de la materia prima necesaria para su transformación y operaciones. Se encarga de dar un valor agregado para los clientes que compran, ya sea por ser únicos, y si es económico mucho mejor, ya que hará que la empresa tenga importantes márgenes de rentabilidad. En la actualidad, la calidad y la globalización se han convertido importantes para que las empresas sean cada vez más competitivas, la información en la red ha hecho que los usuarios exijan a sus proveedores productos de primera calidad y sobretodo entregas de manera rápida, ya que la demanda ha hecho que los clientes a la vez sean exigentes con los productos que reciben y si no lo encuentran simplemente buscan otra empresa que posea la tecnología y calidad que desean, haciendo que los clientes sean cada vez menos “leales” a las empresas. La infraestructura en una imprenta comprende un local, herramientas (prensas, guillotinas mecánicas y digitales, sistema de encuadernación, foliadora, imprentas, computadoras, laptops, etc.), siempre apoyado con la tecnología del momento y sobretodo manipulado por la parte más importante, el personal idóneo para que todo funcione acorde a las necesidades de la empresa.

De acuerdo a un estudio de canales de comercialización de libros en Chile (2003), es importante conocer la distribución del libro en los países desarrollados, su estructura y funcionamiento como punto de referencia para emular en los países de América Latina y el Caribe. Sin perjuicio de lo inconvenientes en los comparativos exactos en la red de comercialización del libro que existen en España, Estados Unidos, Francia, Italia y Reino Unido, el canal convencional corto (librerías, puestos de revistas o periódicos y las grandes superficies) es el más representativo dentro de la red de comercialización, seguido por la venta directa y en tercer orden de importancia otros canales. Las tendencias en estos países y que se reproducen en los países de América Latina y el Caribe son principalmente el

fortalecimiento de las grandes cadenas, la aparición de los supermercados culturales, la irrupción de las grandes superficies y las innovaciones y acercamientos a los clientes potenciales a través de suscripciones, clubes del libro, correo directo e Internet.

**Finanzas y Contabilidad.** El área de finanzas, es el área encargada de financiar los recursos económicos necesarios y sobretodo en el momento oportuno para no tener que pagar sobre-costos a la organización y esta pueda operar de manera sostenida en el tiempo (D'Alessio, 2008), sin embargo, en el Sector Editorial de Libros un tema de preocupación sobre todo para las pequeñas empresas es la escasez de líneas de crédito, y si logran tener acceso a una línea de crédito lo hacen con altas tasas de interés, lo que no ocurre con las grandes imprentas que normalmente tienen un respaldo del exterior.

**Recursos Humanos.** Esta área es muy importante en cualquier tipo de empresa, debido a que es la encargada de proporcionar los profesionales adecuados requeridos en todas las áreas; son los responsables de evaluar que estén capacitados profesionalmente para el área en la que se van a desempeñar. No solo evaluarán los conocimientos de cada individuo, sino que serán capaces de medir, según preguntas claves, si son personas que puedan tomar decisiones acertadas, que le sea fácil trabajar en equipo y que sumen a la empresa.

El área de recursos humanos está a cargo de establecer los sueldos de acuerdo al mercado actual, mantener un clima laboral saludable, incentivar al personal a través de reconocimientos, realizar actividades de confraternización de toda la empresa, etc. El organigrama de la empresa es responsabilidad de esta área, así como establecer las funciones de cada puesto. Según la Cámara Peruana del Libro, 2013, en el año 2011 las empresas objeto de evaluación en su mayoría ubicadas en la ciudad de Lima, contaron con un promedio de 19 trabajadores. Hubieron 33 empresas que tuvieron entre 1 a 5 trabajadores y 55 empresas que contaron con 6 a 10 trabajadores. Existió sólo una menor cantidad de empresas que contaron con más personal, entre ellos, 11 firmas tuvieron entre 11 a 15 trabajadores, 2 empresas, entre

15 a 30 trabajadores, 12 empresas, entre 31 a 45 trabajadores y finalmente, 15 empresas contaron con más de 45 trabajadores.

***Sistema de información y comunicaciones.*** El conjunto de elementos organizados que a través de un proceso de información examina a una empresa con el objetivo de mejorar a través de métodos y procesos adecuados. En cuanto a comunicaciones, el sector debe prestar más atención en marketing y ventas; actualmente los proveedores de servicios de impresión y marketing están migrando a la era digital, dejando los servicios tradicionales ya que se han notado cambios de tecnología a lo largo de los años, y han hecho que las empresas cambien. Como ejemplo se tiene la tecnología del software, las impresiones digitales han empezado a surgir y se está teniendo una funcionalidad de flujo de trabajo. Actualmente los comercializadores y propietarios de las empresas han decidido ampliar su alcance a los consumidores, a través de múltiples canales de comunicación y es que los servicios cross media permiten incrementar un valor agregado a los trabajos de impresión.

***Tecnología e investigación y desarrollo.*** Los últimos años en el Perú se ha visto un crecimiento constante en todos los sectores, y el sector de las Editoras de Libros no ha sido aislado, es así que las empresas dedicadas a este rubro no han escatimado en tener lo último en tecnología importada. Según la Cámara Peruana del Libro (2013), en el 2011, el 20% de la planilla laboral de las empresas materia de análisis se dedicaba al área técnica, principalmente a la generación de nuevos procedimientos para conducir el buen manejo productivo.

La industria gráfica es una herramienta que crea un canal de comunicación que sigue vigente, que ni aun los medios de comunicación más modernos como la radio, tv y las redes sociales han podido discontinuar a través del tiempo. Por lo que las máquinas que se utilizan en esta industria van mejorando en cuanto al tiempo, cantidad y calidad de la producción.

Para lograr esto se identificaron tres estadios:

1. *Inspección de la calidad*: se basa en evaluar el producto terminado, y se realiza por ingenieros de control de calidad. En el caso de las imprentas, se evalúa el acabado final de la impresión en el tipo de papel elegido, el tono de tinta, el centrado y numeración de las páginas, el cosido o encolado, entre otros aspectos.
2. *Control de calidad*: se supervisa el proceso de producción para evitar errores que puedan comprometer pérdidas económicas por productos defectuosos. Se usan herramientas como dispositivos de medición y técnicas estadísticas.
3. *Aseguramiento de la calidad*: mediante las normas ISO 9000 las empresas logran que el cliente se sienta más seguro en empezar una relación comercial, ya que esta certificación respalda el cumplimiento de los requerimientos de estándares internacionales.

#### 2.4 Resumen

La palabra “calidad” tiene diferentes perspectivas y definiciones que han ido evolucionando con el transcurso del tiempo y tras el análisis y clasificación de las diferentes concepciones de calidad propuestas en la literatura, se nota que este concepto puede ser estudiado desde diversas ópticas, que en muchos casos pueden ser complementarias, pudiendo utilizarse aquella que mejor se adapte a las necesidades concretas de la organización y adoptar una filosofía de mejora de la calidad.

Respecto a estudios realizados sobre el estado de la implementación de la Administración de la Calidad Total en el país, la investigación de Benzaquen (2013) ha ajustado los nueve factores de la calidad propuestos, los cuales son: (a) Alta Gerencia, (b) Planeamiento de la Calidad, (c) Auditoría y Evaluación de la Calidad, (d) Diseño del Producto, (e) Gestión de la Calidad del Proveedor, (f) Control y Mejoramiento del Proceso, (g) Educación y Entrenamiento, (h) Círculos de la Calidad e (i) Enfoque hacia la satisfacción del cliente.

Si se analiza la calidad en el Perú, el Instituto Nacional de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI] cuenta con organismos de normalización, acreditación y metrología, los cuales conforman los pilares de una infraestructura de la calidad en el país. INDECOPI, a través de la Comisión de Normalización y de Fiscalización de Barreras No Arancelarias [CNB] , se constituye en el organismo peruano de normalización en todos los sectores, por el cual se obtienen normas técnicas, que son documentos establecidos por consenso y aprobados por un organismo reconocido.

Por otro lado, el Centro de Desarrollo Industrial [CDI] en la voluntad de promover la calidad dio inicio desde el año 1991, con el Concurso Motivacional de Mejoramiento de la Calidad (1991 - 1992), que fue establecido para ayudar a las organizaciones a implementar sistemas integrados de calidad y productividad con desempeños de clase mundial para lograr alta confiabilidad en sus productos y servicios. Estos son premiados a nivel nacional en reconocimiento a las empresas que han demostrado una gestión de calidad de nivel superior en el Perú.

Así también se puede concluir que el sector Editorial de Libros en la ciudad de Lima Metropolitana ha experimentado un espectacular crecimiento, y es aquí donde se concentran el 90 % de ellas, las mismas que van incrementado sus ventas gracias a la “Ley de la Democratización del Libro y Fomento de la Lectura”. Para la micro y pequeña empresa la ley ha sido de mucha utilidad, principalmente, en los aspectos tributarios. La reducción de los tributos ha ayudado a incrementar las ventas en gran cantidad en el país

El Gremio Asociación Peruana de Medios de Impresión del sector gráfico nacional (incluye editoras e imprentas) se encuentra en un crecimiento progresivo y vislumbra un futuro positivo, lo cual se puede confirmar en las iniciativas de formalización de los pequeños empresarios del Centro Lima, donde se acopian gran cantidad de empresas editoras, quienes están buscando alejarse del negocio de la informalidad.

Con respecto a los componentes del AMOFHIT existe poca información, por lo que se resume que en el sector Editorial de Libros en la ciudad de Lima, el 32% del personal de las empresas analizadas pertenece al área de ventas, lo cual indica que dicha área es muy importante para la difusión de libros en el mercado, ya que utiliza estrategias de marketing desarrolladas por la empresa para captar un mayor; mientras que el 25% pertenece al área operativa, siendo la segunda área más importante, debido a que su personal se dedica al proceso de producción; el 23% pertenece al área administrativa y el 20% al área técnica, cuyo personal se dedica a generar nuevos procedimientos y conducir el buen manejo productivo.

## 2.5 Conclusiones

En consideración de la descripción realizada, se vislumbra a las empresas del sector Editorial de Libros en Lima Metropolitana como una alternativa atractiva de inversión, por las grandes expectativas de mercado que tiene tanto a nivel nacional como internacional, y además por el refortalecimiento de la economía peruana, que es el sustento de la industria nacional, esto es percibido a nivel internacional por muchas agencias consultoras, como es el caso de la consultora internacional PWC (*PricewaterhouseCoopers*) que clasifica al Perú como un país con garantía de inversión.

Gracias a la Ley de Democratización del Libro y Fomento a la Lectura, el sector Editorial de libros en Lima Metropolitana ha experimentado un considerable crecimiento, siendo esta norma de gran utilidad para este sector, principalmente por los beneficios tributarios comprendidos en dicho instrumento normativo. Lima Metropolitana centraliza y concentra aproximadamente el 90% de las empresas editoras del país, los estudios realizados hasta la fecha de este sector revelan que la mayoría de las empresas, por lo general, cuentan con una planilla de seis a 10 trabajadores.

Si bien la Ley de la Democratización del Libro y Fomento de la lectura ha generado impactos positivos en el sector, debería revisarse su aplicación para evitar restricciones

burocráticas que pudieran impedir el desarrollo del sector. Siendo el caso que existe un nivel considerable de informalidad en el sector, es importante crear incentivos que reduzcan la posibilidad de surgimiento de barreras administrativas o burocráticas siempre que no se pongan en peligro la seguridad de las instalaciones, salud de sus trabajadores, ni la calidad del producto o servicios prestados en el sector.



### Capítulo III: Metodología

En este capítulo se explica la conveniencia del diseño de investigación, se define la población de estudio y las características de la muestra apropiada así como la elaboración y validación del instrumento de medición.

#### 3.1 Diseño de la Investigación

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), el término *diseño* se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y para contestar la interrogante de conocimiento que se ha planteado. En el caso del enfoque cuantitativo, el investigador utiliza su diseño para analizar la certeza de la hipótesis formulada en un contexto en particular o para aportar evidencia respecto de los lineamientos de la investigación (si es que no se tiene hipótesis).

En una investigación no experimental se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. Las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (Hernández, et al., 2010). Es decir, una investigación no experimental recoge la información tal como se manifiesta sin modificarla.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar variables a un grupo u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades y así proporcionar su descripción.

Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas (Hernández, et al., 2010).

Para el presente estudio se utilizó el enfoque cuantitativo de la investigación no exploratoria, con un diseño transeccional descriptivo, aplicando herramientas estadísticas para proponer que las empresas Editoriales de Libros en Lima Metropolitana implementen la Administración de la Calidad Total [TQM], como un mecanismo que les permita aumentar la productividad, eliminar errores y representen un mejoramiento en la calidad del producto que influirá en una mejoría para la empresa y sus clientes.

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo y sirve para explorar de qué manera las empresas del sector Editorial de Libros en Lima Metropolitana utilizan los procesos de calidad en sus empresas, y cómo les impacta usar o no estas prácticas de calidad. Así mismo permite conocer si están interesados en aplicar prácticas de gestión de calidad en sus compañías.

Según Toro y Parra (2010), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades y características importantes de personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos por investigar. Desde el punto de vista de las ciencias naturales, describir es medir.

Esto significa que en un estudio descriptivo se selecciona una serie de asuntos y se mide cada uno independientemente, para así describir lo que se investiga. En los descriptivos “el investigador debe ser capaz de definir qué se va a medir, y cómo se va a lograr precisión en esa medición” (Toro & Parra, 2010, p.246).

La obtención de información para el presente trabajo se realiza a través de fuentes primarias, dado que los datos provienen directamente de la muestra de la población, el tipo de observación es indirecto, porque se aplicaron encuestas con preguntas abiertas y cerradas

cuyo objetivo principal fue obtener información de las empresas del sector Editorial de Libros en Lima Metropolitana, sobre la utilización de prácticas de gestión de calidad. Para el caso de las fuentes secundarias, la obtención de información se hizo a través de la consulta de libros, revistas especializadas, periódicos, tesis, publicaciones diversas e información compartida por la Cámara de Comercio de Lima, el Ministerio de Producción, entre otras.

La presente investigación se realiza de manera no experimental transeccional o transversal, mediante encuestas con el objetivo de indagar la incidencia de las variables sobre los factores de la Administración de la Calidad Total en las empresas del sector Editorial de Libros de Lima Metropolitana; debido a que no se cuenta con información suficiente o estudios realizados anteriormente.

### **3.2 Población y Selección Muestra**

Por la naturaleza del estudio y el lugar donde se realiza, sólo se han considerado a las empresas formales Editoriales de Libros en Lima Metropolitana, entendiéndose como tal a aquellas que cuentan con un número de registro que los identifica como contribuyentes tributarios. Se aplicó la técnica estadística de muestreo, mediante la cual se estudia un número limitado de elementos de un conjunto para deducir consecuencia de una o varias características.

**Unidad de análisis.** La unidad sobre la que se recolectaron los datos son las empresas Editoriales de Libros, para lo cual fueron encuestados el gerente general o representante de las empresas pertenecientes a Lima Metropolitana.

**Población.** La población está comprendida por las empresas del sector editorial de libros de Lima Metropolitana. De acuerdo a la Cámara Comercio de Lima (CCL) y a la SUNAT, en el año 2014 la población es de 188 empresas.

**Muestra.** Se eligió una muestra probabilística, la población fue de 188 empresas del sector Editorial de Libros de Lima Metropolitana, aplicando la fórmula del tamaño de la

muestra se determinó que para obtener un nivel de confianza del 95%, esta debió ser de 127 empresas, lo que representa un error muestral del 5%. Para el estudio se han considerado 160 encuestas, con lo cual la muestra seleccionada es representativa de la población objetivo, según se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6

*Tamaño de la Muestra*

Datos	Variable	Valor
Tamaño de la población	N	188
Nivel de confianza	$Z_a$	95%
Probabilidad a favor (éxito)	p	0.5
Probabilidad en contra (fracaso)	q	0.5
Precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)	d	5%
	$Z_a^2$	3.8416
	$d^2$	0.0025
	N-1	187
Tamaño de la muestra	n	126.50

El universo puede ser finito o infinito, es considerado finito cuando el número de elementos que lo constituye es menor que 500,000, e infinito cuando es mayor.

Considerando que la población investigada es finita, se utilizó la siguiente fórmula utilizada en la investigación de mercados.

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

Donde:

N = Tamaño de la población

$Z_a$  = Nivel de confianza

p = Probabilidad a favor (éxito)

q = Probabilidad en contra (fracaso)

d = Precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

n = Tamaño de la muestra

### 3.3 Procedimiento de Recolección de Datos

El procedimiento de recolección de datos fue a través de fuentes primarias, dado que los datos provienen directamente de la muestra de la población, el tipo de observación es indirecto, porque se aplicaron encuestas con preguntas abiertas y cerradas cuyo objetivo principal fue obtener información de las empresas del sector Editorial de Libros en Lima Metropolitana.

La persona a quien fue dirigida la encuesta es al gerente general o al dueño de la editorial encuestada, se seleccionó a un profesional y ayudante de mando medio para el llenado de las encuestas. Se identificaron 188 empresas Editoriales de Libros, ubicadas en Lima Metropolitana y atendieron la encuesta 160 empresas. Los que no contestaron la encuesta fueron las empresas que ya no estaban vigentes, habían cambiado de dirección y aquellos que en el momento de la encuesta manifestaron su decisión de no participar. Las encuestas fueron realizadas durante el mes de mayo del 2015.

### 3.4 Instrumentos

El instrumento utilizado es la Administración de la Calidad Total (TQM), desarrollado por Benzaquen (2013), como una herramienta de medición de la calidad que combina los elementos claves identificados por los autores mencionados en el Capítulo II, con modificaciones para ser replicado en el Perú y posteriormente en países de Latinoamérica. Los nueve factores que se proponen para medir la implementación del TQM se muestran en la Figura 21, en la que se considera un esquema que permite asociar los nueve factores en relación a cuatro principales bloques de la organización.

La implementación de un sistema de calidad abarca mucho más que la organización, debido a que engloba a un bloque importante que son los proveedores, con los cuales la organización debe establecer una relación mutuamente beneficiosa de manera que ambos logren maximizar sus beneficios a largo plazo.



Figura 21. Modelo de nueve factores del TQM en la empresa  
 Tomado de *Calidad de las empresas latinoamericanas: El caso peruano*, por J. Benzaquen, 2013, p. 45.

