

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



**Calidad en las Empresas del Sector Comercialización  
de Prendas de Vestir 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**

**César Martín Ancajima Miñán**

**Luis Ángel Córdova Valdivia**

**Juan Carlos Escudero Alay**

**Edgar Saúl Ludeña Sinchitullo**

**Asesor: Beatrice Avolio Alecchi**

**Santiago de Surco, junio de 2015**

## **Agradecimientos**

Agradecemos a nuestros maestros en CENTRUM, cuyas enseñanzas han sido la base en el inicio de esta nueva etapa en nuestras vidas. Agradecemos también a nuestra asesora, la profesora Beatrice Avolio, por su sólida guía durante el desarrollo de nuestra tesis.

## **Dedicatorias**

A Dios. A mis padres Miguel Ángel, María Elena y a mis hermanos Miguel y César, que desde el cielo siguen iluminando mis pasos. A mi esposa y compañera por su valioso apoyo y paciencia.

A mi hija Mariel, motor e inspiración para mejorar y crecer en cada paso que doy. A Cecilia, por su inmenso cariño y apoyo incondicional durante toda mi educación. A Víctor Ángel, Marilena y Bacílides por sus consejos. A todos mis familiares.

César Ancajima

A Dios, por su infinito amor. A mis padres, Alicia y Luis Hernán, por su paciencia y comprensión durante el tiempo dedicado a la maestría, tiempo que con justa razón les pertenecía. A mi hermana Glenda, por enseñarme la virtud de la fortaleza y el valor de la vida.

Luis Córdova

A mi familia, por su apoyo incondicional y paciencia durante este largo trayecto. A mis amigos, quienes estuvieron ahí para alentarme. A Dios todopoderoso. A aquellos que crean la música que inspira mis pasos.

Juan Carlos Escudero

A mis padres, Jesús y Cristina, por su permanente apoyo. A mi esposa Gabriela y mis hijas, quienes son la motivación para seguir creciendo profesionalmente y ser un ejemplo. Con esfuerzo y dedicación se consigue el éxito y la felicidad.

Edgar Ludeña

## Resumen Ejecutivo

Esta investigación se ha desarrollado para medir la calidad en las empresas del sector comercialización de prendas de vestir en Lima Metropolitana, así como para identificar si existe alguna diferencia entre las empresas que cuentan con un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y las que no lo tienen. El estudio se basa en el modelo TQM que comprende nueve factores de la calidad (Benzaquen, 2013): (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 calidad, y (i) enfoque hacia la satisfacción del cliente. Se ha usado enfoque cuantitativo, transeccional y con alcance descriptivo y explicativo.

Se aplicó el instrumento TQM (Benzaquen, 2013) a una muestra de 164 empresas comercializadoras de prendas de vestir en Lima Metropolitana, obteniéndose que el nivel de calidad es bueno, con un promedio de 4.0 en una escala del 1.0 al 5.0. El factor con mejor desempeño es el Diseño del Producto, seguido por el involucramiento de la Alta Gerencia y el Planeamiento de la Calidad. Además, se identificó que el peor nivel de desempeño se presentó en los Círculos de Calidad y en el Control y Mejoramiento del Proceso. Lo cual indica que aún existen áreas de mejora.

En cuanto a la influencia que tienen los SGC en los niveles de calidad se encontró que las empresas del sector Comercialización de Prendas de Vestir en Lima Metropolitana que han implementado estos sistemas tienen diferencias significativas en los factores de calidad de aquellas empresas que no los tienen. Mostrando mayores niveles de desempeño en cada uno de los nueve factores de la calidad.

## Abstract

This research was developed to measure the quality in the sector of trading apparel companies in Lima Metropolitana, as well as to determine whether there is any difference between companies that have a Total Quality Management System (TQM) and those that do not have this kind of systems. Doing this through the TQM model comprising nine factors of quality (Benzaquen, 2013): (a) senior management, (b) quality planning, (c) auditing and quality assessment, (d) product design (e) management quality supplier, (f) control and process improvement, (g) education and training, (h) quality circles, and (i) focus on customer satisfaction. Using a quantitative and transactional approach, with descriptive and explanatory scope.

After applying the TQM (Benzaquen, 2013) instrument to a sample of 164 companies that sell apparel items in Lima Metropolitana, obtaining that the level of quality on this sector is good, with an average of 4.0 on a scale of 1.0 to 5.0. The best performing factor is the design of the product, followed by the involvement of Senior Management and Quality Planning. In addition it was identified that the worst level of performance was presented by Quality Circles and Control and Process Improvement. This indicates that there are still areas for improvement in order to reach a higher quality levels.

Regarding the influence of the TQM in quality levels, there was found that companies in the trading apparel sector in Lima that have implemented these systems have significant differences in the quality factors of those companies that do not. Showing higher levels in all nine quality factors.

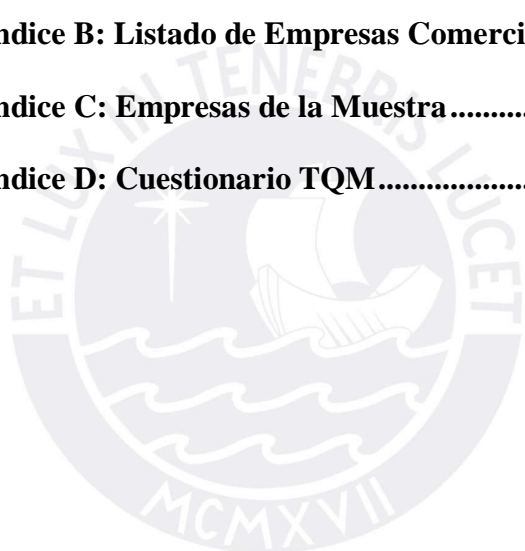


## Tabla de Contenido

<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 .....	4
1.3.1 Objetivos .....	4
1.3.2 Preguntas de Investigación .....	4
1.3.3 Hipótesis .....	4
1.4 Importancia de la Investigación .....	5
1.5 Naturaleza de la Investigación .....	5
1.6 Marco Conceptual.....	6
1.7 Supuestos.....	7
1.8 Limitaciones.....	7
1.9 Delimitaciones.....	8
1.10 Resumen.....	8
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura .....</b>	<b>10</b>
2.1 Concepto de Calidad y sus Principios .....	10
2.1.1 Principios de la calidad .....	14
2.1.2 Dimensiones de la calidad .....	16
2.2 Calidad en los Servicios .....	17
2.3 Sistemas de Gestión de Calidad .....	18
2.4 Calidad y Proveedores.....	20
2.5 Evolución de la Calidad en el Perú .....	20

2.6 Análisis del Sector Comercialización de Prendas de Vestir en Lima Metropolitana .	24
2.6.1 Identificación de los actores.....	24
2.6.2 Administración y gerencia .....	24
2.6.3 Marketing y ventas.....	26
2.6.4 Operaciones y logística. Infraestructura .....	28
2.6.5 Finanzas y contabilidad.....	29
2.6.6 Recursos humanos .....	29
2.6.7 Sistemas de información y comunicaciones .....	31
2.6.8 Tecnología e investigación y desarrollo .....	31
2.6.9 Calidad.....	31
2.7 Resumen.....	32
2.8 Conclusiones .....	33
<b>Capítulo III: Metodología de la Investigación.....</b>	<b>37</b>
3.1 Diseño de la Investigación .....	37
3.2 Población.....	38
3.3 Diseño de la Muestra.....	38
3.4 Localización Geográfica .....	39
3.5 Instrumento .....	40
3.6 Recolección de Datos.....	42
3.7 Análisis e Interpretación de Datos .....	43
3.8 Validez y Confiabilidad .....	44
3.9 Resumen.....	45
<b>Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados.....</b>	<b>46</b>
4.1 Test de Validez.....	46
4.2 Descriptivo de la Muestra .....	46

4.3 Análisis de Frecuencia .....	48
4.4 Prueba de Hipótesis.....	55
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>57</b>
5.1 Conclusiones .....	57
5.2 Recomendaciones.....	60
5.3 Contribuciones Prácticas y Teóricas .....	62
5.4 Investigaciones Futuras.....	63
<b>Referencias.....</b>	<b>65</b>
<b>Apéndice A: Entrevista a Ingeniero de Planeamiento de Empresa Comercializadora de Prendas de Vestir .....</b>	<b>71</b>
<b>Apéndice B: Listado de Empresas Comercializadoras de Prendas de Vestir en Lima .</b>	<b>76</b>
<b>Apéndice C: Empresas de la Muestra.....</b>	<b>90</b>
<b>Apéndice D: Cuestionario TQM.....</b>	<b>100</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Relación de Artículos</i> .....	12
Tabla 2. <i>Principios de la Calidad, Deming vs. Crosby</i> .....	15
Tabla 3. <i>Preguntas del Cuestionario TQM Agrupadas Según los Factores de la Calidad.</i> ...	41
Tabla 4. <i>Alfa de Cronbach para los Factores de la Calidad</i> .....	46
Tabla 5. <i>Análisis de Frecuencia Factor Alta Gerencia</i> .....	49
Tabla 6. <i>Análisis de Frecuencia Factor Planeamiento de la Calidad</i> .....	49
Tabla 7. <i>Análisis de Frecuencia Factor Auditoría y Evaluación de la Calidad</i> .....	50
Tabla 8. <i>Análisis de Frecuencia Factor Diseño del Producto</i> .....	50
Tabla 9. <i>Análisis de Frecuencia Factor Gestión de la Calidad del Proveedor</i> .....	51
Tabla 10. <i>Análisis de Frecuencia Factor Control y Mejoramiento de Procesos</i> .....	52
Tabla 11. <i>Análisis de Frecuencia Factor Entrenamiento y Educación</i> .....	52
Tabla 12. <i>Análisis de Frecuencia Factor Círculos de Calidad</i> .....	53
Tabla 13. <i>Análisis de Frecuencia Factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente</i> .....	54
Tabla 14. <i>Prueba U de Mann-Whitney para Igualdad de Medias</i> .....	56

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Relación de las variables con la hipótesis.....	6
<i>Figura 2.</i> Mapa de la revisión de la literatura en torno al tema de calidad.....	11
<i>Figura 3.</i> Agentes principales identificados y dependencias del sistema nacional de calidad peruano.....	23
<i>Figura 4.</i> Mapa de actores del sector comercialización de prendas de vestir en Lima Metropolitana.....	25
<i>Figura 5.</i> Macro proceso de las empresas del sector comercialización de prendas de vestir en Lima Metropolitana.....	28
<i>Figura 6.</i> Importaciones de prendas de vestir.....	30
<i>Figura 7.</i> Ubicación geográfica de las diversas empresas de la muestra.....	40
<i>Figura 8.</i> Empresas con SGC y empresas sin SGC.....	47
<i>Figura 9.</i> Empresas según número de trabajadores.....	47
<i>Figura 10.</i> Empresas según su antigüedad.....	48
<i>Figura 11.</i> Media de cada factor del TQM.....	54
<i>Figura 12.</i> Comparación del promedio de las empresas con SGC y las que no tienen.....	55

## Capítulo I: Introducción

El desarrollo de la calidad total o TQM (*Total Quality Management*) ha sido uno de los principales aportes a la gerencia (Prajogo & Sohal, 2003). Llegando a ser reconocido como una fuente de ventaja competitiva, tanto en países orientales como occidentales, por lo que este término no puede ser ignorado (Dean & Bowen, 1994). La importancia que tiene la calidad es porque esta repercute favorablemente en los resultados del negocio (Bruce, Chen & Ebrahimpour, 2007). Por lo tanto se seguirá prestando atención a este tema en las distintas industrias.