Es por ello que para velar por el mantenimiento de dicha relación interdependiente se menciona al factor de Gestión de Calidad del Proveedor, el cual se encarga de medir el nivel de manejo de sistemas de calidad en los proveedores y como ello repercute en los bienes o servicios que ellos ofrecen. En una organización es importante que la Alta Gerencia tenga un compromiso con el buen funcionamiento y la adecuada implementación de la Gestión de Calidad. Es por ello que cuatro de los nueve factores están dirigidos a medir este nivel de compromiso. Por un lado, la 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.

Asimismo el Planeamiento de la Calidad, analiza si la empresa cuenta con metas específicas y detalladas en cuanto a la gestión de la calidad. Es importante también realizar un seguimiento constante de las políticas y planes de calidad, y para ello se encuentra el

factor Auditoría y Evaluación de la Calidad. Finalmente, el Diseño del producto “permite adoptar la innovación como aspecto diferenciador dentro de su entorno, esta iniciativa es responsabilidad de la Alta Gerencia la cual tiene que procurar que se incorporen los requerimientos de los clientes en el diseño de los productos”

El siguiente bloque está enfocado a la gestión de los procesos al interior de la organización, de tal manera que se puedan gestionar todos los procesos interrelacionados como un solo sistema. En este sentido son tres los factores que se encuentran vinculados en este bloque, uno de ellos es el Control y Mejoramiento del Proceso, el cual verifica si las instalaciones y el equipo operativo funcionan adecuadamente. El factor Educación y Entrenamiento, se dirige al personal que labora en la organización, y mide la capacitación, entrenamiento, proporción de herramientas de gestión de calidad, así como el grado de compromiso de los trabajadores en relación con la implementación de un sistema de calidad. Finalmente, se presentan los Círculos de Calidad en la empresa, mediante el cual se considera el dialogo 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.

Todas las organizaciones deben su razón de ser a sus clientes, es decir dependen de ellos y su labor principal es captar y entender sus necesidades actuales y futuras, para así lograr ir más allá de sus expectativas. En tal sentido el factor de Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente, busca medir el grado de satisfacción que están alcanzado los clientes con respecto a los bienes o servicios ofrecidos, a su vez mide la forma en la que se está captando dichas necesidades (Benzaquen, 2013, p. 45).

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

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

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

Cada uno de los nueve factores depende, a su vez, de preguntas específicas (desde X11 hasta X94); dependiendo de cada factor, este puede incluir entre tres a cinco preguntas específicas (ver Tabla 10).

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

Se consideró un promedio simple para el modelo matemático:

$$X_{ij} = \frac{1}{n} \sum_{m=1}^n x'_{im}$$

Donde  $x_{ij}$  representa el promedio de la puntuación obtenida para cada pregunta.

Se plantearon 35 preguntas proporcionados por CENTRUM, mostrados en el Apéndice C, los cuales fueron respondidos por los gerentes generales o dueños de las empresas editoras de libro en Lima Metropolitana.

### 3.5 Validez y Confiabilidad

Como primer paso se asignó puntaje a cada respuesta obtenida, dado que las encuestas fueron respondidas en la escala de Likert, se asignó 1 punto a la opción *totalmente en desacuerdo*, 2 puntos a *en desacuerdo*, 3 puntos a *neutro*, 4 puntos a *de acuerdo*, y 5 puntos a *totalmente de acuerdo*. De acuerdo a Nerely, Martínez y Fernández (2010), los partidarios del enfoque cuantitativo hacen énfasis en la confiabilidad mientras que los partidarios de lo cualitativo lo hacen en la validez y credibilidad de los datos.

Los datos de las encuestas fueron verificados en validez y confiabilidad, el análisis se realizó usando el programa SPSS 22. El primer análisis fue la evaluación de la normalidad de los datos para cada variable, como el promedio de los valores obtenidos para los elementos que la componen son aceptables, se acepta la normalidad de los datos. En el caso de la variable alta gerencia, cada valor de las 160 encuestas que constituyen la muestra, representa el promedio del puntaje de las cinco preguntas que forman parte de esta variable. En el Apéndice D se muestran los gráficos *P-P* para cada una de las variables analizadas, las

distribuciones de frecuencia y su relación con la curva de distribución normal.

Luego de haber analizado la normalidad, se procedió a verificar la validez y la confiabilidad de los datos. La confiabilidad indica el grado en el que los elementos de la variable miden el mismo concepto (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1995). La medición de la confiabilidad se efectuó calculando el coeficiente alfa de Cronbach para cada variable. De acuerdo a Malhotra (2008), un alfa de Cronbach mayor de 0.6 indica un nivel de confiabilidad satisfactoria para una variable. En la Tabla 7 se muestran los valores del coeficiente de alfa de Cronbach, estos resultados son aceptables porque están dentro del rango 0.605 y 0.757.

Tabla 7

*Valor de Alfa de Cronbach Para cada Variable*

Variable	No. Preguntas	Alfa de Cronbach
Alta Gerencia – X <sub>1</sub>	5	0.747
Planeamiento de la Calidad – X <sub>2</sub>	3	0.605
Auditoría y Evaluación de la calidad – X <sub>3</sub>	3	0.644
Diseño del producto – X <sub>4</sub>	3	0.392
Gestión de la Calidad del Proveedor – X <sub>5</sub>	4	0.690
Control y Mejoramiento de Proceso – X <sub>6</sub>	5	0.618
Educación y Entrenamiento – X <sub>7</sub>	4	0.757
Círculos de Calidad – X <sub>8</sub>	4	0.694
Enfoque hacia la satisfacción del cliente – X <sub>9</sub>	4	0.689

En la Tabla 8, se muestran los valores de la correlación entre variables del factor Diseño del Producto (X<sub>4</sub>), estos valores de correlación son menores a 0.35, de acuerdo a Cohen & Manion, (1990), valores de correlación menores a 0.35 se consideran bajos. El significado de cada variable se muestra en la Tabla 10.

Tabla 8

*Matriz de Correlación entre Variables del Factor Diseño del Producto ( $X_4$ )*

	DPX <sub>41</sub>	DPX <sub>42</sub>	DPX <sub>43</sub>
DPX <sub>41</sub>	1.000	0.092	0.223
DPX <sub>42</sub>	0.092	1.000	0.266
DPX <sub>43</sub>	0.223	0.266	1.000

Para efectos de la presente investigación, teniendo en cuenta que el alfa de Cronbach del factor Diseño del Producto ( $X_4$ ) es 0.392, al ser un valor menor a 0.6 no se tendrá en cuenta en las conclusiones por no ser confiable. Un valor de alfa de Cronbach bajo se debe a que los valores de correlación entre las variables que forman parte del factor son menores a 0.3 lo cual revela una débil relación entre las variables, significan que no sirven para medir lo que se desea medir, por lo que estas variables no se tomarán en cuenta para las conclusiones. Por último se realizó el análisis de frecuencia para cada factor mostrado en la Tabla 9, luego se calculó el valor medio para cada variable de las encuestas, mostrados en la Tabla 10, los resultados de la distribución de variables se muestran en el Apéndice E.

Tabla 9 *Valor Medio (M) de las Encuestas para Cada Factor -  $X_i$*

*Valor Medio (M) de las Encuestas para Cada Factor -  $X_i$*

Variable	M
Alta Gerencia – $X_1$	4.25
Planeamiento de la Calidad – $X_2$	4.17
Auditoria y Evaluación de la Calidad – $X_3$	3.99
Diseño del Producto – $X_4$	4.46
Gestión de la Calidad del Proveedor – $X_5$	4.10
Control y Mejoramiento de Proceso – $X_6$	4.24
Educación y Entrenamiento – $X_7$	4.13
Círculos de Calidad – $X_8$	4.22
Enfoque hacia la satisfacción del cliente – $X_9$	3.99

Tabla 10

*Valor Medio (M) de las Encuestas para Cada Variable - Xij*

Variable	M
AGX <sub>11</sub>	4.17
AGX <sub>12</sub>	4.24
AGX <sub>13</sub>	4.19
AGX <sub>14</sub>	4.24
AGX <sub>15</sub>	4.39
PCX <sub>21</sub>	4.36
PCX <sub>22</sub>	3.95
PCX <sub>23</sub>	4.19
ACX <sub>31</sub>	4.26
ACX <sub>32</sub>	4.01
ACX <sub>33</sub>	3.70
DPX <sub>41</sub>	4.16
DPX <sub>42</sub>	4.60
DPX <sub>43</sub>	4.74
GCX <sub>51</sub>	4.03
GCX <sub>52</sub>	3.93
GCX <sub>53</sub>	4.21
GCX <sub>54</sub>	4.22
CMX <sub>61</sub>	4.17
CMX <sub>62</sub>	4.48
CMX <sub>63</sub>	4.63
CMX <sub>64</sub>	3.64
CMX <sub>65</sub>	4.28
EEX <sub>71</sub>	4.07
EEX <sub>72</sub>	4.19
EEX <sub>73</sub>	4.23
EEX <sub>74</sub>	4.04
CCX <sub>81</sub>	4.25
CCX <sub>82</sub>	4.13
CCX <sub>83</sub>	4.37
CCX <sub>84</sub>	4.13
ECX <sub>91</sub>	4.08
ECX <sub>92</sub>	3.64
ECX <sub>93</sub>	4.18
ECX <sub>94</sub>	4.14

La codificación de las demás variables se muestran en la Tabla 11, el valor más alto de la media corresponde a la variable (DPX43): que refiere a que la empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto. Uno de los valores más bajos de la media es la variable (CMX<sub>64</sub>): la empresa utiliza las siete herramientas de Control de Calidad para el control y mejoramiento del proceso; que indica una falta en el control de la calidad del producto usando una herramienta establecida, el otro es la variable (ECX<sub>92</sub>), las empresas no llevan a cabo aparentemente encuestas de satisfacción al cliente o estas resultan ser insuficientes. Los resultados de las gráficas de la distribución de variables y de la curva P-P, se muestran en el Apéndice E.

### 3.6 Análisis e Interpretación de Datos

El instrumento fue probado en validez y confiabilidad, utilizando el programa SPSS 22. En la Tabla 9 se muestra el valor medio de las encuestas para cada factor, luego se analizó para cada variable, mostrado en la Tabla 10. La codificación AGX<sub>11</sub> corresponde a la variable: la alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa, cuyo valor de la media es 4.17.

En el análisis de confiabilidad mostrados en la Tabla 7, el factor Alta Gerencia ( $X_1$ ) tiene un alfa de Cronbach de 0.747, la correlación para la pregunta “la alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo ( $X_{15}$ )” es de 0.057, menor a 0.3, si se elimina esta pregunta el alfa de Cronbach sería de 0.793, dado que el aumento del valor de alfa de Cronbach no es muy significativo, se optó por mantener esta pregunta. En el caso del factor Planeamiento de la Calidad ( $X_2$ ), el valor de alfa de Cronbach es de 0.605, el cual es fiable, si se eliminara alguna de las variables del factor, no mejora en ningún caso el valor de alfa de Cronbach.

El cálculo inicial del alfa de Cronbach para el factor Auditoría y Evaluación de la Calidad ( $X_3$ ), fue de 0.585, al analizar las correlaciones podemos observar que para la pregunta, La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones ( $X_{31}$ ), su

Tabla 11

*Descripción de las Variables - Xij*

Variable	Descripción de la variable
AGX <sub>11</sub>	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa
AGX <sub>12</sub>	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad
AGX <sub>13</sub>	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad
AGX <sub>14</sub>	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad
AGX <sub>15</sub>	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo
PCX <sub>21</sub>	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad
PCX <sub>22</sub>	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad
PCX <sub>23</sub>	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad
ACX <sub>31</sub>	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones
ACX <sub>32</sub>	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad
ACX <sub>33</sub>	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa
DPX <sub>41</sub>	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto
DPX <sub>42</sub>	La empresa invierte en el diseño del producto
DPX <sub>43</sub>	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto
GCX <sub>51</sub>	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores
GCX <sub>52</sub>	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad
GCX <sub>53</sub>	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada
GCX <sub>54</sub>	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores
CMX <sub>61</sub>	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes
CMX <sub>62</sub>	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente
CMX <sub>63</sub>	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento
CMX <sub>64</sub>	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)
CMX <sub>65</sub>	La empresa implementa el control de calidad con eficacia
EEX <sub>71</sub>	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad
EEX <sub>72</sub>	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad
EEX <sub>73</sub>	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad
EEX <sub>74</sub>	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte
CCX <sub>81</sub>	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad
CCX <sub>82</sub>	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad
CCX <sub>83</sub>	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa
CCX <sub>84</sub>	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad
ECX <sub>91</sub>	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes
ECX <sub>92</sub>	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años
ECX <sub>93</sub>	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes
ECX <sub>94</sub>	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes

correlación es 0.075, lo que indica que está dentro del rango bajo, menor a 0.3, por lo que se procedió a eliminar esta pregunta, con lo cual el alfa de Cronbach es de 0.644, lo que indica que el factor Auditoria y Evaluación de la Calidad ( $x_3$ ) es fiable.

El factor Diseño del Producto ( $X_4$ ), tiene un alfa de Cronbach de 0.392, lo que indica que es inconsistente, las variables no sirven para medir lo que se desea medir y no son fiables, por consiguiente no es materia de análisis.

Para el factor Gestión de la Calidad del Proveedor ( $X_5$ ), el valor de alfa de Cronbach es de 0.690, la variable que tiene menor correlación es la  $X_{51}$ , cuyo valor es 0.172 (menor a 0.3), si se elimina esta variable el nuevo valor del alfa de Cronbach sería de 0.662, menor al calculado previamente, por lo que no es necesario eliminar la variable anteriormente referida.

En el caso del factor de Control y Mejoramiento del Proceso ( $X_6$ ), el valor de alfa de Cronbach es de 0.618, la variable que tiene menor correlación es la  $X_{61}$ , cuyo valor es 0.127, si se elimina esta variable el nuevo valor del alfa de Cronbach sería de 0.610, menor al calculado inicialmente, por lo que no es necesario eliminar esta variable.

Educación y Entrenamiento ( $X_7$ ), el valor de alfa de Cronbach es de 0.757, la variable que tiene menor correlación es la  $X_{72}$ , cuyo valor es 0.293, menor a 0.3, si se elimina esta variable el nuevo alfa de Cronbach sería de 0.714, cuyo valor es menor al calculado previamente, por lo que no es necesario eliminar esta variable.

El alfa de Cronbach del factor Círculos de Calidad ( $X_8$ ) es de 0.694, la variable que tiene menor correlación es la  $X_{83}$ , cuyo valor es 0.177, si se elimina esta variable el nuevo valor de alfa de Cronbach sería de 0.683, cuyo valor es menor al calculado previamente, no es necesario eliminar la variable.

Enfoque hacia la satisfacción del cliente ( $X_9$ ); el valor de alfa de Cronbach es de 0.689, la variable que tiene menor correlación es la  $X_{91}$ , cuyo valor es 0.188, si se elimina esta variable el nuevo alfa de Cronbach sería de 0.649, menor al calculado previamente, por lo

que no es necesario eliminar la variable.

Los valores de alfa de Cronbach son mayores a 0.6, es decir los factores son confiables, con la excepción del factor Diseño del Producto ( $X_4$ ), que como se ha indicado anteriormente no es fiable debido a que los valores de correlación para ser aceptados estadísticamente deben ser mayores a 0.35 (Cohen-Manion, 1990).

### **3.7 Resumen**

Teniendo en cuenta la información obtenida durante la investigación se determinó efectuar un estudio cuantitativo confirmatorio, mediante una encuesta realizada a los gerentes o dueños de las empresas editoras de libros, o funcionarios de primer nivel jerárquico, se verificó que este sector no cuenta con Sistema Integrado de Calidad. De la información que se obtuvo de la SUNAT y de Cámara Comercio de Lima (CCL) durante el 2015, pudo definirse la población y se estableció que existen 188 empresas editoras de libro en la Ciudad de Lima, la muestra tomada para las encuestas es de 160 empresas.

La participación fue voluntaria y se aseguró la confidencialidad de los datos al no registrar en la encuesta las referencias de identificación de la persona que respondió. Las preguntas formuladas en las encuestas fueron tomadas del instrumento de Benzaquen (2013). El instrumento inicial fue sometido a pruebas de validez y confiabilidad, el cual se modificó hasta tener valores finales, los cuales son aceptables, con excepción del factor Diseño del Producto ( $X_4$ ), que no es materia de análisis al no ser fiable.

## Capítulo IV: Resultados

### 4.1 Perfil de Informantes

Las encuestas fueron realizadas a 160 empresas privadas del sector editorial, dedicadas a editar libros en Lima Metropolitana. El trabajo se desarrolló durante el mes de mayo del 2015. El perfil de los informantes que respondieron a la encuesta fueron contestadas en un 23% por el gerente o el dueño de la empresa del sector editorial que edita libros, y el 77% por funcionarios de primer nivel jerárquico, tal como se muestra en la Figura 23.