Dado que la búsqueda de calidad es importante para las empresas es necesario que se identifiquen los elementos que las promueven. Fue así que McAdam y Jackson (2002) encontraron que las normas ISO logran impulsar a las empresas en la implementación de la calidad total. Lo cual se debe a que estas normas logran estandarizar los procesos, reduciendo la cantidad de desechos y de productos defectuosos, así como estableciendo niveles de inventario para garantizar una producción estable, con enfoque en procesos y en los requerimientos de los clientes, generando por ello más calidad (Marín & Gimeno, 2009).

Prajogo y Sohal (2003) también encontraron que hay una relación positiva entre la adopción de las certificaciones, como la ISO 9000, y el nivel de calidad, llegando incluso a concluir que estas normas promueven la innovación. Si bien estos estudios se han dado a nivel internacional, en el Perú se tiene la investigación realizada por Benzaquen (2014), quien también encontró esta relación positiva entre la implementación de la norma ISO 9001 y el nivel de calidad en empresas de diversas industrias.

### 1.1 Antecedentes

Se dice que los Tratados de Libre Comercio abren las puertas de nuevos mercados para los productores peruanos, quienes para competir con éxito requieren ofrecer productos

de calidad (Zuta & Weiser, 2009). Pero qué ocurre para un sector como el de comercialización de prendas de vestir, que solamente atiende a clientes dentro de las fronteras nacionales.

La competencia en las ventas minoristas, o *retail*, también se ha internacionalizado, desarrollando una preocupación creciente en las cadenas de tiendas peruanas, las cuales se ven forzadas a profesionalizar cada vez más sus operaciones. En el año 2013 llegó al Perú la tienda por departamentos Paris, del grupo Cencosud, mientras que Saga Falabella y Ripley siguen trabajando para no perder participación de mercado (Perú Retail, 2012). Para el 2014, la cadena de tiendas española El Corte Inglés, a través de una inversión conjunta con Oeschle (propiedad del grupo Intercorp), tenía planeado abrir una nueva cadena de locales de moda en el Perú, denominada Sfera, la cual competirá directamente con Zara, también de origen español (Taípe, 2013).

Estas grandes empresas forman parte de uno de los dos grandes grupos de empresas que componen el sector comercialización de prendas de vestir en Lima Metropolitana, integrado por negocios que comercializan prendas de vestir importadas. El otro grupo son las empresas que comercializan prendas de fabricación nacional. Muchos de los comerciantes de prendas de vestir nacionales son también confeccionistas y han mostrado un claro rechazo por las prendas de origen chino, por considerarlas de baja calidad pero que por su precio atraen a los consumidores. El 36% de las prendas confeccionadas que llegan al Perú desde China ingresan con un precio menor a lo que cuesta solo la tela (Quispe, 2013).

Acorde con la evolución actual que tiene el comercio mundial, el comercio detallista o *retail* atraviesa grandes cambios y retos, como son el surgimiento de nuevas fórmulas comerciales, la necesidad de incorporar nuevas tecnologías y los cambios en los hábitos de consumo (Deulofeu, 2012). Así como también deben tratar de satisfacer a clientes que están mucho más informados y que esperan de las empresas una actitud proactiva, con un modelo diferente (Lozano, 2013). Todo lo anterior resulta relevante para las empresas del sector

comercialización de prendas de vestir en Lima Metropolitana, ya que en su objetivo de brindar un servicio de calidad, debe ofrecer un modelo innovador, pero entendiendo que la calidad de su marca no depende solamente del servicio, sino también de los productos que comercializa.

Previo a esta investigación, Benzaquen (2013, 2014) realizó dos estudios relacionados con la calidad en las empresas peruanas. En ellos se desarrolló una encuesta, la cual permitió en una primera oportunidad conocer que las empresas peruanas entre los años 2006 y 2011 obtuvieron mejoras en los nueve factores de éxito de la calidad. Con la segunda investigación, Benzaquen (2014) probó que las empresas peruanas que poseen la certificación ISO 9001 logran un mejor desempeño en los factores de éxito de la calidad.

## **1.2 Definición del Problema**

Se define el problema como la falta de información existente sobre el nivel de calidad de las empresas del sector comercialización de prendas de vestir en Lima Metropolitana, así como el desconocimiento de la influencia que tiene en este desempeño la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad. Contar con esta información es necesario, ya que actualmente la supervivencia de cualquier empresa, independientemente de su tamaño, depende de su capacidad para atraer y retener clientes, lo cual depende en gran medida del nivel de calidad que posea.

Las empresas con mayor éxito en el mercado son aquellas que se han enfocado en brindar a sus clientes un excelente servicio, para que tengan una experiencia de compra agradable, que lo invite a regresar pronto (Instituto Peruano de Marketing [IPM], 2013). Esta excelencia en el servicio que demandan los clientes es el reflejo de un alto nivel de calidad, pero que en el Perú no es dominante, ya que hay un escaso establecimiento de los niveles de calidad y las empresas no cumplen con los estándares mínimos. Esto evidencia la necesidad



que hay de determinar en qué medida se está implementando la calidad en las empresas del sector comercialización de prendas de vestir en Lima Metropolitana.

### **1.3 Propósito de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivos**

El propósito de la presente investigación es identificar el nivel de calidad del sector comercialización de prendas de vestir en Lima Metropolitana, así como identificar si las empresas del sector comercialización de prendas de vestir en Lima Metropolitana que tienen implementado un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) tienen un mayor nivel de calidad comparado con aquellas que no tienen un SGC.

#### **1.3.2 Preguntas de Investigación**

Previamente se ha definido el objetivo de la investigación y el problema que se ha identificado, siendo estos los puntos de partida para desarrollar las preguntas de investigación. Para este estudio, las preguntas a responder con la información recopilada y analizada son:

- ¿Cuál es el nivel de la calidad (TQM) del sector comercialización de prendas de vestir en Lima Metropolitana sobre el cumplimiento de los nueve factores de éxito de la calidad (TQM)?
- ¿Cuál es el nivel de significancia entre las empresas del sector comercialización de prendas de vestir en Lima Metropolitana con Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) con las que no lo tienen?

#### **1.3.3 Hipótesis**

La hipótesis es una proposición que se desarrolla en línea con la pregunta de la investigación y que será probada con los resultados del estudio. Para esta investigación la hipótesis planteada es: Las empresas del sector comercialización de prendas de vestir en Lima Metropolitana con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) tienen diferencias

significativas en los factores de calidad de aquellas empresas que no tienen un SGC de acuerdo al modelo propuesto.

#### **1.4 Importancia de la Investigación**

Dado que los consumidores se encuentran cada día mejor informados y están demandando un servicio de excelente calidad, es necesario que se conozca el modelo de gestión de calidad que actualmente están utilizando las empresas del sector comercialización de prendas de vestir en Lima Metropolitana. Al mismo tiempo que se conozca el sistema de gestión de calidad se realizará un diagnóstico de la situación actual, lo cual es de suma importancia porque constituye la base para poder implementar cambios y mejoras que contribuyan a elevar la calidad del sector.

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

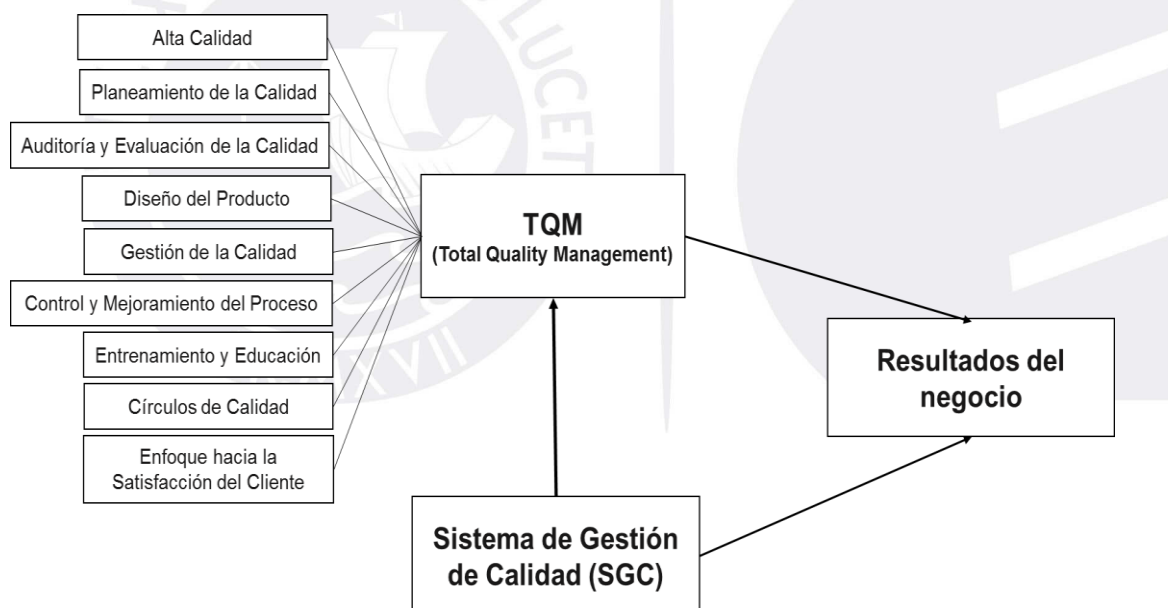
La presente investigación es de naturaleza cuantitativa, ya que permite examinar los datos obtenidos de manera numérica, aplicando herramientas del campo de la estadística. Para que el estudio sea cuantitativo debe haber claridad entre los elementos de investigación, identificando claramente el inicio y el fin de la medición (La Rosa, 1995). También se ha diseñado una investigación, que además de ser cuantitativa, es descriptiva y explicativa, porque pretende detallar propiedades, características y rasgos relevantes del fenómeno en estudio, que en este caso es la calidad, así como explicar las causas que lo originan (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

La investigación también es transeccional porque se tiene el propósito de establecer si existe o no una interrelación entre dos variables en un momento dado (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En este caso se refiere a conocer si el hecho de que las empresas posean la certificación ISO 9000 les crea o no beneficios en el desempeño de los nueve elementos de la calidad. Pero en un solo momento del tiempo, por lo que no se puede hacer un análisis de la evolución del fenómeno de estudio.

## 1.6 Marco Conceptual

El objetivo de esta investigación es identificar si aquellas empresas del sector comercialización de prendas de vestir en Lima Metropolitana que poseen un Sistema de Gestión de Calidad obtienen un mejor nivel de calidad. Se han encontrado estudios previos que prueban que existe dicha relación, bien sea en el extranjero o en el Perú, y específicamente en lo que respecta a la adopción del ISO 9001 como SGC. En función de esto se determina que la variable independiente es el Sistema de Gestión de Calidad, y la variable dependiente es la calidad, expresada a través de los nueve factores del TQM.

A partir del objetivo se diseñó una hipótesis, la cual se representa en la Figura 1. Allí se muestra que existe una relación entre el ISO 9000, lo cual genera mejores resultados para el negocio. Adicional a la visión de Bruce, Chen y Ebrahimpour (2007) se incluyó el aporte de Benzaquen (2013) sobre los nueve factores de la calidad.