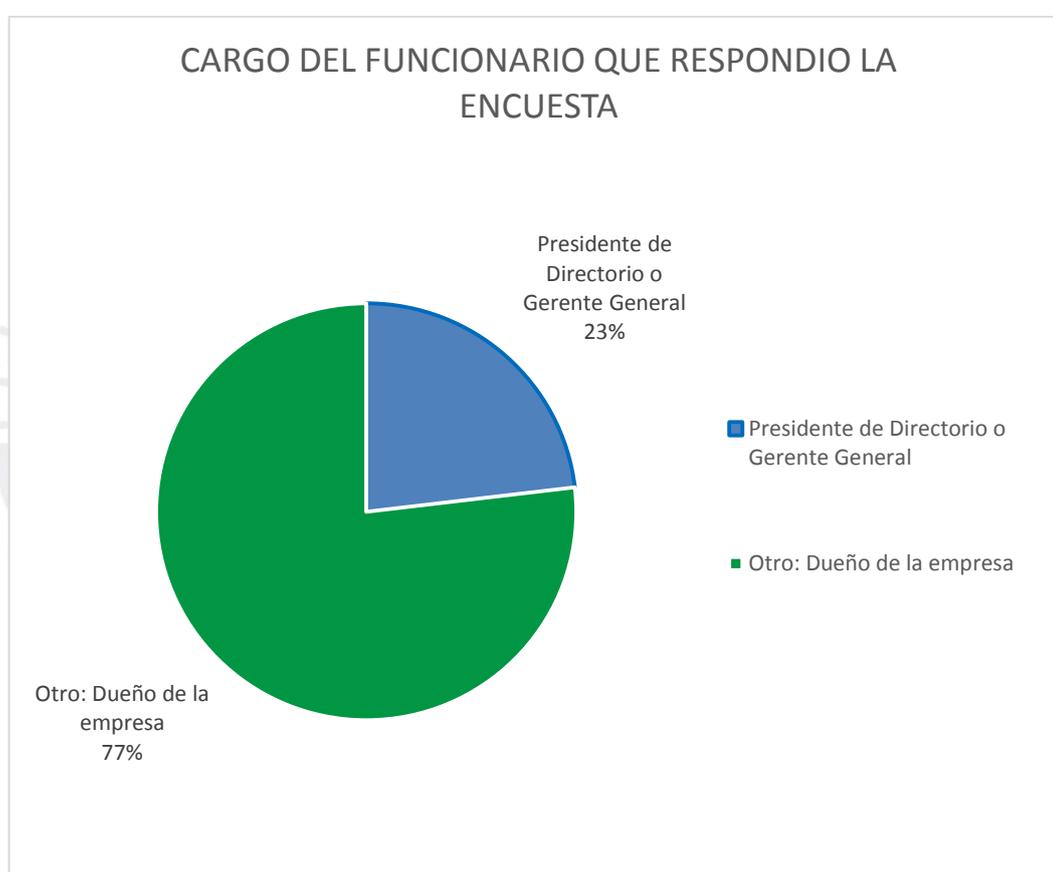


Figura 22. Cargo del funcionario que respondió la encuesta

De las empresas encuestadas el 56% tiene de 1 a 10 trabajadores, el 34% tiene de 11 a 50 trabajadores, el 8% tiene de 51 a 200 trabajadores y el 2% tiene más de 200 trabajadores, según se muestra en la Figura 23. Por otro lado el 26% de las empresas encuestadas tiene más

de 20 años de funcionamiento, el 16% de 16 a 20 años, el 13% de 11 a 15 años, el 20% tiene de 6 a 10 años, el 25% tiene de 0 a 5 años de funcionamiento, tal como se muestra en la Figura 24.



Figura 23. Número de trabajadores en la empresa encuestada

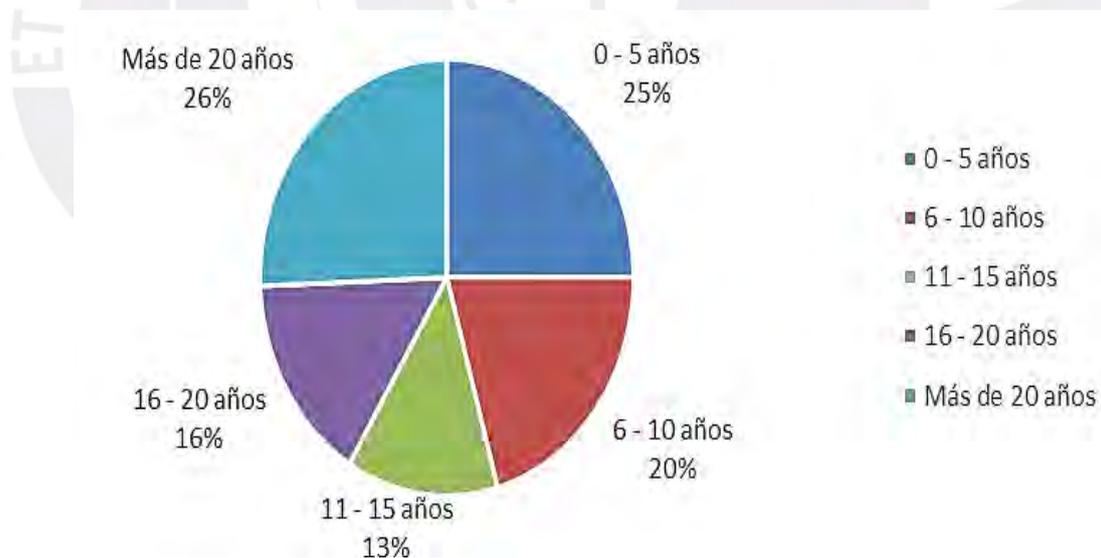


Figura 24. Número de años de funcionamiento de las empresas encuestadas

## 4.2 Análisis de los Resultados

### 4.2.1 Análisis de la distribución de frecuencias

Primero se analizó la distribución de frecuencias, mostrados en el Apéndice D, en el

cual se observan las curvas de distribución de frecuencia y las gráfica P-P para los factores de la Alta Gerencia ( $X_1$ ), Planeamiento de la Calidad ( $X_2$ ), Auditoría y Evaluación de la calidad ( $X_3$ ), Diseño del Producto ( $X_4$ ), Gestión de Calidad del Proveedor ( $X_5$ ), Control y Mejoramiento del Proceso ( $X_6$ ), Educación y Entrenamiento ( $X_7$ ), Círculos de Calidad ( $X_8$ ), y el factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente ( $X_9$ ).

#### **4.2.2 Análisis Descriptivo de los Factores**

El valor de medio de la encuesta del factor Alta Gerencia ( $X_1$ ) es de 4.25 y explica la preocupación de los altos directivos hacia la búsqueda del éxito y la mejora continua a largo plazo de la empresa, esto es importante y prioritario que la alta gerencia se involucre en todos los factores del TQM de tal manera que el sistema de gestión de calidad sea parte de toda la organización.

Para el factor Planeamiento de la Calidad ( $X_2$ ), un l valor de medio de la encuesta de 4.17 refleja la falta de planeamiento de la calidad en las empresas editoras de libros, es importante que las empresas fijen una política de calidad, en la cual deben contemplar el planeamiento de la calidad, que implique una transformación en la conducción de la empresa.

El factor Auditoría y Evaluación de la Calidad ( $X_3$ ), el valor de medio es 3.99 y explica que los planes de calidad no son práctica común dentro del proceso de las Editoras de Libros, por lo que deberán establecer criterios para valorar su éxito y el cumplimiento de sus objetivos.

Para el factor Diseño del Producto ( $X_4$ ), el valor medio de las encuestas es de 4.46 explica que las empresas del sector aplican y renuevan su diseño, de tal forma que les permita diferenciarse de sus competidores, para lo cual es importante la innovación de sus productos, para garantizar la satisfacción del cliente y lograr posicionarse en el mercado

Para el caso del factor Gestión de Calidad del Proveedor ( $X_5$ ), un valor de medio de las encuestas de 4.10 explica que no realizan una adecuada gestión con sus proveedores,

debido a que la mayoría de sus insumos son importados y son adquiridos en los distribuidores locales.

Tratándose del factor Control y Mejoramiento del Proceso ( $X_6$ ), un valor de medio de 4.24 explica que las empresas del sector se preocupan por el mejoramiento y control del producto final, así como el cumplimiento de los plazos establecidos en la entrega del producto.

En lo que corresponde al factor Educación y Entrenamiento ( $X_7$ ), el valor de medio de 4.13 revela una falta de involucramiento de los trabajadores en el sistema de gestión de calidad de la empresa, así como la falta de entrenamiento y educación a los trabajadores en el uso de las herramientas de la gestión de calidad.

El factor Círculos de Calidad ( $X_8$ ), el valor de medio de 4.22 muestra una falta de involucramiento de los trabajadores, esto refuerza a la falta de educación y entrenamiento de los trabajadores en las herramientas de calidad, y a la falta de intercambio de experiencias y resolución de problemas dentro de los trabajadores.

Por otro lado, el factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente ( $X_9$ ); el valor de 3.99, al ser bajo demuestra la falta de satisfacción de las necesidades del cliente, y que la empresa no se involucra en los resultados; sin embargo, la satisfacción del cliente debe ser un valor fundamental de todas las empresas editoras de libros.

#### **4.2.3 Análisis de los nueve factores de éxito del TQM**

Para facilitar la interpretación de los resultados de los nueve factores del TQM en la empresa se ha trabajado en base a porcentajes de logro o de éxito (ver Figura 25), teniendo en cuenta que el instrumento de estudio en este caso es la encuesta y se encuentra enmarcada en resultantes que fluctúan entre valores de 1 y 5 interpretados como valor mínimo y máximo de respuestas dado que el valor 1 es considerado como una respuesta deficiente y el valor 5 como respuesta óptima, siendo el 3 el valor neutro. Estas respuestas están basadas en una

muestra de 160 encuestas que relacionan el grado de gestión total de la calidad enfocadas en empresas del sector editorial de libros de la ciudad de Lima Metropolitana. Así mismo los nueve factores se han agrupado por bloques: (a) Alta Gerencia, (b) Proveedores, (c) Gestión de Procesos, y (d) Clientes.

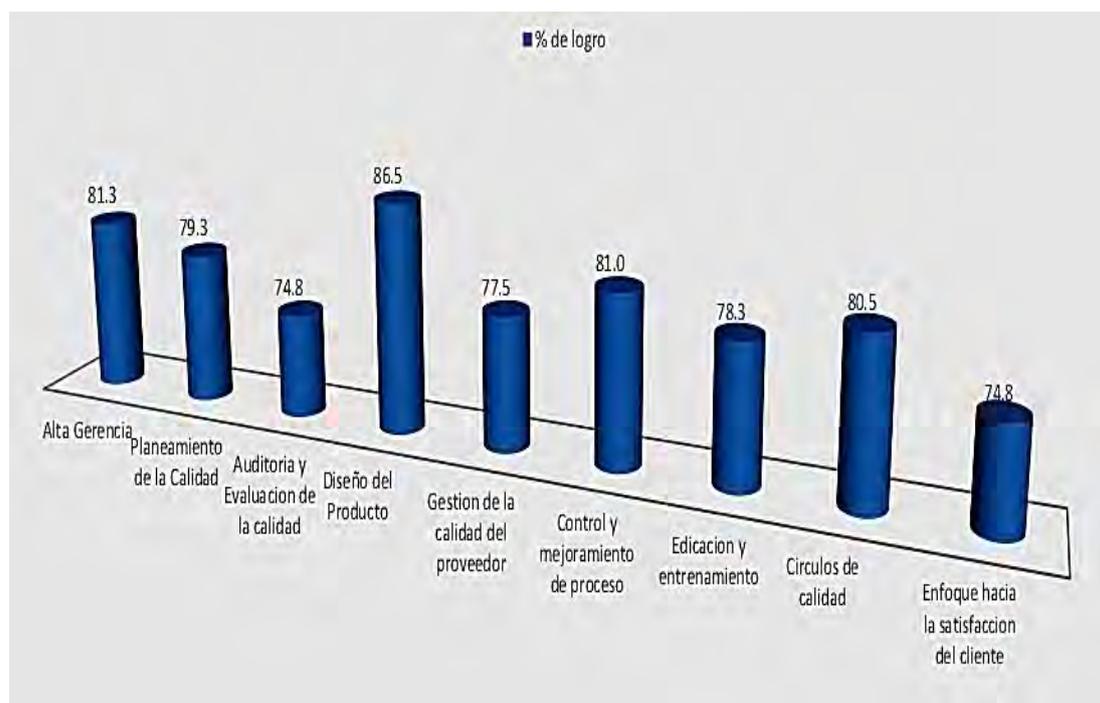


Figura 25. Porcentaje de logro por cada factor

Los resultados correspondientes al Bloque Alta Gerencia describen lo siguiente; (a) el factor Alta Gerencia ( $X_1$ ) tiene un nivel de logro de 81.3%, interpretándose que la mejora de la calidad parte del compromiso de la alta gerencia, a pesar de que las empresas del Sector Editorial de Libros no tienen implementado formalmente un sistema de gestión de calidad, la Alta Gerencia alienta la participación de los empleados en la gestión de la calidad de sus productos y servicios facilitando los recursos necesarios, estimulando y comprometiendo a la organización a alcanzar sus objetivos a mediano y largo plazo; sin embargo el compromiso de la Alta Gerencia debería verse reflejado con una participación más activa; (b) el factor Planeamiento de la Calidad ( $X_2$ ) tiene un porcentaje de 79.3% significa que las empresas tienen claramente identificados sus planes sobre la gestión de la

calidad involucrando a sus empleados en la elaboración de los mismos; sin embargo al no tener implementado un adecuado sistema de control, no prestan atención al cumplimiento de los mismos; (c) el factor Auditoría y Evaluación de la Calidad ( $X_3$ ), con un nivel de logro de 74.8%, a pesar de que las empresas del sector cuentan con datos objetivos para la toma de decisiones y hacen evaluaciones regulares de sus políticas y planes de calidad; deberían preocuparse por utilizar la herramienta del *benchmarking* con mayor regularidad; (d) el factor Diseño del Producto ( $X_4$ ) tiene un nivel de logro de 86.5 %, a pesar de tener un porcentaje de logro óptimo no será tomado en cuenta para efectos de análisis por no ser confiable (alfa de Cronbach  $X_4 = 0.392$  (ver Tabla 6). Los resultados de los factores del presente bloque evidencian un porcentaje razonable.

Respecto al bloque Proveedores, el factor Gestión de la Calidad del Proveedor ( $X_5$ ) tiene un nivel de logro de 77.5%, si bien los participantes en la investigación procuraron establecer relaciones de largo plazo con sus proveedores, no evaluaron la calidad de los insumos y productos suministrados, dado que son importados y los compran a distribuidores; sin embargo deberían poner mayor énfasis en contar con un registro histórico de desempeño de calidad del suministro ya que esto repercute en la calidad de los bienes o servicios que ofrecen y en una probable insatisfacción en el cliente. En líneas generales, los resultados de este bloque son aceptables.

En cuanto al bloque Gestión de Procesos, el factor Control y Mejoramiento del Proceso ( $X_6$ ) tiene un nivel de logro del 81.00%, significa que las empresas verifican que el proceso operativo satisface los requerimientos de los clientes, así como las instalaciones y el equipo operativo funcionen de forma adecuada recibiendo el mantenimiento adecuado; sin embargo deberían incentivar un mayor uso de las 7 herramientas de control de calidad. Por otro lado, el factor Educación y Entrenamiento ( $X_7$ ) tiene un porcentaje de logro de 78.3%, las empresas capacitan a su personal y se encuentran activamente involucrados en las

actividades relacionadas a la mejora de la calidad; sin embargo el nivel de conciencia de los trabajadores en producir bienes de calidad no es el más óptimo lo que podría estar asociado al hecho de que la Alta Gerencia no participa activamente en este proceso como ha sido analizado en el factor  $X_1$ .

Respecto al factor Círculos de Calidad ( $X_8$ ), se tiene un porcentaje de logro de 80.5% las empresas y su personal están capacitados y comprometidos a cumplir con los círculos de calidad y utilizan herramientas adecuadas, a pesar de no tener un sistema de gestión de calidad formalmente implementado. Finalmente, en el bloque del Clientes, el factor Enfoque hacia la satisfacción del cliente ( $X_9$ ) tiene un porcentaje de 74.8%, lo que constituye un nivel aceptable; sin embargo las empresas encuestadas no miden el grado de satisfacción alcanzado por los clientes con respecto a los bienes o servicios ofrecidos a pesar de contar con medios para obtener información de los clientes y de prestar atención a las quejas de los clientes; toda vez que no realizan encuestas de satisfacción a los clientes

Cabe resaltar que las respuestas dadas por los entrevistados reflejan la percepción de cada individuo con respecto a los cuestionamientos dados, lo que podría representar que la información obtenida tenga un sesgo subjetivo. En la Figura 26 se muestran los resultados obtenidos del nivel de logro de los nueve factores de éxito del TQM de las empresas editoras de libros en Lima Metropolitana. El factor que obtiene la mayor calificación es Diseño del Producto ( $X_4$ ) con 4.46 y el de menor calificación es el factor Auditoría y Evaluación de la calidad ( $X_3$ ) con 3.99, al igual que el factor Enfoque hacia la satisfacción del cliente ( $X_9$ ).

Se ha encontrado que el nivel de logro de los factores de la Administración de la Calidad Total son confiables dado que el coeficiente de alfa de Cronbach es mayor a 0.6, con excepción del factor Diseño del Producto cuyo coeficiente es 0.392, el cual es inconsistente, por lo que no se considera dentro de las conclusiones del presente estudio, por no ser fiable, es decir no está midiendo lo que se desea medir y mostrar.

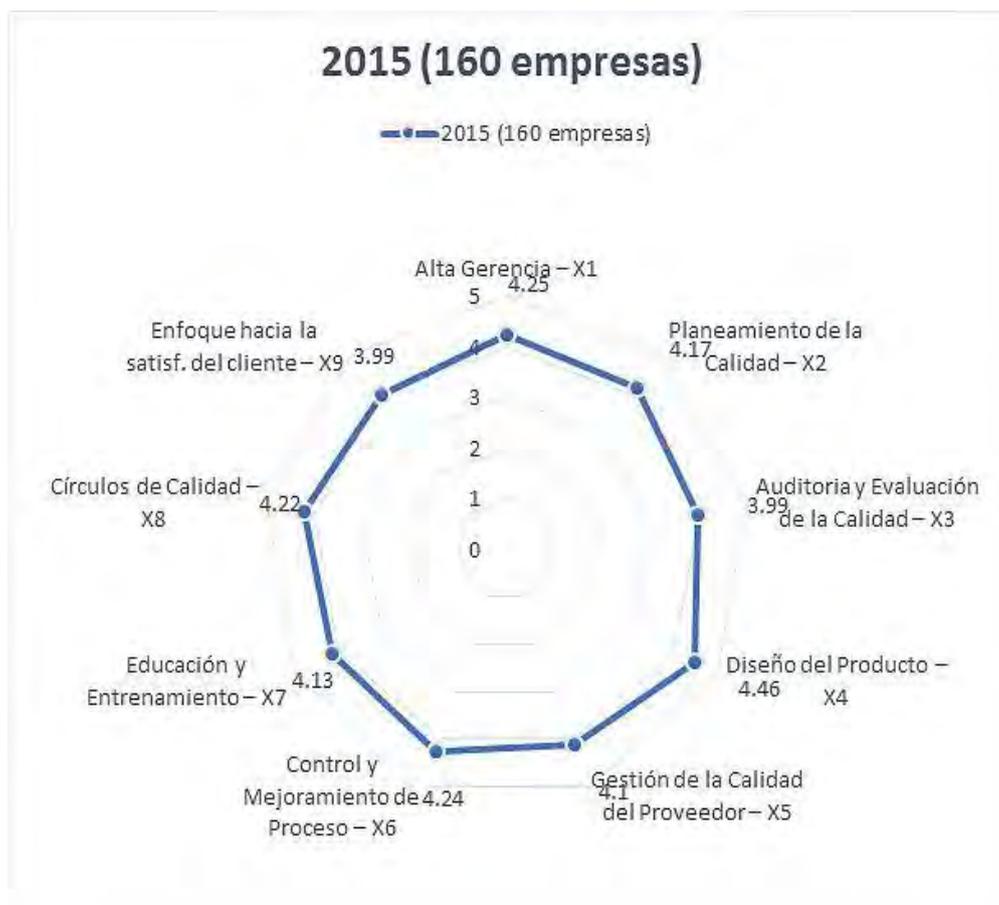


Figura 26. Modelo de nueve factores del TQM en la empresas del sector editorial.