*Figura 1.* Relación de las variables con la hipótesis. Adaptado de “Impact of ISO 9000 on TQM and Business Performance” y “Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano” por S. Bruce, S. Chen y M. Ebrahimpour, 2007; y J. Benzaquen, 2013. Recuperado de [http://dspace.nelson.usf.edu/xmlui/bitstream/handle/10806/2228/han\\_chen\\_ebrahimpour\\_abstract.pdf?sequence=1](http://dspace.nelson.usf.edu/xmlui/bitstream/handle/10806/2228/han_chen_ebrahimpour_abstract.pdf?sequence=1) y *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), 41-59.

## 1.7 Supuestos

Al ser una investigación cuantitativa, con una muestra aleatoria, el principal supuesto es que los resultados obtenidos representan al total de la población. Para esta investigación este supuesto se realiza con base en el uso de un error muestral de 3.7%, lo cual es inferior al 5% señalado por expertos. Fue así que teniendo una población de 212 empresas, se obtuvo una muestra de 164 elementos, los cuales fueron seleccionados de forma aleatoria, lo cual significa que cada empresa tenía igual probabilidad de ser o no incluida en la muestra.

Además, se supone que los entrevistados poseen un conocimiento completo del aspecto calidad al interior de la empresa donde laboran, por lo que se han seleccionado a Gerentes Generales, Jefes de Calidad o Encargados.

## 1.8 Limitaciones

Durante el desarrollo de esta investigación se han identificado cuatro limitaciones. La primera se relaciona con el hecho de que muchos de los comercializadores de prendas de vestir son también fabricantes, y en especial los que se ubican en la zona de Gamarra. Para ellos no resulta fácil diferenciar la operación de manufactura con la de comercialización y es posible que mezclen su experiencia al momento de contestar las preguntas, aún cuando los investigadores expliquen que se investiga únicamente la comercialización.

La segunda limitación se relaciona con el uso del instrumento diseñado por Benzaquen (2013, 2014) para medir la aplicación de los nueve puntos de calidad en las empresas peruanas, y posteriormente para conocer si el hecho de que las empresas tengan certificación ISO 9001 afecta la calidad. Este instrumento es una encuesta que permite la evaluación cuantitativa, basada en 25 preguntas y las respuestas se dan en una escala de cinco opciones.

Así se llega a la tercera limitación, que consiste en el desconocimiento que hay del tamaño real de la población al no contarse con un listado único o centralizado, por lo que se ha asumido una población de 212 empresas comercializadoras de prendas de vestir.

Finalmente hay una cuarta limitación que se identificó luego de haber analizado los resultados obtenidos de las encuestas, ya que un 20.73% de los encuestados señaló que sí tienen un sistema de gestión integral de la calidad; pero al preguntarles el nombre de dicho sistema no todas fueron capaces de identificarlo.

### **1.9 Delimitaciones**

Esta investigación se ha delimitado a las empresas del sector comercialización de prendas de vestir, además de que se ha circunscrito a Lima Metropolitana. De esta forma, se tienen dos delimitaciones, una geográfica y la otra por sector productivo, pero además debe agregarse una delimitación temporal, la cual se refiere a que la investigación se desarrolló en el año 2014.

Cabe indicar que el muestreo de la presente investigación es del tipo aleatorio simple, en tanto cada empresa ha tenido igualdad de oportunidad de ser seleccionada, descartando estratificación alguna de la muestra. Como parte de la descripción de la muestra, se adjunta en el Apéndice C el listado de empresas que componen la muestra, clasificados según los tipos de empresas de comercialización de prendas de vestir en Lima Metropolitana descritos en la sección referente a identificación de actores.

### **1.10 Resumen**

En la actualidad las tiendas de formato *retail* se enfrentan a consumidores que buscan una actitud proactiva y demandan servicios de excelente calidad, agudizando la competencia. En un entorno donde las empresas peruanas han mejorado su desempeño en relación a los factores de calidad. Es por ello que se ha diseñado esta investigación, que es descriptiva, explicativa y con enfoque cuantitativo, para conocer si las empresas del sector

comercialización de prendas de vestir en Lima Metropolitana tienen Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), y hacer un diagnóstico de los nueve elementos de la calidad en este sector. También se ha formulado como propósito el identificar si las empresas que cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) tienen un mayor nivel de calidad comparado con aquellas que no tienen un SGC.



## Capítulo II: Revisión de la Literatura

En este capítulo se desarrolla la revisión de la literatura existente sobre calidad.

Primeramente se presenta el mapa de la literatura, para luego entrar a una revisión detallada de los siguientes puntos: (a) concepto de calidad y sus principios; (b) calidad en los servicios, (c) sistemas de gestión de calidad, (d) calidad y proveedores, y (e) evolución de la calidad en el Perú. Finalmente se hacen las conclusiones de la revisión de literatura. En la Figura 2 se presenta el mapa de la revisión de la literatura, donde se detalla el contenido de este capítulo y los autores que se han incluido en cada apartado y que se complementa con el listado de autores que se presenta en la Tabla 1, donde se han incluido también las fuentes revisadas para desarrollar los antecedentes de la investigación y el análisis del Sector Comercialización de Prendas de Vestir.

### 2.1 Concepto de Calidad y sus Principios

Durante los años 80 saltó a la palestra lo importante que era para los gerentes darle a la administración del personal el mismo lugar que por años le habían dado a la administración del dinero. Esto derivó en que no solo era importante analizar el involucramiento de los trabajadores sino también de la alta gerencia, integrando temas como la motivación, el liderazgo, la productividad y la calidad (Bowman, 1994). El éxito de las empresas japonesas en el mercado norteamericano contribuyó a demostrar que el enfoque en los procesos, más que en las personas o en los resultados, era apropiado (Tsutsui, 1996).

Además, la calidad permite generar ventaja para competir en el mercado, creando productos o servicios que hagan que la organización se diferencie de sus competidores (Porter, 1986). Incluso más recientemente, estudios como el de Appiah, Amaria y Owusu (2013) han permitido concluir que existe una alta relación positiva entre el nivel de calidad de las empresas y su supervivencia en el largo plazo.