### 4.3 Resumen de los Resultados

Del perfil de los encuestados se puede concluir que la mayor cantidad de encuestas, el 77%, fueron respondidas por funcionarios de primera jerarquía de las empresas editoras de libros. De las empresas encuestadas, el 56% tienen de 1 a 10 trabajadores, siendo éste el mayor porcentaje. Por otro lado, el 26% tiene más de 20 años de funcionamiento, siendo el mayor porcentaje en este factor. Del análisis de la relación del AMOFHIT con los factores del éxito del TQM se resalta que el área de Administración y Gerencia se relaciona directamente con el factor Alta Gerencia ( $X_1$ ) el cual, según el estudio, tiene un nivel de logro de 81.3%, demostrándose que la alta gerencia tiene un alto nivel de compromiso con la organización. Se considera que la Alta Gerencia está comprometida con la organización, con la finalidad de evitar pérdidas a futuro, reducir costos y tiempo, así como optimizar los recursos al máximo a favor de generar mayores beneficios a la empresa.

El factor Planeamiento de la Calidad ( $X_2$ ) obtuvo un porcentaje poco aceptable con 79.3% lo que significa que las empresas, no tienen metas específicas ni detalladas sobre el planeamiento de la calidad. Del análisis de los resultados de las encuestas se tiene que uno de los principales problemas de las empresas Editoriales de Libros en la ciudad de Lima Metropolitana es la baja calidad de sus productos y el alto grado de piratería al cual se enfrentan en este rubro. Asimismo el 100% de las empresas encuestadas no han implementado un sistema de gestión de calidad en sus organizaciones. Esto aumenta los costos de producción, disminuye la satisfacción del cliente así también se ve afectada la calidad del producto y se obtiene una deficiente evaluación de la calidad.

De igual forma, se puede destacar de las encuestas, que el factor más resaltante es que la Alta Gerencia se comprometa con la Gestión de la Calidad Total en el logro de objetivos. De los cuales el objetivo principal es proponer la implementación de un sistema de administración de la calidad total en las empresas editoras de libros en la ciudad de Lima Metropolitana.

Asimismo, uno de los problemas más resaltantes es que las pequeñas empresas del sector se ven afectadas por la escasez de líneas de crédito, y cuando las consiguen tienen altas tasas de intereses, lo que no ocurre con las grandes imprentas que normalmente tienen un respaldo del exterior. La falta de oportunidad de las pequeñas empresas y falta de leyes por parte del gobierno que apoyen el logro de sus objetivos dificulta también el logro de su éxito.

Los valores más bajos los obtuvieron los factores de Auditoría y Evaluación de la Calidad ( $X_3$ ), así como Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente ( $X_9$ ) con 74.8%, lo que significa que las empresas no realizan un seguimiento de las metas de gestión de calidad, tanto a la auditoría y evolución de la calidad, como hacia la satisfacción del cliente, debido a no tener implementado el sistema de gestión de calidad. El Diseño del Producto ( $X_4$ ) no se

tomó en cuenta por no ser fiable.

El factor Gestión de la Calidad del Proveedor ( $X_5$ ), tiene un nivel de logro de 77.5%, cifra poco aceptable; debido a que los insumos y materiales son importados, los cuales son adquiridos a distribuidores locales, lo que imposibilita poder tener un control de calidad sobre estos productos, lo que repercute en los bienes o servicios que ofrecen y origina insatisfacción en el cliente final. Asimismo este factor está involucrado directamente con el área Operaciones y Logística.

El factor Control y mejoramiento del proceso ( $X_6$ ) posee un nivel de logro óptimo de 81.00%, el cual se interpreta que las empresas encuestadas en su mayoría perciben que sí verifican sus procesos operativos satisfaciendo los requerimientos de los clientes, y aseguran que las instalaciones y el equipo operativo funcionen de forma adecuada.

El factor Educación y Entrenamiento ( $X_7$ ), con un porcentaje de logro de 78.3%, así como con el factor Círculos de Calidad ( $X_8$ ), que tiene un porcentaje de logro de 80.5%, ambos con valores aceptables; lo que se resume en que las empresas cumplen con medir la capacitación, entrenamiento.

El factor Enfoque hacia la satisfacción del cliente ( $X_9$ ), tiene un nivel de logro considerado poco aceptable con 74.8 %, lo que significa que las empresas no realizan seguimiento hacia el enfoque de la satisfacción del cliente, por no tener implementado el sistema de gestión de la Calidad Total.

En resumen, al no existir una implementación en la administración de la calidad total en las empresas editoras de libros en la ciudad de Lima Metropolitana las diferentes áreas de estas organizaciones se ven afectadas, por no poseer lineamientos ni políticas de gestión de la calidad, lo que se relaciona directamente con los factores de éxito, siendo estos en su mayoría pocos aceptables en porcentaje de logro de éxito. De acuerdo a las preguntas que forman parte del factor Alta Gerencia, se observa que a pesar que las empresas del sector no tienen

implementado algún SGC, el compromiso de la alta dirección es ofrecer productos con ciertos estándares de calidad (ver Tabla 12).

Tabla 12

*Resultados del Factor Alta Gerencia – XI*

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa - X <sub>11</sub>	1	0	6	117	36
La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad - X <sub>12</sub>	1	0	4	109	46
La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad – X <sub>13</sub>	1	1	9	104	45
La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad – X <sub>14</sub>	1	2	3	106	48
La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo – X <sub>15</sub>	0	0	2	94	64

Respecto al factor Planeamiento de Calidad, sobre la pregunta: sí se presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad, las empresas del sector cumplen parcialmente, dado que no cuentan con algún SGC implementado (ver Tabla 13).

Tabla 13

*Resultados del Factor Planeamiento de Calidad – X2*

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5 La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad -X <sub>21</sub>	1	1	2	91	65
27 La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad – X <sub>22</sub>	1	2	43	72	42
33 La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad – X <sub>23</sub>	1	1	11	100	47

Según los resultados de la encuestas en el factor Auditoría y Evaluación de la Calidad, para las empresas del sector el benchmarking es poco utilizado, por lo general por una falta de desconocimiento del significado, por otro lado también se puede afirmar que las empresas no evalúan sus políticas y planes de calidad (ver Tabla 14).

Tabla 14 *Resultados del Factor Auditoría y Evaluación de la Calidad – X3**Resultados del Factor Auditoría y Evaluación de la Calidad – X3*

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
22 La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones – X <sub>31</sub>	0	0	5	109	46
23 La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad – X <sub>32</sub>	1	2	29	90	38
3 El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa – X <sub>33</sub>	1	8	49	82	20

Con respecto al factor Gestión de Calidad del Proveedor, dado que los insumos y materia prima son comercializados por los distribuidores, las empresas del sector no tienen interés en mantener relaciones de cooperación a largo plazo, tampoco realizan auditorías o evaluaciones a sus proveedores directos (ver Tabla 15).

Tabla 15

*Resultados del Factor Gestión de Calidad del Proveedor – X5*

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores – X <sub>51</sub>	0	3	21	104	32
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad – X <sub>52</sub>	1	5	36	81	37
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada – X <sub>53</sub>	0	0	20	87	53
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores – X <sub>54</sub>	0	7	70	17	66

En el factor Control y Mejoramiento del Proceso las empresas del sector no tienen implementado algún SGC, no utilizan las siete herramientas de Control Calidad para el control y mejoramiento del proceso (ver Tabla 16).

Tabla 16 *Resultados del Factor Control y Mejoramiento del Proceso – X6**Resultados del Factor Control y Mejoramiento del Proceso – X6*

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes – X <sub>61</sub>	0	0	111	11	38
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente – X <sub>62</sub>	0	0	73	5	82
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento – X <sub>63</sub>	0	0	53	3	104
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) – X <sub>64</sub>	1	10	54	76	19
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia – X <sub>65</sub>	1	0	3	106	50

Respecto al factor Educación y Entrenamiento las empresas del sector, a pesar que no cuentan con un SGC, tienen la prioridad de involucrar a sus empleados en educación y entrenamiento en el área de calidad, quienes son capaces de usar herramientas de calidad y se encuentran involucrados en actividades relacionadas con la calidad (ver Tabla 17).

Tabla 17

*Resultados del Factor Educación y Entrenamiento – X7*

Preguntas	Totalmente				Totalmente de acuerdo
	en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	
18 La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad – X <sub>71</sub>	1	1	17	108	33
4 La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad – X <sub>72</sub>	1	1	4	114	40
11 Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad – X <sub>73</sub>	1	0	8	103	48
30 La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte – X <sub>74</sub>	1	3	23	94	39

Con respecto al factor Círculos de Calidad los empleados de las empresas del sector están comprometidos, a pesar de que estas empresas no cuentan con algún SGC implementado (ver Tabla 18). En el factor Satisfacción del Cliente las empresas del sector editorial de libros en Lima Metropolitana están comprometidos, atienden las quejas de sus clientes, aunque por otro lado, por la falta de un SGC no llevan a cabo una encuesta de satisfacción del cliente (ver Tabla 19).

Tabla 18

*Resultados del Factor Círculos de Calidad – X8*

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad – X <sub>81</sub>	1	1	4	105	49
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad – X <sub>82</sub>	1	1	9	114	35
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa X <sub>83</sub>	1	1	4	86	68
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad – X <sub>84</sub>	1	0	12	111	36

Tabla 19

*Resultados del Factor Satisfacción del Cliente – X9*

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes X <sub>91</sub>	0	1	19	107	33
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años – X <sub>92</sub>	0	10	68	67	15
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes X <sub>93</sub>	0	1	12	104	43
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes X <sub>94</sub>	0	3	15	98	44

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones, recomendaciones y las contribuciones prácticas y teóricas.

### 5.1 Conclusiones

1. Las editoriales de libros en la ciudad de Lima Metropolitana no tienen implementado Sistemas de Gestión de Calidad, lo que origina que en la mayoría de los casos sus productos sean de baja calidad y se generen mayores costos de producción y menor rentabilidad para las empresas de este sector.
2. Se ha identificado el nivel de logro de éxito y de aceptación de los nueve factores de la Administración de la Calidad Total en las empresas editoras de libros de Lima Metropolitana.
3. Se ha identificado el nivel de cumplimiento de los nueve factores del TQM en las empresas editoras de libros en Lima Metropolitana.
4. Según el análisis de los resultados la Alta Gerencia ( $X_1$ ), gerentes o dueños de las empresas editoriales de libros participa que el producto elaborado cumpla dentro los estándares de calidad de cada empresa, no proporciona recursos para el control de calidad y busca el éxito de la empresa a largo plazo, además por falta de conocimiento, capacitación y mayores costos que implica un sistema de gestión de calidad, las empresas del sector no tienen implementado un Sistema de Gestión de Calidad.
5. El factor Planeamiento de la Calidad ( $X_2$ ) no tienen metas específicas y detalladas sobre la calidad, no cuenta con políticas y planes de calidad, no involucra a sus empleados para realizar planes de calidad.
6. El factor de Auditoría y Evaluación de la Calidad ( $X_3$ ), las empresas no evalúan los planes de calidad, por lo general no tienen conocimiento del *benchmarking* y

no tiene datos objetivos para la toma de decisiones tienen planes de calidad, por no tener un sistema de gestión de calidad.

7. El factor Diseño del Producto ( $X_4$ ), no se considera dentro de las conclusiones por no ser fiable.
8. El factor Gestión de la Calidad del Proveedor ( $X_5$ ), las empresas mantiene una relación a mediano plazo con sus proveedores, debido a que buscan un menor precio de los insumos, no poseen información de los proveedores porque los materiales suministrados son importados y los compran a distribuidores locales, además no realizan auditorias o evaluaciones a sus proveedores. lo cual repercute en los bienes o servicios que ofrecen, produciendo insatisfacción en el cliente final.
9. Con respecto al factor Control y mejoramiento del proceso ( $X_6$ ) el plazo de entrega lo cumplen regularmente, las instalaciones y disposición de equipos operativos están distribuidos apropiadamente, el mantenimiento de los equipos es apropiado aunque no poseen un mantenimiento predictivo, carecen del conocimiento de las herramientas de control de calidad, porque no tienen implementado un sistema de control de calidad.
10. El factor Educación y Entrenamiento ( $X_7$ ), los empleados de la empresa por lo general no reciben educación y entrenamiento en cuanto a la calidad, por desconocimiento no utilizan herramientas para la gestión de calidad, los empleados no están involucrados en actividades de calidad, por no tener un sistema de gestión de calidad implementado.
11. Factor Círculos de Calidad ( $X_8$ ), las empresas no están capacitadas para realizar círculos de calidad, por lo cual los empleados no realizan actividades de círculos

de calidad, lo que causa mayores mermas y por ende mayores pérdidas económicas para la empresa.

12. El factor Enfoque hacia la satisfacción del cliente ( $X_9$ ), las empresas tiene cierta información de sus clientes, no llevan a cabo una encuesta de satisfacción del cliente, prestan poca atención a las quejas de sus clientes y no realizan una evaluación general de los requerimientos de los clientes.
13. Se debe prestar más atención al área de marketing y ventas debido a que se está migrando a la impresión digital, dejando los servicios tradicionales y haciendo que las empresas innoven sus sistemas de trabajo.
14. Las empresas editoras de Libros en la ciudad de Lima cuentan con un promedio de 19 trabajadores, según el estudio realizado por la Cámara Peruana del Libro.
15. A pesar que la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad puede representar para la alta gerencia un mayor costo de entrada, a mediano y largo plazo garantizaría una mejora de sus procesos productivos, mayor rentabilidad y productos con mejores estándares de calidad.
16. Uno de los problemas más críticos de las empresas editoriales de libros en Lima Metropolitana es la falta de auditoría y evaluación de la calidad, toda vez que sus directivos no prestan la importancia debida al planeamiento de calidad, esta carencia de auditoría y evaluación de la calidad genera mayores costos al producto final, y por ende menos utilidad para las empresas del sector.
17. Es meritorio que las empresas editoras de libro renueven constantemente el diseño del producto, dado que es muy importante para el éxito y posicionamiento de la empresa, además la competencia los obliga a la renovación constante del diseño del producto.

18. El suministro de insumos de la materia prima es contratado en distribuidores locales y no se ejerce una adecuada gestión de calidad a los proveedores; todo esto conduce naturalmente a obtener productos de mala calidad, generándose mayores pérdidas para las empresas del sector, dado que no tienen manera de evaluar al productor de la materia prima, por ser productos importados en su mayoría procedente de la China, lo más recomendable sería la exigencia a los distribuidores locales, que los productos que suministrados deben poseer alguna certificación.
19. Es una preocupación constante de las empresas del sector la mejora y control del producto final, esto es importante dado que la mejora del proceso, con lleva a una optimización de los costos de producción.
20. Las empresas del sector no fomentan dentro de sus colaboradores la capacitación, educación y entrenamiento en el uso de herramientas de la gestión de calidad, lo que genera que los trabajadores no se involucren en formar círculos de calidad.
21. Lo más preocupante en las empresas editoras de libros es el descuido en la satisfacción del cliente, incumpliendo de esta forma el objetivo principal de toda empresa, que es la satisfacción del cliente, no generando valor para este último, por otro lado la calidad percibida en los clientes puede incrementar la rentabilidad de la empresa, dado que estos están relacionados.
22. Al no tener implementado un sistema de gestión de calidad, muchas de las empresas editoriales de libros caen en la informalidad, por lo general su organización empresarial es del tipo familiar, recayendo la gerencia en el dueño o propietario, quienes a su vez cumplen una labor multifuncional, tanto en el proceso productivo, en la logística, en la gestión y las finanzas, por ende un descuido en el sistema de gestión de calidad.

23. Gracias a la Ley de Democratización del Libro y Fomento a la Lectura, el sector editorial de libros en la ciudad de Lima ha experimentado un considerable crecimiento, siendo esta norma de gran utilidad para este sector, principalmente por los beneficios tributarios comprendidos en dicho instrumento normativo.
24. La ciudad de Lima centraliza y concentra aproximadamente el 90% de las empresas editoras del país, los estudios realizados hasta la fecha de este sector revelan que la mayoría de las empresas, por lo general cuenta con una planilla de 6 a 10 trabajadores.
25. Uno de los problemas más resaltantes es que las pequeñas empresas del sector se ven afectadas por la escasez de líneas de crédito, y cuando las consiguen tienen altas tasas de intereses, lo que no ocurre con las grandes imprentas que normalmente tienen un respaldo del exterior. La falta de oportunidad de las pequeñas empresas y falta de leyes por parte del gobierno que apoyen el logro de sus objetivos dificulta también el logro de su éxito.
26. Dentro de un entorno de informalidad tributaria y laboral, es importante que el estado cree mecanismos que promuevan y estimule la formalización de las editoras de libros en Lima Metropolitana, lo que redundará en la mejora de la calidad de sus productos.
27. Se ha identificado que la variable que influye considerablemente en el deficiente desempeño de satisfacción al cliente es que las empresas no llevan a cabo encuestas de satisfacción del cliente.
28. Los resultados de las encuestas evidencian un nivel bajo en el compromiso de auditoría y evaluación de la calidad, posiblemente se debe a que lo aplican empíricamente evidenciándose que lo utilizan por el nivel del producto. Si bien las empresas editoras de libros no aplican el benchmarking de manera planificada

y con conocimiento profesional, lo aplican empíricamente ya que siempre están pendiente de lo que hace el competidor.

29. Según las 160 encuestas realizadas, se ha podido determinar que ninguna de las empresas editoriales cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, no obstante, es necesario mencionar que existen algunas de estas empresas que han implementado mecanismos de control interno para mejorar el acabado de sus producto.

## 5.2 Recomendaciones

1. De acuerdo a la muestra se evidencia el nivel de logro de los factores del sistema de la Administración de la Calidad Total en las empresas Editoras de Libros de Lima Metropolitana, además se evidencia el nivel de cumplimiento de los nueve factores de la TQM en estas empresas.
2. Es necesaria y de vital importancia que las empresas editoriales de libro tomen conciencia de la necesidad de implementar un Sistema de Gestión de Calidad, el cual les dará una mayor rentabilidad, menos desperdicios dentro de su proceso productivo, satisfacción y fidelización de sus clientes.
3. La alta gerencia debe asumir el liderazgo en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, como respuesta a la coyuntura actual de la globalización y apertura de los mercados, con la finalidad de garantizar la supervivencia de las empresas del sector en el mercado.
4. Las empresas del sector deben poseer metas específicas en el planeamiento de la calidad e involucrar a sus empleados para realizar las políticas y planes de calidad.
5. Las empresas del sector deberán identificar y reunir datos específicos, estableciendo criterios para valorar y cumplir con los objetivos específicos,

- mediante la planificación, auditoría y evaluación de la calidad.
6. Las empresas deberán dar más énfasis y apoyo en la innovación y diseño del producto, mediante la investigación y satisfacción de sus clientes, por otro lado, deberán establecer en forma conjunta con sus proveedores, actividades de desarrollo y mejoramiento de la gestión de calidad de sus proveedores.
  7. Las empresas del sector deben solicitar a los distribuidores locales que los productos e insumos que utilizan deber ser certificadas, de tal manera de tener menos mermas en sus productos.
  8. Las empresas del sector deberán establecer planes editoriales, dirigir y controlar su ejecución de tal manera que trabajen en forma conjunta y coordinada, de esta manera tendrá un mayor control y mejoramiento del proceso, es importante que implementen los círculos de calidad para el intercambio de experiencia y conocimiento y resolución de problemas.
  9. El objetivo principal de toda empresa es la satisfacción del cliente, por ende su fidelización, el cual debe ser una preocupación constante de toda empresa, para lo cual deberán implementar el Sistema de Gestión de Calidad, de tal manera de tener menos pérdidas, subsistir en el mercado y entregar productos de buena calidad, con lo cual la empresa tendrá una buena percepción de parte de sus clientes. Para conseguir este fin las empresas deberán asignar mayores recursos económicos para invertir en el proceso de implementar el Sistema de Gestión de Calidad.
  10. Se recomienda futuros estudios para poder tener un comparativo con este primer enfoque, además se requieren más investigaciones para cotejar los resultados de este estudio, también se recomienda efectuar investigaciones a nivel nacional.
  11. Si bien la Ley de la Democratización del Libro y Fomento de la Lectura ha

generado impactos positivos en el sector, debería ser revisada su aplicación para evitar o contrarrestar limitaciones o restricciones burocráticas innecesarias que pudiera impedir el desarrollo del sector.

12. Siendo el caso que existe considerable informalidad en el sector, es importante crear incentivos que reduzcan posibles barreras administrativas o gubernamentales que pongan en peligro la seguridad de las instalaciones, salud de los trabajadores, y que coadyuven en la mejora significativa de la calidad del producto o servicios prestados en el sector.
13. El Ministerio de la Producción en coordinación con la Superintendencia de Administración Tributaria, y de ser el caso la Municipalidad de Lima Metropolitana deberían crear mecanismos que incentiven el camino a la formalidad tributaria y laboral de las empresas editoriales de Libros, planificando campañas pedagógicas y de sensibilización para generar conciencia en el ahorro de costos y mejora de la calidad del producto o servicio mediante una adecuada Gestión de la Calidad.
14. Es importante para las empresas editoras de libros programar, planificar y ejecutar encuestas de satisfacción al cliente de manera anual a fin de mejorar la calidad.
15. La aplicación del *Benchmarking* debería realizarse con mayor planificación y de ser el caso estudios de mercado, para que de esta manera las empresas puedan optimizar sus procesos y mejorar la calidad de sus productos.

### **5.3 Contribuciones Prácticas y Teóricas**

Con el presente estudio se contribuye en la necesidad de implementar el Sistema de Gestión de Calidad en general en todas las editoras de libros de Lima Metropolitana, indispensable para la sostenibilidad de las mismas y por ende para el crecimiento económico

del país. El presente estudio destaca la vital importancia de los nueve factores que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad para el posicionamiento de las empresas en el mercado y la mejora de su competitividad en el mercado.

En cuanto a la contribución teórica, se detectó que las empresas del sector no contaban con un Sistema de Gestión de Calidad, este estudio es un primer paso para analizar cómo influirá que empresas del sector cuenten con un Sistema de Gestión de Calidad, asimismo se afianzó la investigación del tipo descriptivo, toda vez que no se han encontrado antecedentes de estudios anteriores, siendo la presente investigación el primer estudio sobre el particular. Las empresas involucradas en el presente estudio carecen de financiamiento, por la informalidad en que se encuentran, situación que les dificulta ser sujetos de crédito, para su crecimiento y sostenibilidad en la coyuntura actual. Los propietarios y gerentes de estas empresas deberán involucrarse en el corto plazo con un Sistema de Gestión de Calidad, de lo contrario están condenados a perecer. En base a este estudio es necesario que se realicen posteriores estudios que permitan plantear la manera de involucrar a los propietarios para que asuman y se comprometan a implementar un Sistema de Gestión de Calidad dentro de sus negocios.

Este primer estudio es importante para las empresas del sector editorial de libros, porque contribuirá a los Gerentes y dueños de las empresas puedan tomar conocimiento para mejorar la calidad de sus productos y tener mayores niveles de competitividad y empoderarse en el mercado nacional.

#### **5.4 Investigaciones Futuras**

En base al análisis descriptivo se propone realizar a futuro una investigación longitudinal, para conocer si alguna empresa ha implementado algún sistema de gestión de calidad y cómo se comportan los nueve factores del TQM con aquellas empresas que no

tienen implementado ningún sistema de gestión de calidad. Por otro lado se debe investigar el factor Diseño del Producto (X4), porque en esta investigación resulto no ser confiable.



## Referencias

- Agencia Chilena de ISBN (2013). *Informe Estadístico 2013*. Agencia chilena I.S.B.N.,  
Cámara Chilena del Libro.
- Ahire, L., Golhar, & Waller, A. (1996). Development and Validation of TQM  
Implementation Constructs. *Decision Sciences*, 1, 23-56.
- Anderson, C., Rungtusanatham, M., Schroeder, G., & Devaraj, S. (1995). A Path Analytic  
Model of a Theory of Quality Management Underlying the Deming Management  
Method: Preliminary Empirical Findings. *Decision Sciences* 26(5), 637-658.
- Asociación Peruana de Medios de Impresión [AGUDI] (2011). *Indicadores de la industria  
gráfica*. Recuperado de  
[http://www.agudigraficos.com/agudi/index.php?option=com\\_content&view=article&id=66&Itemid=62](http://www.agudigraficos.com/agudi/index.php?option=com_content&view=article&id=66&Itemid=62)
- Black, S.A., & Porter, L.J. (1996). Identification of the critical factors of TQM  
[Identificación de los factores críticos de la gestión de la calidad total]. *Decision  
Sciences*, 27(1), 1-21.
- Benzaquen, J. (2013). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *Revista  
Journal Globalizacion, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), 49.
- Benzaquen, J., Alfoso, L., Zegarra, L., & Valdivia, Ch. (2010). *Un índice regional de  
competitividad para un País*. Recuperado de  
<http://content.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=58103376&S=R&D=a9h&EbscoContent=dGJyMMvl7ESep7Q4yOvsOLCmr0yepq9Ssqa4TbSWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGrr0q0rq9LuePfgeyx44Dt6fIA>
- Bruyn, S. (1986). *The Human Perspective in Sociology: The Methodology of Participant  
Observation*. Englewood Cliffs, N., Prentice Hall.
- Cámara Peruana de Libro [CPL] (2013). El mercado editorial en el Perú. Recuperado de

<http://cpl.org.pe/wp-content/uploads/2011/11/NUEVO-ESTUDIO-DE-MERCADO-EDITORIAL-FOLDER.pdf>

Cámara Peruana de Libro [CPL] (2015). *Padrón de socios*. Recuperado de

<http://cpl.org.pe/wp-content/uploads/2011/11/PADRON-DE-SOCIOS-Febrero-2015.pdf>

Carro, P.R. y González G.D. (2012). *Administración de la Calidad Total*. En Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2013). *América Latina y el Caribe. Producto Bruto Interno Total*. Recuperado de

[http://www.cepal.org/prensa/noticias/comunicados/7/50487/TablaPIB-Estudio\\_economico2013\\_ESP.pdf](http://www.cepal.org/prensa/noticias/comunicados/7/50487/TablaPIB-Estudio_economico2013_ESP.pdf)

Centro de Desarrollo Industrial (CDI). Comité de Gestión de la Calidad (1991). Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/semana\\_cgc.htm](http://www.cdi.org.pe/semana_cgc.htm)

Cohen, L., & Manion, L. (1990). *Método de investigación educativa*. Madrid, España: Ediciones La Muralla.

Crosby, P. (1973). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York. McGraw-Hill.

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

Dean, W., Bowen, E. (1994). Management Theory and Total Quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*. 19(3), 392-418.

Dellana, S. y Hauser, R. (1999). To Ward defining the quality culture. *Engineering Management Journal*. Vol 11, n° 2, pp. 11-15.

Deutscher, I. (1973). *What We Say/What We Do: Sentiments and Acts*. Scott, Forestan. Recuperado de [http://www.albany.edu/~scifraud/data/sci\\_fraud\\_0133.html](http://www.albany.edu/~scifraud/data/sci_fraud_0133.html)

Deming, W. (1986). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

De la C' Abreu & Cañedo (1998). Gerencia total de la calidad en las organizaciones.

Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v6n2/aci02298.pdf>.

Dittborn, P. (2011). *La Industria del Libro en Chile*. Revista Anales de la Universidad de Chile. Recuperado de

[file:///C:/Users/nunovein/Downloads/la%20industria%20del%20libro%20en%20chile%20revista%20anales%20de%20la%20universidad%20de%20chile%20n6%20septima%20serie%20pablo%20dittborn%202014%20pdf%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/nunovein/Downloads/la%20industria%20del%20libro%20en%20chile%20revista%20anales%20de%20la%20universidad%20de%20chile%20n6%20septima%20serie%20pablo%20dittborn%202014%20pdf%20(1).pdf)

EFQM (2004). European Foudation for Quality Management: [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

Envans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y Control de la Calidad*. Cengage

Learning Editores, S.A. de C.V. México, D.F. Recuperado de

[file:///C:/Documents%20and%20Settings/Rolando%20%20Castro/My%20Documents/Downloads/Administracion%20y%20Control%20de%20Calidad%20-%207ma%20ed%20Evans-Lindsay%20\(1\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Rolando%20%20Castro/My%20Documents/Downloads/Administracion%20y%20Control%20de%20Calidad%20-%207ma%20ed%20Evans-Lindsay%20(1).pdf)

Flynn, B., Schroeder, G., & Sakakibara, S. (1994). A Framework for Quality Management Research and Associated Measurement Instrument. *Journal of Operations Management*. 11(4), 339-366.

García, J., Gargalo, A., Pastor, G., & Ramírez, M. (2004). Total Quality Management in Firms: Evidence from Spain. *The Quality Management Journal*. 11(3), 20-34.

Guajardo, G. (1996). *Administración de la Calidad Total, Concepto y Enseñanzas*. Pax. México.

Gutierrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad* (Tercera Edición). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Gutierrez, L., & Tamayo I. (2006). *Los modelos de la Gestión de Calidad como medios*

*facilitadores para la obtención de flexibilidad estratégica en la organización.*

Recuperado de file:///C:/Users/Rolando%20Castro/Downloads/Dialnet-

LosModelosDeLaGestionDeLaCalidadComoMediosFacilita-2486936%20(1).pdf

Hair, J., Anderson, R. Tatham, R., & Black, W. (1995). *Multivariate data analysis with readings* (Análisis de datos multivariados con lecturas) 4a ed. Upper Saddle River, NJ, EE. UU. : Prentice-Hall.

Hanfield, B., Ghosh, S., & Fawcett, S. (1998). Quality driven change and its effects on financial performance. *Quality Management Journal*, 5(3), 13-30.

Harry, J., & Schroeder, R. (2000). *Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations*. New York: Doubleday.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta edición). Chile: McGraw-Hill Interamericana.

Ho, C., & Duffy, G. (1999). An Empirical Analysis of Effective TQM Implementation in the Hong Kong Electronics Manufacturing Industry. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 9(1), 1-25.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI] (2013). Recuperado de [http://repositorio.indecopi.gob.pe/bitstream/handle/11724/4528/507\\_GEE\\_Anuario\\_estadisticas\\_2013.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.indecopi.gob.pe/bitstream/handle/11724/4528/507_GEE_Anuario_estadisticas_2013.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2013). *Análisis de la Densidad Empresarial*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/buscador/?tbusqueda=micro%2C+pequeñas+y+medianas+empresas>

Juran, J., & Gryna, F. (1988). *Juran's quality control handbook* (4a Edición). New York: McGraw Hill.

- Kotler, P. (2000). *Dirección de Marketing*. Prentice Hall, Madrid.
- Lerma, G. (2004). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto* (3a ed.). Bogotá: ECOE Ediciones.
- Li, J.; Alistair A. & Harrison, R. (2003) “*Total quality management principles and practices in China,*” *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20, num. 9, p. 1026 – 1050.
- Linderman, K., Schroeder, G., Zaheer, S. & Choo, S. (2003). *Six Sigma: a goal-theoretic perspective*. *Journal of Operations Management*, 21, 193-203.
- Lopez, S. (2006). *Implantación de un sistema de calidad. Los diferentes sistemas de calidad existen en la organización*. Vigo España. Editorial Ideas Propias.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercado*. En Pearson Educación, México. Recuperado de <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Rolando%20%20Castro/My%20Documents/Downloads/Libro%20Inv.%20Mercado%20CAPITULO%209%20%20%20Medici%C3%B3n%20y%20escalamiento.pdf>
- Marchand, H. (1998). *Marketer/ porter en el 2000*. Reforma Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/310105629?accountid=28391>
- Macbeth, M. (2004). *Implementación de un sistema de planificación y control de producción y calidad en las empresas papeleras castellana s. a. y litografía e imprenta avance gráfico* (Tesis de Graduación de Ingeniero Industrial, Universidad de Guatemala, Guatemala). Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_1298\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1298_IN.pdf)
- Miranda F., Chamorro, A., & Rubio S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Delta Publicaciones Universitarias.
- Molina, O. (2004). *Siempre mañana y nunca mañanamos: El círculo vicioso de la cultura*. Oral Ediciones B, Grupo Zeta. Santiago de Chile.

- Mogrovejo, J. (2012). *Estudio de prefactibilidad para la creación de una imprenta en la ciudad de Lima*. (Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial. Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de:  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1520/MOGROVEJO\\_ARENAS\\_JIMMY\\_PREFACTIBILIDAD\\_IMPRENTA.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1520/MOGROVEJO_ARENAS_JIMMY_PREFACTIBILIDAD_IMPRENTA.pdf?sequence=1), pag 66-67
- Moreno, L, Peris, F. y Gonzales, T (2001). *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones*. Teoría y Estudio de Casos. Prentice Hall. España.
- Nerely, C., Martínez, A. & Fernández, N. (2010). *Dos formas de orientar la investigación en la educación de postgrado: Lo cualitativo y lo cuantitativo*. *Pedagogía Universitaria*, XV (5). Universidad de Ciencias Pedagógicas “FELIX VARELA”, Villa Clara. Recuperado de  
[http://content.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/pdf27\\_28/pdf/2010/1E2A/01Dec10/71410776.pdf?T=P&P=AN&K=71410776&S=R&D=zbh&EbscoContent=dGJyMMv17ESep7Q4yOvsOLCmr0yepq9Sr6a4SbKWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGrr0q0rq9LuePfgeyx44Dt6fIA](http://content.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/pdf27_28/pdf/2010/1E2A/01Dec10/71410776.pdf?T=P&P=AN&K=71410776&S=R&D=zbh&EbscoContent=dGJyMMv17ESep7Q4yOvsOLCmr0yepq9Sr6a4SbKWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGrr0q0rq9LuePfgeyx44Dt6fIA)
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] & Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe [CERLAC] (2015). *Canales de Comercialización del Libro en Chile*. Recuperado de  
[http://www.uchile.cl/documentos/canales-de-comercializacion-del-libro-en-chile-cerlac-unesco-sin-fecha\\_89768\\_3\\_0104.pdf](http://www.uchile.cl/documentos/canales-de-comercializacion-del-libro-en-chile-cerlac-unesco-sin-fecha_89768_3_0104.pdf).
- Pino, R. (2008). *La relación entre el sector industrial y el tamaño de empresa con las prácticas de la Calidad Total y el Desempeño Organizacional* (Tesis Doctoral, Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados, Lima, Perú). Recuperado de  
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/782/Tesis%20RPino.pdf?sequence=6>

- Powell, C. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.
- Ravichandram, T., & Rai, A. (2000). Quality Management in systems development an organizational system perspective. *MS Quarterly*, 24(3), 381-415.
- Sanchez, E. (2005). *Seis Sigma, filosofía de gestión de la calidad: estudio teórico y su posible aplicación en el Perú* (Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial y de Sistemas, Universidad de Piura, Lima, Perú). Recuperado de [http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1213/ING\\_427.pdf?sequence=1](http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1213/ING_427.pdf?sequence=1)
- Sanetra, R. y Marbán, R. (2007). *Una infraestructura nacional de la calidad*. Recuperado de [http://www.sim-metrologia.org.br/docs/OAS\\_SP07.pdf](http://www.sim-metrologia.org.br/docs/OAS_SP07.pdf)
- Saraph, J.V, Benson, P.G., & Schroeder, R.G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management [Un instrument para medir los factores críticos de la gestión de la calidad]. *Decision Sciences*, 20, 810-829
- Silgado, C. (2013). *La industria gráfica de América Latina*. Recuperado de <http://notigrafix.com/?p=3658>
- Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2002). An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(7), 902-970.
- Sun, H. (1999). Diffusion and contribution of total quality management: An empirical study in Norway [La difusión y contribución de la gestión de la calidad total: Un estudio empírico en Noruega]. *Total Quality Management*, 10(6), 901-914.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, 2015). *Relación de empresas editoras*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconruc/jcrS00AliasBruyn>, S. (1986). *The Human Perspective in Sociology: The Methodology of Participant Observation*, Englewood Cliffs, N., Prentice Hall, 1996.