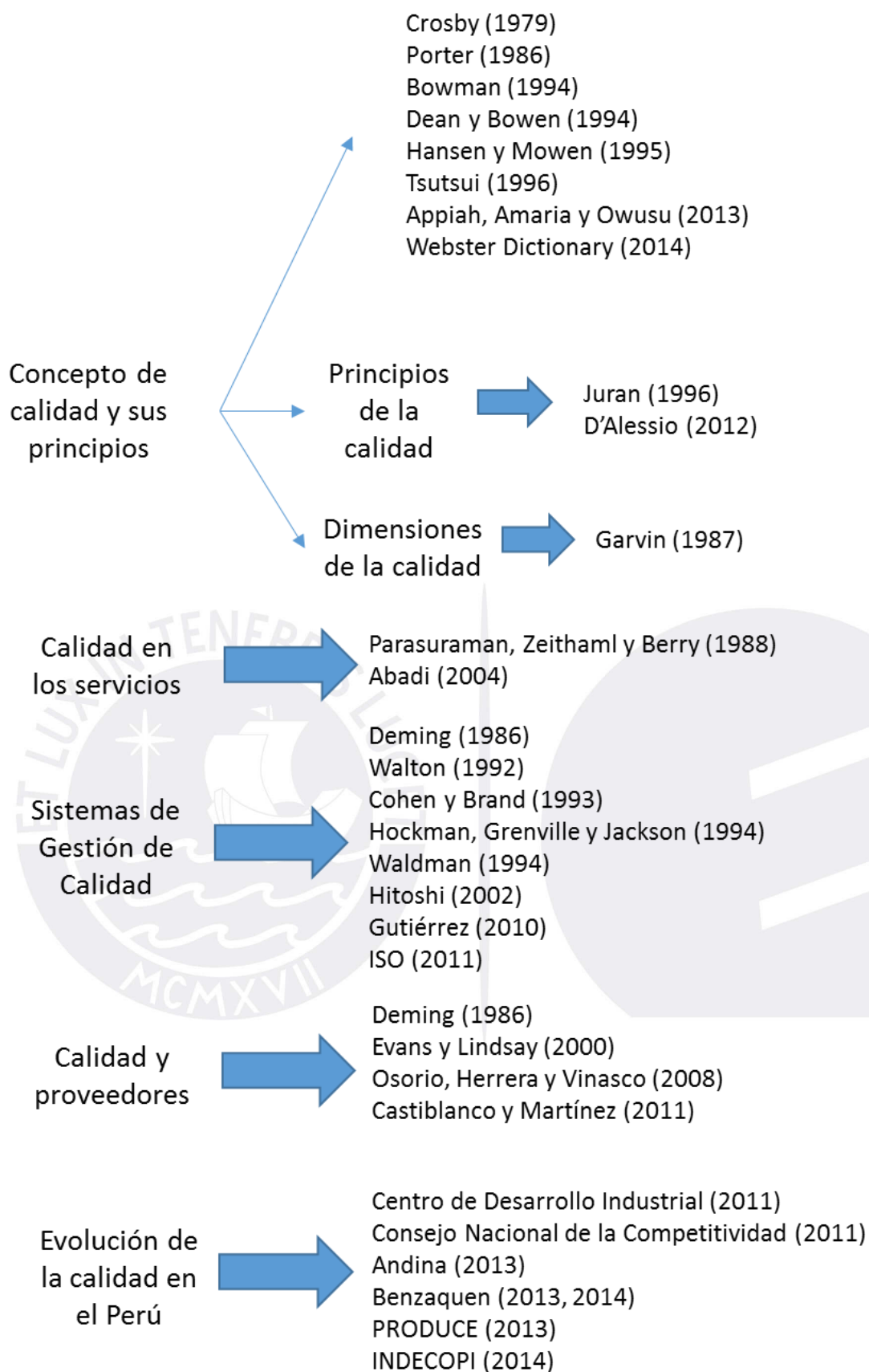


Figura 2. Mapa de la revisión de la literatura en torno al tema de calidad.