- Taylor, S., & Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, (Segunda reimpresión). Buenos Aires: Ediciones Paidós.
- Terni, H. (2013). *Las Perspectivas de la Industria Gráfica en América Latina*. Recuperado de: <http://outputlinkslatinamerica.com/articles/columnists/hamilton-costa/las-perspectivas-industria-grafica-america-latina-2013/>
- Toro, I., & Parra, R. (2010). *Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Waldman, A. (1994). The contributions of Total Quality Management to a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 19(3), 510-536.
- Withers, E., & Ebrahimpour, M. (1996). *An examination of ISO 9000 registration practices on American, German and Japanese firms operating in the USA*. *The International Journal of Quality and Reliability Management*, 13(7), 8.
- Zhang, Z., Waszink, A., & Wingard, J. (2000). An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies [Un instrument para medir la implementación de la gestión de la calidad en la empresas manufactureras chinas]. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(7), 730=755.

## **Apéndice A: Formato de Consentimiento Informado**

Surco, junio 2014

Estimado participante

Presente

Asunto: Cuestionario para medir el uso de las prácticas de la calidad total

Es grato dirigirnos a usted para saludarlo cordialmente y a la vez manifestarle que CENTRUM Católica se encuentra realizando una investigación sobre la “Situación de la Calidad en la Empresas Peruanas”, por ello hemos elaborado una encuesta con el propósito de obtener información sobre su opinión referente a distintos aspectos de gestión de calidad en su empresa.

Agradeceremos que responda las preguntas en base a información real y actual de su empresa; por ello es preciso señalar que la información que nos proporcione tiene carácter confidencial, por lo cual guardaremos la reserva del caso sobre sus respuestas. La información que se mostrara en la investigación será la data ya tratada de las empresas en conjunto sin mostrar datos individuales de ellas. No dude que al finalizar la investigación le daremos a conocer los resultados del estudio.

En este sentido agradecemos su valiosa colaboración, la que nos permitirá culminar con éxito la presente investigación.

CENTRUM Católica

## Apéndice B: Preguntas de la Versión Final del Instrumento Utilizado

1. Su empresa o Institución está ubicada: (a) En Lima o (b) En provincia
2. Su empresa es: (a) Pública, (b) Privado, u (c) Otra
3. ¿Cuántos trabajadores tiene? (a) 1 a 10, (b) 11 a 50, (c) 51 a 200, o (d) 201 a más
4. Su cargo es: (a) Presidente del Directorio o Gerente General, (b) Gerente de Área o Jefe de Departamento, u (c) Otro
5. ¿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; u (g) Otra
6. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?: (a) 0 – 5, (b) 6 -10, (c) 11 – 15, (d) 16 - 20, (e) Más de 20
7. Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad? ( ) Si, ( ) No
8. 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.

Preguntas para medir el compromiso de la alta gerencia – X<sub>1</sub>

9. La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa – AGX<sub>11</sub>
10. La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad – AGX<sub>12</sub>
11. La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad – AGX<sub>13</sub>
12. La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad – AGX<sub>14</sub>
13. La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo – AGX<sub>15</sub>

Preguntas para medir el compromiso del planeamiento de calidad – X<sub>2</sub>

14. La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad – PCX<sub>21</sub>
15. La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad – PCX<sub>22</sub>
16. La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad – PCX<sub>23</sub>

Preguntas para medir el compromiso de auditoria y evaluación de la calidad – X<sub>3</sub>

17. La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones – ACX<sub>31</sub>
18. La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad – ACX<sub>32</sub>
19. El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa – ACX<sub>33</sub>

Preguntas para medir el compromiso del diseño del producto – X<sub>4</sub>

20. Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto – DPX<sub>41</sub>
21. La empresa invierte en el diseño del producto – DPX<sub>42</sub>
22. La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto – DPX<sub>43</sub>
- Preguntas para medir la gestión de la calidad del proveedor – X<sub>5</sub>
23. La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores – GCX<sub>51</sub>
24. La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad – GCX<sub>52</sub>
25. La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada – GCX<sub>53</sub>
26. La empresa realiza auditorias o evaluaciones de sus proveedores – GCX<sub>54</sub>
- Preguntas para medir el control y mejoramiento de proceso – X<sub>6</sub>
27. El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes – CMX<sub>61</sub>
28. Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente – CMX<sub>62</sub>
29. Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento – CMX<sub>63</sub>
30. 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) – CMX<sub>64</sub>
31. La empresa implementa el control de calidad con eficacia – CMX<sub>65</sub>
- Preguntas para medir la educación y entrenamiento – X<sub>7</sub>
32. La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad – EEX<sub>71</sub>
33. La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad – EEX<sub>72</sub>
34. Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad – EEX<sub>73</sub>
35. La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte – EEX<sub>74</sub>
- Preguntas para medir los círculos de calidad – X<sub>8</sub>
36. La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad – CCX<sub>81</sub>
37. La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad – CCX<sub>82</sub>
38. Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa – CCX<sub>83</sub>
39. La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad – CCX<sub>84</sub>

Preguntas para medir el enfoque hacia la satisfacción del cliente – X<sub>9</sub>

40. La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes – ECX<sub>91</sub>
41. La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años – ECX<sub>92</sub>
42. El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes – ECX<sub>93</sub>
43. La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes – ECX<sub>94</sub>



### Apéndice C: Modelo de Encuesta Aplicada

**A. Su empresa o Institución está ubicada:**

- a. (160) En Lima
- b. ( ) En provincia

**B. Su empresa es:**

- a. (160) Pública
- b. ( ) Privada
- c. ( ) Otra (Instituciones) \_\_\_\_\_

**C. ¿Cuántos trabajadores tiene?**

- a. 1 a 10 ( 59 )
- b. 11 a 50 ( 54 )
- c. 51 a 200 ( 13 )
- d. 201 a más ( 4 )

**D. Su cargo es:**

- a. ( 37 ) Presidente de Directorio o Gerente General
- b. ( ) Gerente de Área o Jefe de Departamento
- c. ( 123 ) Otro Jefe de Unidad

**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. (X) Otra Edición del Diario Oficial El Peruano y otra ediciones gráficas.

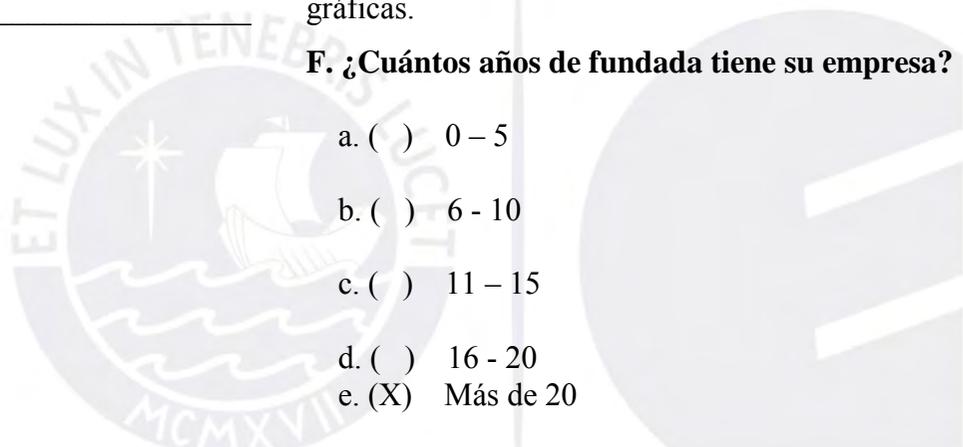
**F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?**

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

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

- ( ) Sí
- (X) No

**H. Indique qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa**



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

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

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 La empresa implementa el control de calidad con eficacia.	1	0	3	106	50
2 La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad	1	1	4	105	49
3 El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.	1	8	49	82	20
4 La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.	1	1	4	114	40
5 La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.	1	1	2	91	65
6 La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.	1	0	4	109	46
7 La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.	1	5	36	81	37
8 La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.	1	2	3	106	48
9 La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.	0	10	68	67	15
10 El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.	0	1	12	104	43
11 Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.	1	0	8	103	48
12 Las instalaciones y la disposición física del equipo	0	0	5	73	82

13	operativo en la empresa funcionan apropiadamente. La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.	0	3	21	104	32
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.	0	0	2	94	64
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.	0	0	20	87	53
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.	0	0	11	111	38
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.	1	0	12	111	36
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.	1	1	17	108	33
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.	0	1	19	107	33
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.	0	0	3	53	104
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.	1	0	6	117	36
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones	0	0	5	109	46
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.	1	2	29	90	38
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.	0	3	15	98	44
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.	1	1	4	86	68
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza	1	1	9	114	35

	actividades de círculos de calidad.					
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.	1	2	43	72	42
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).	1	10	54	76	19
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.	1	1	9	104	45
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.	1	3	23	94	39
31	La empresa invierte en el diseño del producto.	0	0	2	76	82
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.	0	4	18	87	51
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.	1	1	11	100	47
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.	0	7	17	70	66
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.	0	1	1	37	121

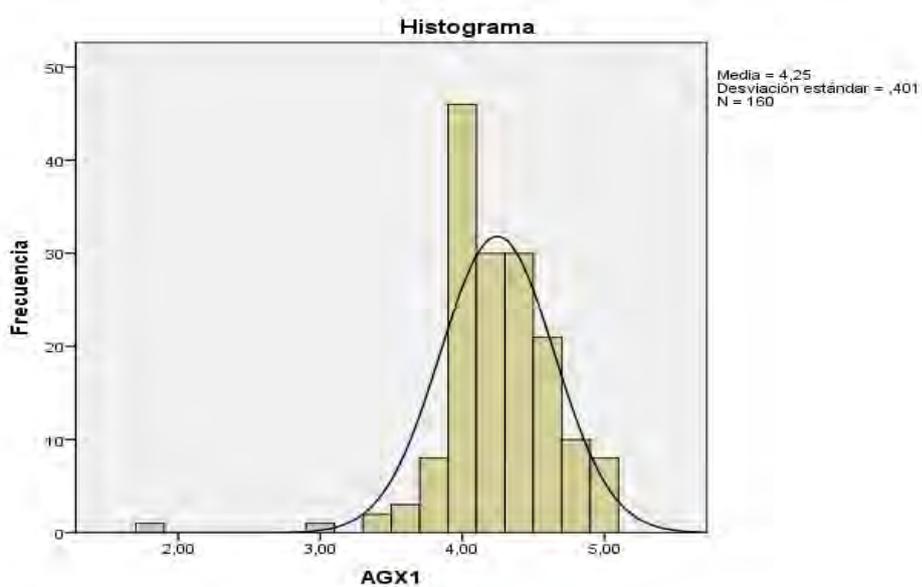
Apéndice D: Resumen de las Encuesta a las Empresas Editoras

	SUJETOS (EMPRESAS A ENCUESTA)																																				
	21 La alta gerencia participa activamente	6 La alta gerencia alienta firmemente	29 La alta gerencia se reúne de manera	8 La alta gerencia propone los recursos	14 La alta gerencia busca el éxito de la	5 La empresa tiene metas específicas y	27 La empresa presta atención al cumplimiento	33 La empresa involucra a sus empleados	22 La empresa obtiene datos objetivos	23 La empresa evalúa regularmente sus políticas	3 El "benchmarking" se utiliza ampliamente	32 Los requerimientos de los clientes son plena	31 La empresa invierte en el diseño del	35 La empresa tiene un método para desarr	13 La empresa ha establecido relaciones de	7 La empresa posee información detallada	15 La calidad de los productos que los	34 La empresa realiza auditorías o evalúa	16 El proceso operativo en la empresa	12 Las instalaciones y la disposición física del	20 Los equipos operativos de la empresa	28 La empresa utiliza las siete herramientas	1 La empresa implementa el control de	18 La mayoría de empleados de la empresa	4 La mayoría de los empleados de la empre	11 Los empleados de la empresa se encue	30 La conciencia de los trabajadores de la	2 La empresa está capacitada para realiz	26 La mayoría de los empleados de la empre	25 Se utilizan las herramientas adecuadas	17 La empresa ha obtenido ahorros por	19 La empresa cuenta con medios para obten	9 La empresa lleva a cabo una encuesta de	10 El personal de todos los niveles de la	24 La empresa realiza una evaluación gener		
	X <sub>11</sub>	X <sub>12</sub>	X <sub>13</sub>	X <sub>14</sub>	X <sub>15</sub>	X <sub>21</sub>	X <sub>22</sub>	X <sub>23</sub>	X <sub>31</sub>	X <sub>32</sub>	X <sub>33</sub>	X <sub>41</sub>	X <sub>42</sub>	X <sub>43</sub>	X <sub>51</sub>	X <sub>52</sub>	X <sub>53</sub>	X <sub>54</sub>	X <sub>61</sub>	X <sub>62</sub>	X <sub>63</sub>	X <sub>64</sub>	X <sub>65</sub>	X <sub>71</sub>	X <sub>72</sub>	X <sub>73</sub>	X <sub>74</sub>	X <sub>81</sub>	X <sub>82</sub>	X <sub>83</sub>	X <sub>84</sub>	X <sub>91</sub>	X <sub>92</sub>	X <sub>93</sub>	X <sub>94</sub>		
1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	3	3	5	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	
2	5	5	3	4	5	4	4	3	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	5	4		
3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	
4	4	4	4	2	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	2	4	
5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	
6	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	3	5	5	5	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	
7	4	5	4	5	5	4	5	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
8	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	
9	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	
10	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	3	3	5	5	3	4	5	4	4	4	3	5	4	3	4	4	5	3	4	
11	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	
12	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	5	4	5		
13	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
14	4	3	3	4	5	4	3	3	5	3	2	3	4	5	3	3	3	2	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	
15	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	5	5	5	
16	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	
17	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	4	3	4	3	3	5	5	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	
19	4	4	4	4	5	5	3	3	5	4	4	3	4	4	3	3	4	3	5	4	5	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	
20	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	
21	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
22	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	5	5	3	4	4	3	4	4	5	5	3	4	3	4	4	5	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	
24	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
25	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	
26	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5
27	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	5	3	5	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	
28	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5
29	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	2	4	3	4	3
31	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
32	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4
34	5	4	5	4	5	5	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	
35	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4
36	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	5	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5
38	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	
40	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4

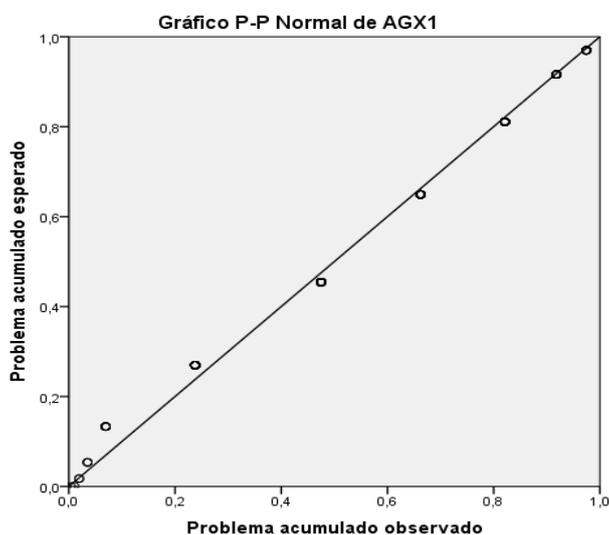


101	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4
102	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5
103	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	
104	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	
105	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	
106	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	
107	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	
108	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	
109	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	
110	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	5	3	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	
111	4	4	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4		
112	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4		
113	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	3	4	3	4	4	4	3	4		
114	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5		
115	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5		
116	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4		
117	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4		
118	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4		
119	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5		
120	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	2	4	4	5	4	4	5	3	5	4	4	5	5	5	4		
121	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	2	4	5	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4		
122	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4		
123	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4		
124	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	3	4		
125	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5		
126	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4		
127	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4		
128	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	4	5	4	4	3	3	5	4	5	5	2	4	4	4	4	4	3	4		
129	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5		
130	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4			
131	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4		
132	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4		
133	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4		
134	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4		
135	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4		
136	5	5	5	4	5	3	4	4	5	4	3	5	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4		
137	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	4	5	5	3	3	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4		
138	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4		
139	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	3	5	4	4	4	4	4	3	4		
140	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	2	4		
141	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4		
142	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4		
143	4	5	4	5	4	5	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	3		
144	4	5	4	4	4	5	3	4	4	3	3	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4		
145	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	5	4	4	5	3	4	3	4	4	4	3	4		
146	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4		
147	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	3	5	5	3	4	4	4	4	3	5	3			
148	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5		
149	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4		
150	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5		
151	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4		
152	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	2	5	2	5	3	4	3	4	3	5	4	4	4	5		
153	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	5	5	4	3	5	4	5	4	4	4	4	3		
154	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4		
155	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5		
156	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5		
157	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5		
158	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4		
159	1	1	1	1	5	1	1	4	1	4	1	2	3	4	3	1	3	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	2	3		
160	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4		

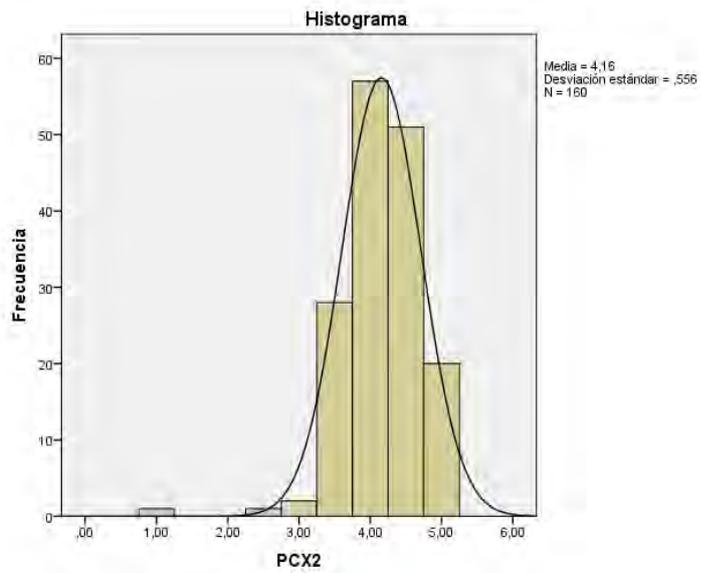
## Apéndice E: Distribuciones de Frecuencias, Gráficas P-P