Tabla 1

*Relación de Artículos*

Autor	Fecha	Título	Tipo de publicación
Crosby	1979	Quality is free: The art of making quality certain	Libro de texto
Deming, W.	1986	Out of the crisis	Libro de texto
Porter, M.	1986	Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia	Libro de texto
Walton, M.	1992	El método Deming en la práctica. 6 compañías de éxito que usan los principios de control total de calidad del mundialmente famoso W. E. Deming.	Libro de texto
Hansen, D. & Mowen, M.	1995	Administración de costos	Libro de texto
Tanaka, C., Ames, P., Sulmont, D., Uccelli, F. & Vargas, C.	1999	Democracia, educación y ciudadanía en espacios locales	Libro de texto
Evans, J. & Lindsay, W.	2000	Administración y control de la calidad	Libro de texto
Hitoshi, K.	2002	Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad	Libro de texto
Zuta, M. & Wiese, A.	2009	Una Mype con calidad, guía para entender y evaluar un sistema de gestión de calidad	Libro de texto
Gutiérrez, H.	2010	Calidad total y productividad	Libro de texto
D'Alessio	2012	Administración de las operaciones productivas, un enfoque en	Libro de texto
Deulofeu, J.	2012	Gestión de calidad total en el retail	Libro de texto
Prajogo, D. & Sohal, A.	2003	The relationship between TQM practices, quality, performance, and innovation performance.	Journal
Messick, S.	1980	Test validity and ethics of assessment	Journal
Garvin, D.	1987	Competing on the Eight Dimension of Quality	Journal
Parasuraman, A., Zeithaml, V. , & Berry, L.	1988	SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality	Journal
Bowman	1994	At Last, an Alternative to Performance Appraisal: Total Quality Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development	Journal
Dean, J. & Bowen, D.	1994	Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development	Journal
Hockman, K., Grenville, R. & Jackson, R.	1994	Road map to ISO 9000 registration	Journal
Waldman, D.	1994	The Contributions of Total Quality Management to a Theory of Work	Journal
Tsutsui, W.	1996	W. Edwards Deming and the Origins of Quality Control in Japan	Journal
McAdam, R. & Jackson, N.	2002	A sectorial study of ISO and TQM transitions: the UK and Irish	Journal
Bruce, S., Chen, S. & Ebrahimpour, M.	2007	Impact of ISO 9000 on TQM and Business Performance	Journal
Osorio, J., Herrera, M. & Vinasco, M.	2008	Modelo para la evaluación del desempeño de los proveedores utilizando AHP. Ingeniería y Desarrollo,	Journal
Marín, L.M. & Gimeno, J.	2009	La certificación ISO 9000 en el sector industrial del mueble: Evidencias sobre la cultura de calidad total y las ventajas que la	Journal
Appiah, F., Amaria, P. & Owusu, E.	2013	Linkages between Total Quality Management and Organizational Survival in Manufacturing Companies in Ghana	Journal
Benzaquen, J.	2013	Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano	Journal
Benzaquen, J.	2014	La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú	Journal
Castiblanco, J. & Martínez, P.	2010	Diseño de la planificación, ejecución y control del proceso de selección, evaluación y re evaluación de proveedores para la empresa	Tesis
Cornejo, P., Fosca, C., Galeas, J. & Peña, L.	2012	Plan Estratégico para la Industria Textil-Confecciones de Exportación con Fibras Oriundas Peruanas	Tesis
Abadí, M.	2004	La calidad de servicio	Publicación académica disponible en Internet
Suárez, M.	2013	Mal servicio: Efecto colateral en el crecimiento del Perú	Publicación académica disponible en Internet
Apoyo y Consultoría	2011	Situación y Perspectiva del Sector Textil y Confecciones 2010	Artículo de especialistas publicado en Internet
Instituto Peruano de Marketing [IPM].	2012	Calidad en el servicio para las pequeñas empresas	Artículo de especialistas publicado en Internet
Andina	2013	Perú necesita al menos 4,000 empresas certificadas en sistemas de	Artículo de prensa
El Comercio	2013	Comerciantes de Gamarra quemaron ropa china	Artículo de prensa
Lozano, V.	2013	El 90 % de empresas en Perú aplica estrategias de gestión en calidad	Artículo de prensa
Ochoa, V.	2013	Menor nivel de rotación de personal está en la industria	Artículo de prensa
Quispe, M.	2013	Gamarra dejó de confeccionar 237 millones de prendas por las importaciones chinas	Artículo de prensa
Centro de Desarrollo Industrial [CDI]	2011	Semana de la calidad	Sitio web
Consejo Nacional de la Competitividad	2011	Diagnóstico del Sistema Nacional de Calidad	Sitio web
ISO	2011	Sistemas de Gestión de la Calidad. Historia y Definición	Sitio web
Ministerio de la Producción [PRODUCE].	2013	Certificaciones de calidad.	Sitio web
INDECOPI	2014	Servicio Nacional de Acreditación	Sitio web

Considerando que mucha de la literatura sobre calidad procede de la lengua inglesa, se presenta la definición del WebsterDictionary (2014), donde se indica que *quality*, palabra que proviene del latín *qualis* y significa de qué tipo, hace referencia a la naturaleza básica, a una característica o a aquello que hace que algo sea lo que es. En un significado más específico se apunta al grado de excelencia de una cosa. Para Crosby (1979) la calidad es la conformidad existente entre el producto o servicio y los requisitos de los clientes.

Dean y Bowen (1994) indicaron que a pesar de la importancia que tiene el concepto de calidad para las empresas, aún su definición es ambigua, ya que los principales autores le han dado distintos enfoques. Estos dos autores (Dean&Bowen, 1994) señalaron que por ejemplo Deming enfatizó el hecho de que las organizaciones son de naturaleza sistémicas, requiriendo liderazgo y estandarización de los procesos.

Mientras que Juran reforzó la importancia de utilizar herramientas estadísticas para eliminar defectos, al mismo tiempo que la gerencia debe enfocarse en la planeación, el control y las mejoras continuas. Por otra parte, se tiene a Crosby quien se enfocó en la reducción de costos gracias al enfoque en calidad.

De acuerdo con Bowman (1994) los problemas de calidad se originan en una falta de entendimiento de los procesos y no en fallas del personal. Por lo tanto, la Administración de la Calidad Total (TQM *Total Quality Management*) debe centrarse en analizar los procesos para identificar las barreras que hay a la calidad o a la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos. Donde la barrera principal que existe en las organizaciones para implementar TQM es el enfoque en resultados, es decir en cantidad más no necesariamente en calidad. Para Hansen y Mowen (1995) la implementación de programas de calidad requiere de fondos en el corto plazo, pero a la larga lleva a la reducción de costos ocasionados por errores y retrabajos, además de la fidelización de los clientes; por lo que se

puede hablar de que la calidad conduce a generar productividad, pero no asociada con metas numéricas de corto plazo.

Cuando el enfoque está en el cliente, los estándares o niveles de calidad solamente pueden ser definidos por los clientes o consumidores. El problema es que esto proporciona una visión totalmente subjetiva y personalizada, por lo que nuevamente se destaca la importancia de la estadística, requiriendo el análisis de una muestra del mercado y no de cada uno de los individuos. Bajo este enfoque, la calidad se define como (Dean&Bowen, 1994): (a) satisfacer plenamente las necesidades del cliente, (b) cumplir las expectativas del cliente y algunas más, (c) despertar nuevas necesidades del cliente, (c) lograr productos y servicios con cero defectos, (d) hacer bien las cosas desde la primera vez, (e) diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total, (f) producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas, (g) dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes, (h) sonreír a pesar de las adversidades. Esto permite que se vea a la calidad como una solución y no como un problema.