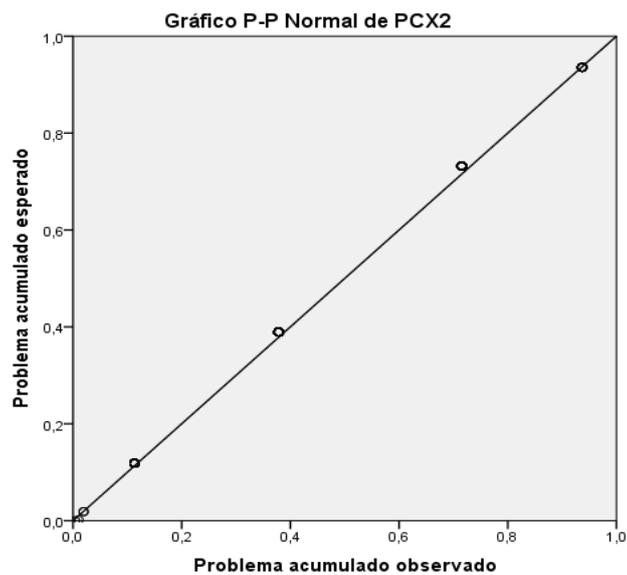
*E1.* Distribución de frecuencia para la alta gerencia



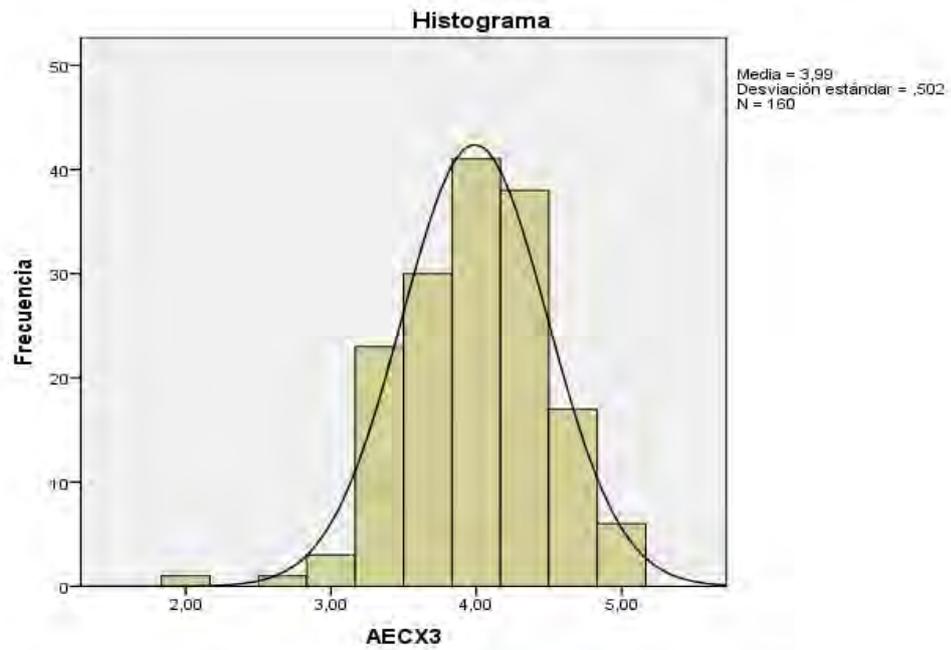
*E2.* P-P para la alta gerencia



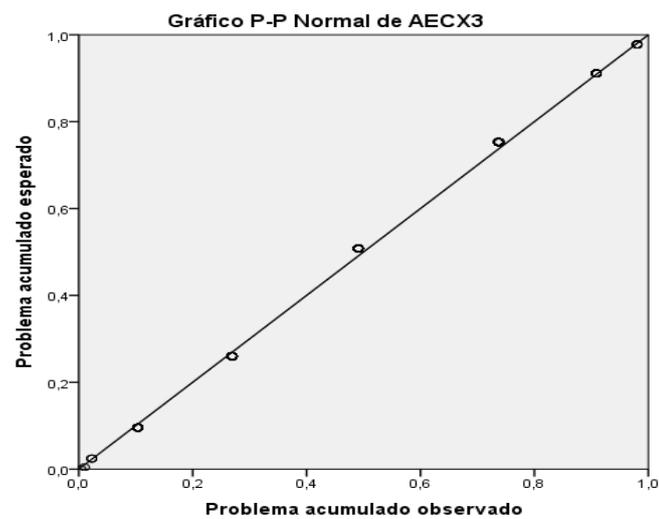
*E3. Distribución de frecuencia para planeamiento de la calidad*



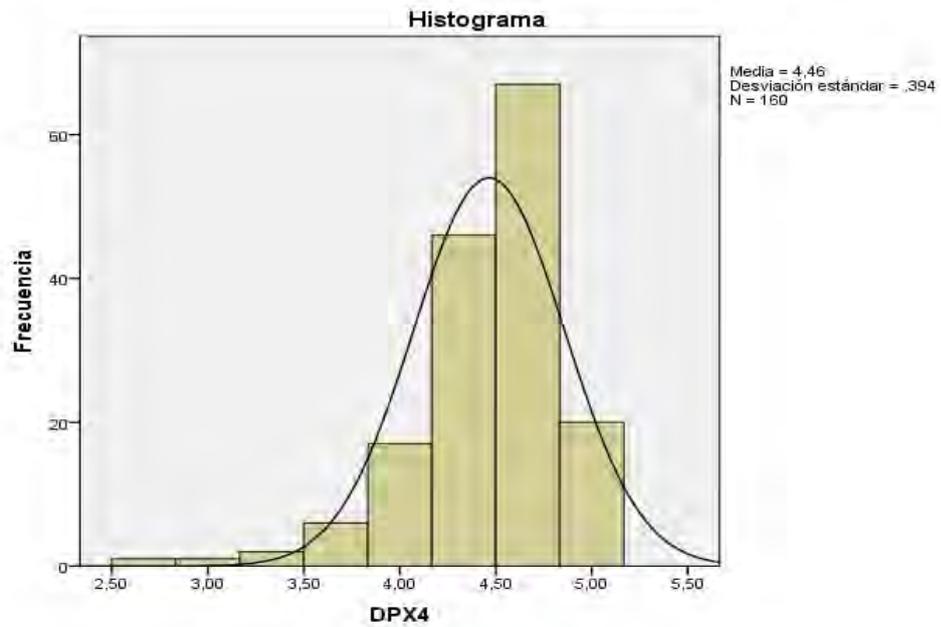
*E4. P-P para planeamiento de la calidad*



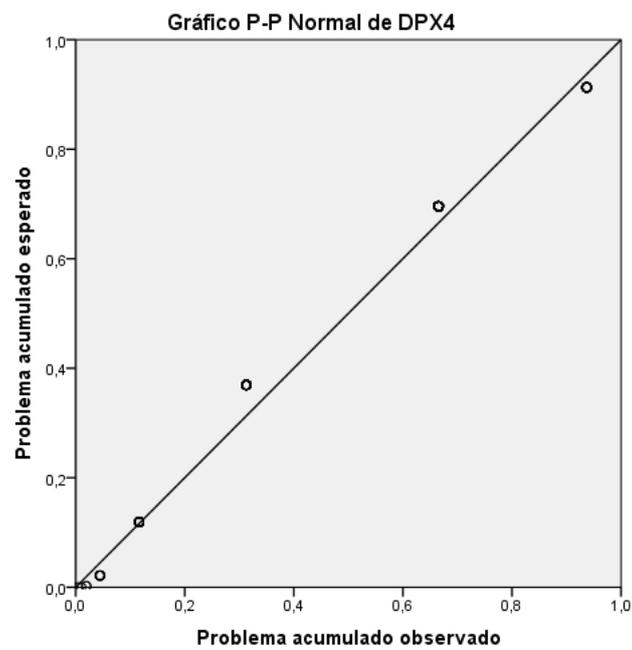
E5. Distribución de frecuencia para auditoria y evaluación de la calidad



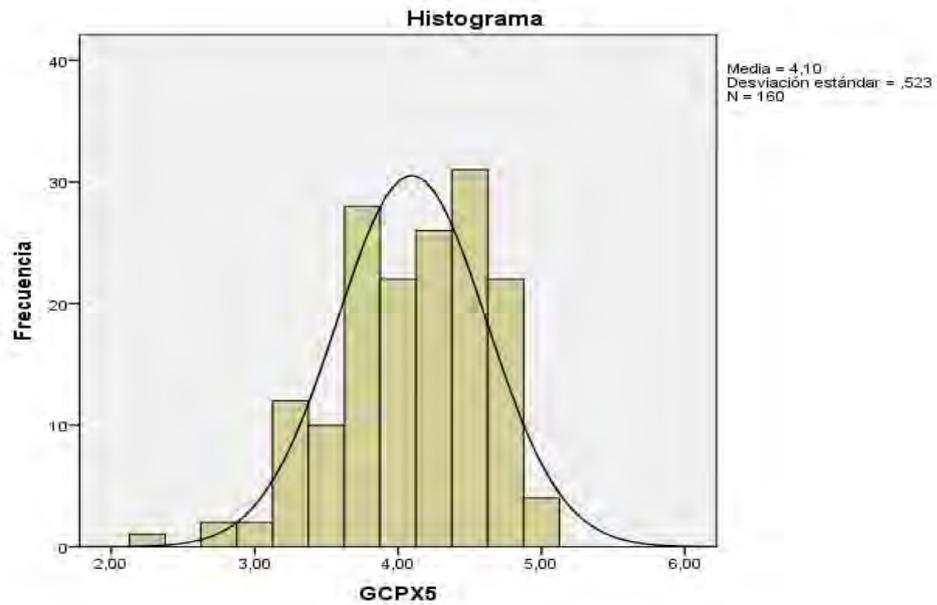
E6. P-P para auditoria y evaluación de la calidad



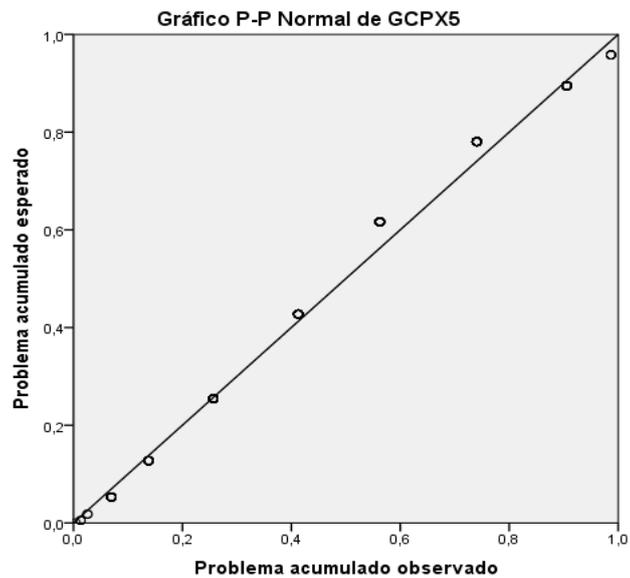
E7. Distribución de frecuencia para diseño del producto



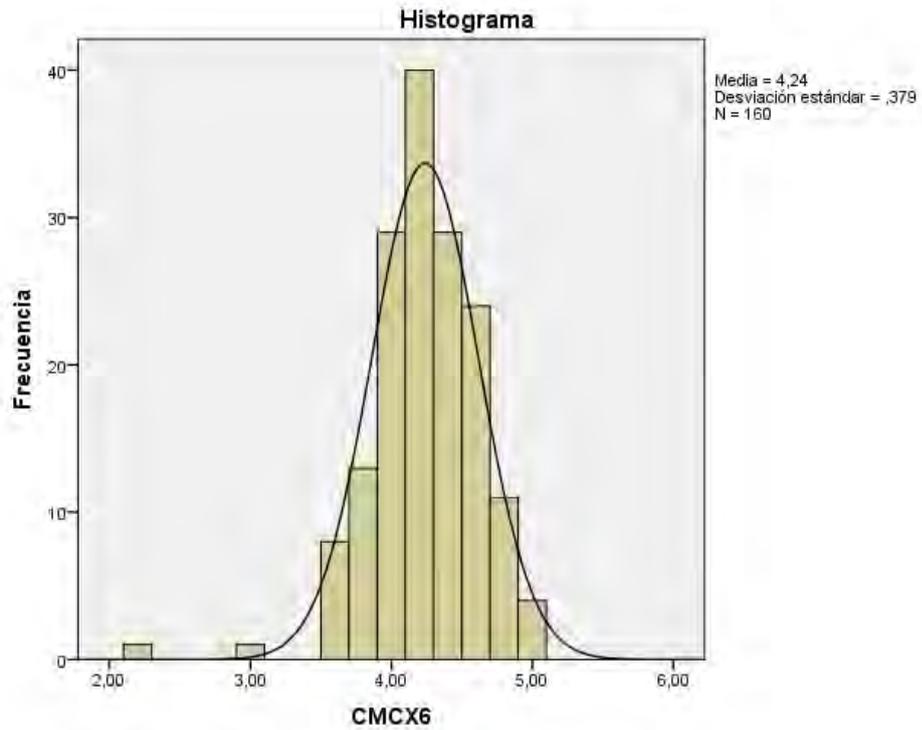
E8. P-P para diseño del producto



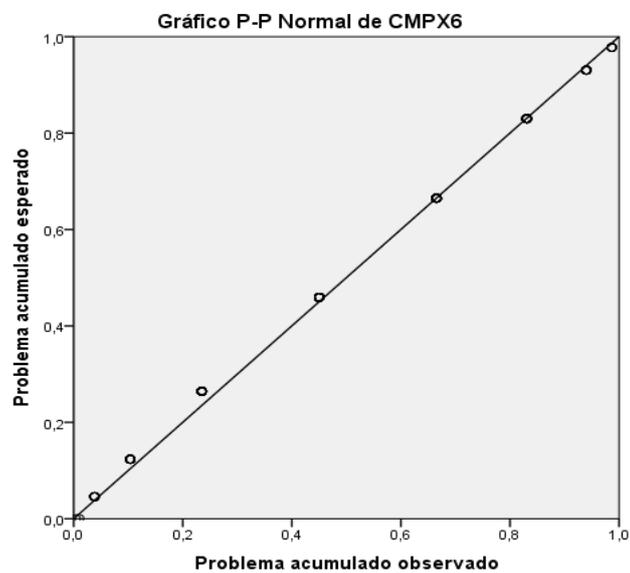
E9. Distribución de frecuencia para gestión de la calidad del proveedor



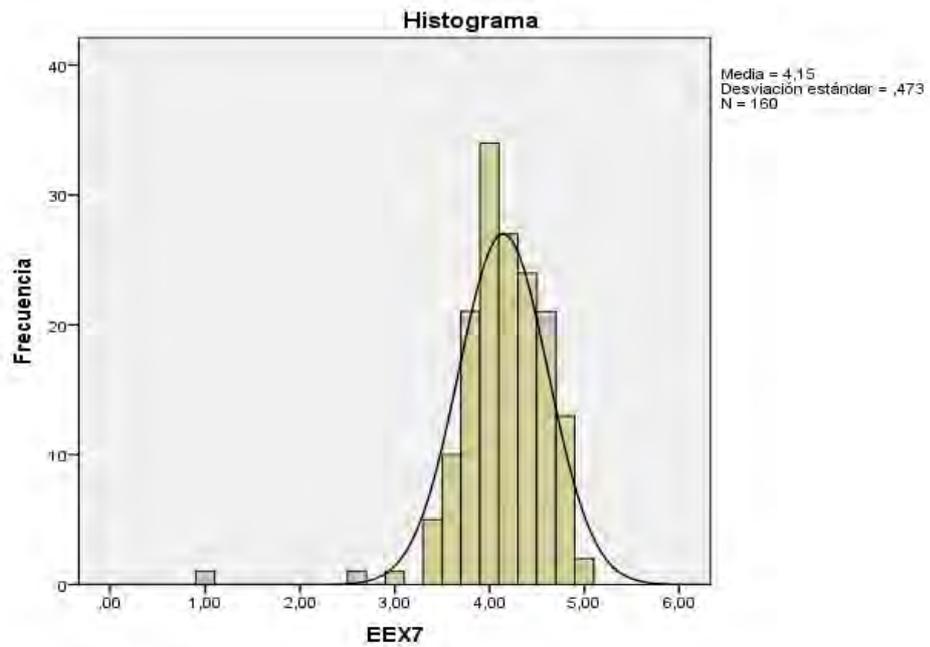
E10. P-P para gestión de la calidad del proveedor



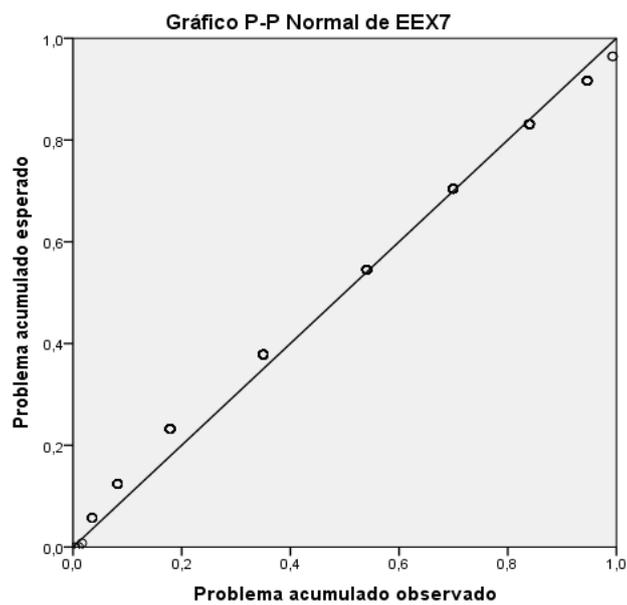
*E11.* Distribución de frecuencia para control y mejoramiento de proceso



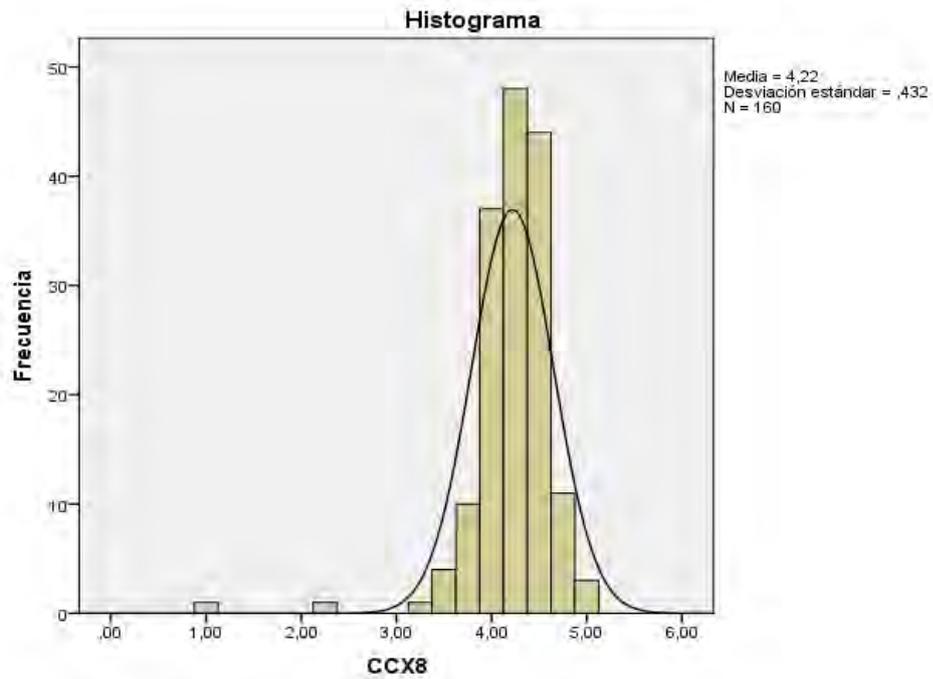
*E12.* P-P para control y mejoramiento de proceso



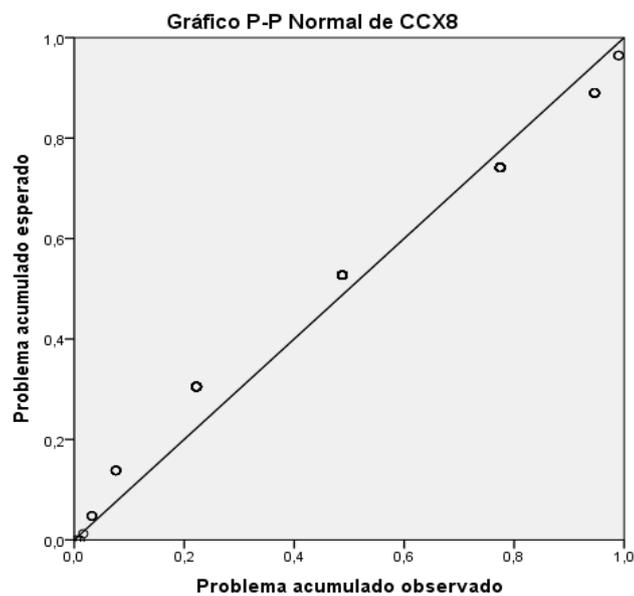
E13. Distribución de frecuencia para educación y entrenamiento



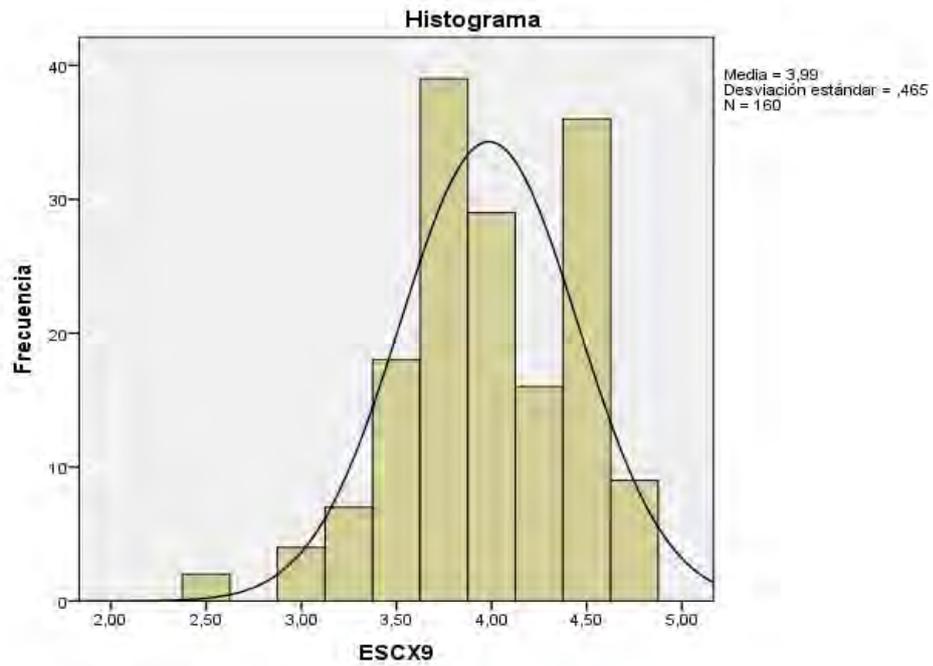
E14. P-P para educación y entrenamiento



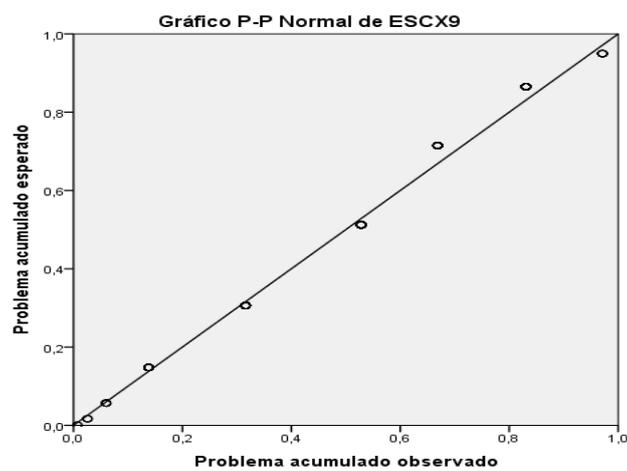
E15. Distribución de frecuencia para círculos de calidad



E16. P-P para círculos de calidad

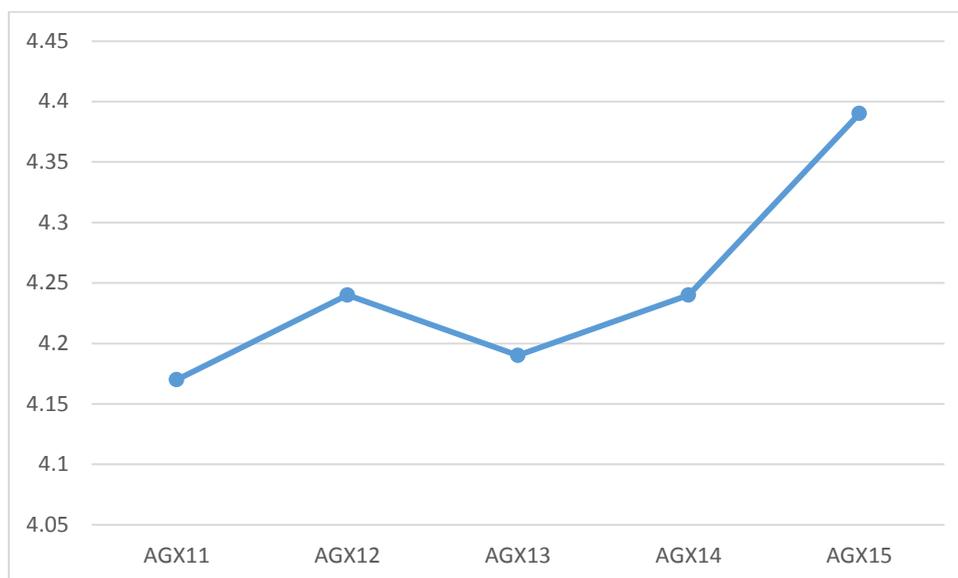


E17. Distribución de frecuencia para enfoque hacia la satisfacción del cliente



E18. P-P para enfoque hacia la satisfacción del cliente

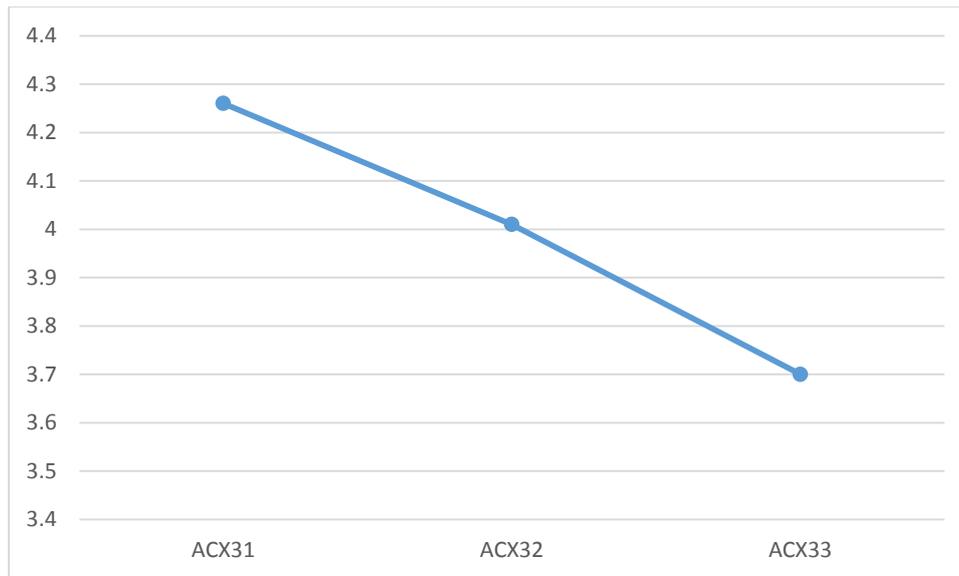
## Apéndice F: Distribuciones de Variables



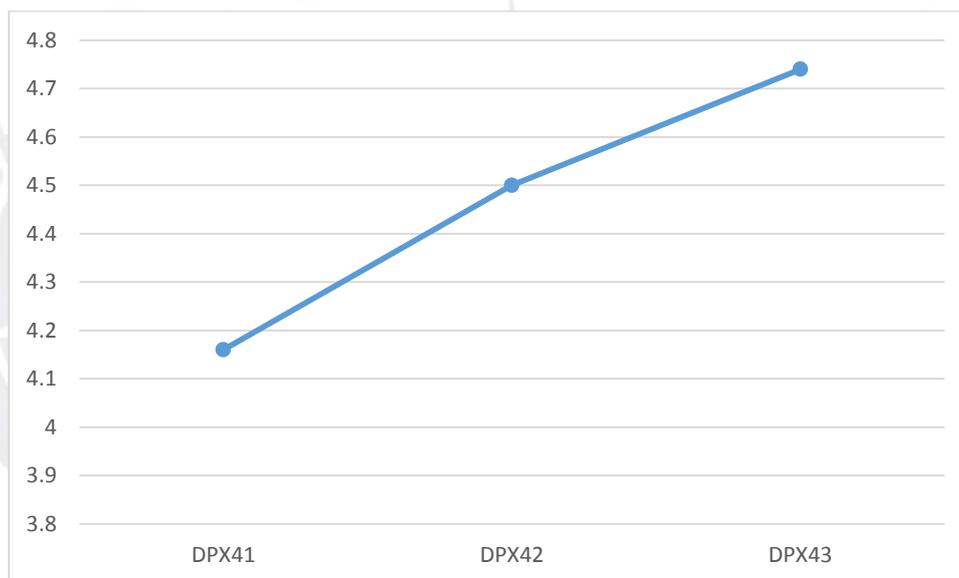
*F1.* Distribución de variable para la alta gerencia



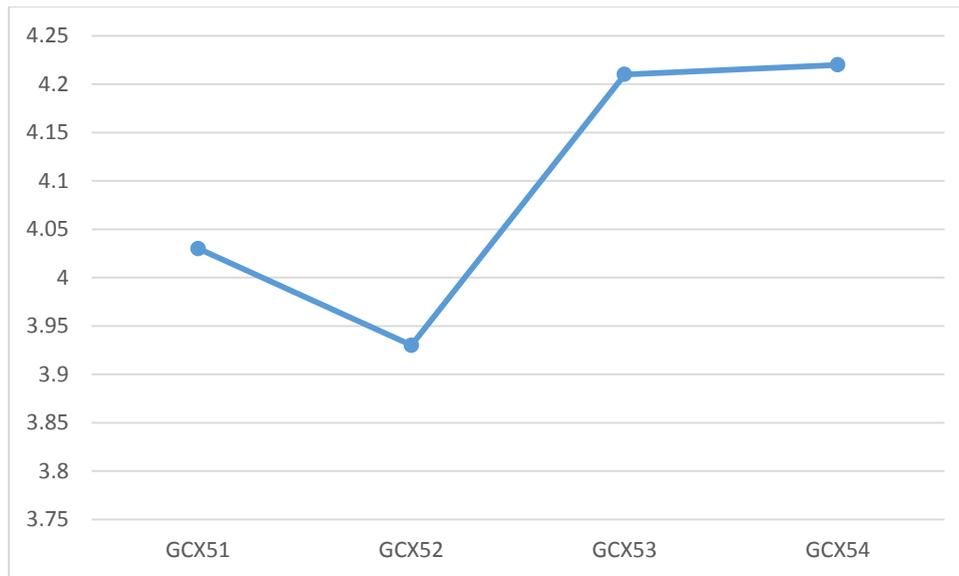
*F2.* Distribución de variable para el planeamiento de calidad



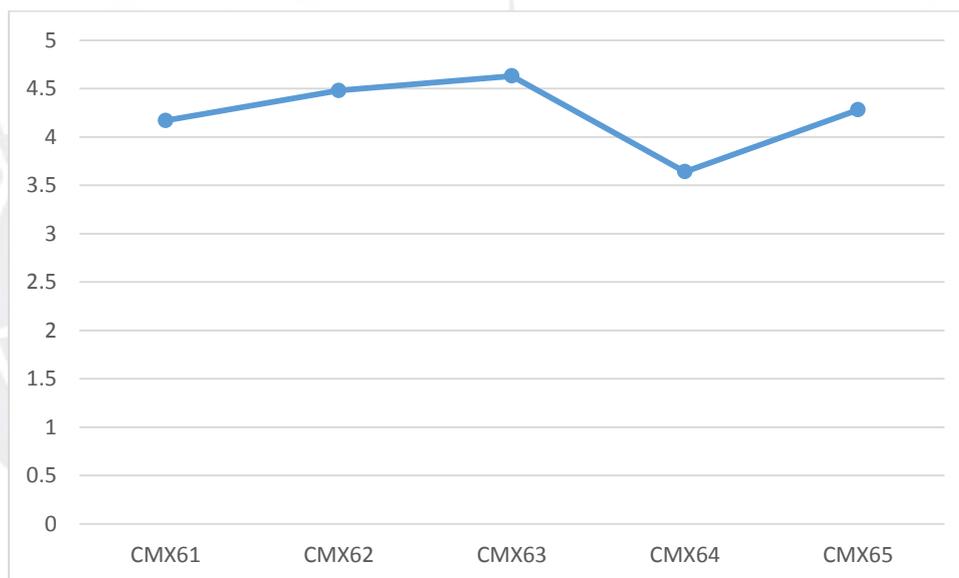
*F3.* Distribución de variable para la auditoria y evaluación de la calidad



*F4.* Distribución de variable para el diseño del producto



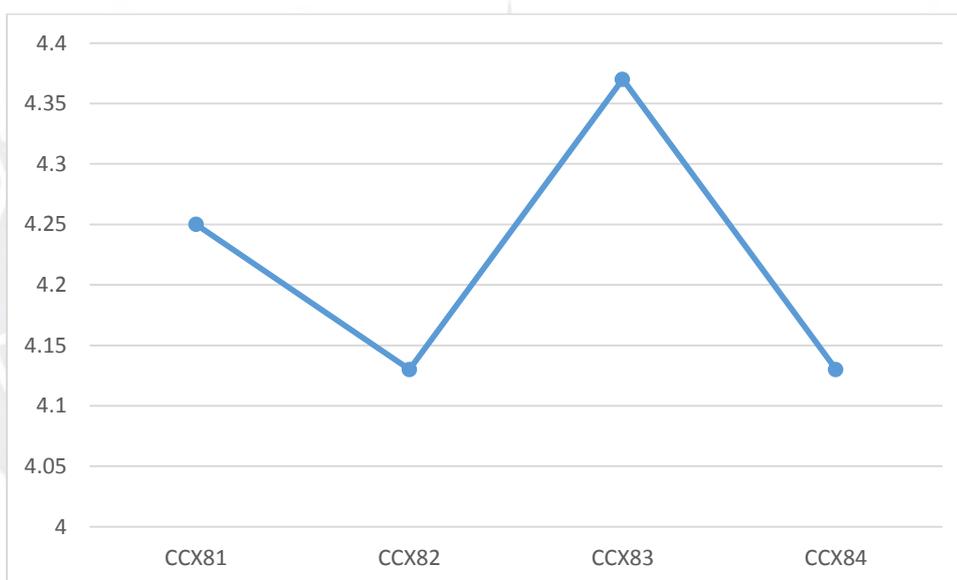
*F5.* Distribución de variable para la gestión de calidad del proveedor



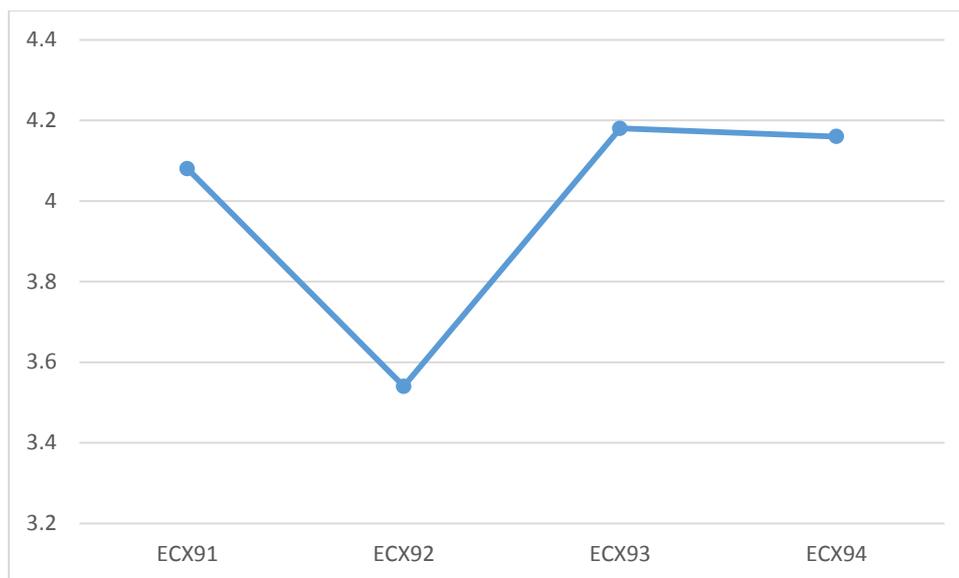
*F6.* Distribución de variable para el control y mejoramiento de proceso



*F7.* Distribución de variable para la educación y entrenamiento



*F8.* Distribución de variable para los de círculos de calidad



### 9. Distribución de variable para el enfoque hacia la satisfacción del cliente