### **2.1.1 Principios de la calidad**

En mayor detalle, para Juran (1996) la calidad está dada por la aptitud que tenga el producto para su uso, es decir que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes (citado en D'Alessio, 2012). Se ve entonces que estos tres autores, Deming, Crosby y Juran, tienen en común un enfoque desde la perspectiva de los clientes y no desde la fabricación o supervisión del producto terminado. Incluso Deming y Crosby desarrollaron de manera independiente 14 principios que aplican a la calidad, los cuales se presentan en la Tabla 2 y definen lo que es la visión moderna de este término. Lo que se observa es que Crosby los ha redactado de una forma simple, que no requieren de explicación alguna.

Estos 14 principios, sin duda indican que debe cambiarse el enfoque de la gerencia, supeditando la preocupación por el hoy a la existencia de un mañana. Lo cual también

implica innovar constantemente para garantizar mejores productos y servicios que los de la competencia, cambiando la importancia que tiene la cantidad producida por la calidad de lo que se hace. Esto significa modificar los objetivos de las empresas, creando un ambiente libre de miedos, donde reine la motivación y la búsqueda de soluciones (D'Alessio, 2012).

Tabla 2

*Principios de la Calidad, Deming vs. Crosby*

	Deming	Crosby
1	Generar propósitos constantes para mejorar los productos y servicios	Compromiso de la gerencia
2	Adoptar el mejoramiento continuo como filosofía de la organización	Equipos de mejoramiento de la calidad
3	Utilizar muestras estadísticas, en lugar de realizar inspecciones masivas	Mediciones
4	Crear alianzas de largo plazo con los proveedores, basadas en la calidad; en lugar de comprar solamente en función de precios	El costo de la calidad
5	Reducir los desperdicios en los procesos de producción y de servicios	Disfusión de la calidad
6	Brindar capacitación y entrenamiento continuo a todo el personal	Acciones correctivas del pasado
7	Lograr que la supervisión sea una guía y apoyo, en lugar de un control basado en la cantidad producida o en las horas trabajadas	Planeamiento de cero defectos
8	Eliminar los miedos a equivocarse, ya que esta es la principal barrera para la innovación y las mejoras	Educación de los empleados
9	Derribar las barreras interdepartamentales, ya que los procesos atraviesan toda la estructura organizacional y es necesario que haya comunicación fluida entre las áreas	El día de cero defectos
10	Eliminar las metas numéricas y las asociaciones con el aumento de productividad	Establecimiento de metas
11	Evitar el establecimiento de cuotas de producción numérica, ya que esto promueve la cantidad, aun a costa de la calidad	Remover las causas de los errores
12	Buscar que el personal se sienta orgulloso del trabajo que desempeña	Reconocimiento
13	Fomentar el reentrenamiento, con programas continuos, ya que siempre hay cambios en tecnología o en mercados, entre otros	Consejo de calidad

14	Involucrar a la alta gerencia en la implementación de la calidad, ya que se requiere de personas que guíen el proceso, así como de la dotación apropiada de recursos	Hacerlo de nuevo
----	--	------------------

---

### 2.1.2 Dimensiones de la calidad

La calidad también puede definirse en función de sus dimensiones, las cuales son un conjunto de elementos que permiten describir el fenómeno de forma amplia, y para esto se utilizan las ocho dimensiones que definió Garvin (1987):

1. Rendimiento: La medición del rendimiento varía dependiendo del producto, ya que por ejemplo en el caso de un televisor se refiere a la claridad de la imagen, pero en el caso de un auto a los kilómetros que rueda por galón de combustible.
2. Rasgos característicos: Atributos del producto o servicio, y que pueden ser básicos o esenciales, pero además adicionales. Por ejemplo, si se trata de un auto lo básico es su espacio interior y la potencia del motor entre otros, pero los adicionales son el equipo de audio, la capacidad de conectarse a Internet o incluso el color.
3. Confiabilidad: Es la probabilidad de que el producto funcione sin fallas, y en el caso del servicio es de que se obtenga lo ofrecido en cualquier momento.
4. Conformidad: Se da en la medida en que el producto reúne los estándares o especificaciones.
5. Durabilidad: Es la vida útil del producto, que se puede exponer en número de veces que se usa o en tiempo.
6. Capacidad de servicio: Son los atributos relacionados con la rapidez para atender consultas y la capacidad que tiene el personal de dar respuesta a los distintos requerimientos.

7. Estética: Definido por los consumidores o clientes de forma totalmente subjetiva, por lo que debe atenderse lo que la mayoría considera como atractivo visualmente. En el caso del auto esto se refiere a la línea que posee.
8. La percepción que el cliente tiene de la calidad: Que no siempre está dado por el cumplimiento de todos los puntos anteriores, porque depende solamente de la visión que tiene el cliente y por lo tanto de su experiencia.

## **2.2 Calidad en los Servicios**

Se entiende por servicio a cualquier actividad o beneficio que el oferente brinda al demandante. Los servicios son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ningún bien, siendo producidos y consumidos en el mismo instante. Aun cuando su producción puede estar o no vinculada con un producto físico (Abadi, 2004). En función de esto se define la calidad en los servicios como la capacidad de cumplir o no con las expectativas que tiene el cliente sobre la forma en que sus necesidades están siendo satisfechas.

Para Abadi (2004) los componentes de la calidad en el servicio son:

1. **Confiabilidad:** La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente, realizando bien el servicio desde la primera vez.
2. **Accesibilidad:** Facilitar a los clientes distintos medios de contacto para que puedan solicitar de manera fácil un servicio y recibirlo rápidamente.
3. **Respuesta:** Es la disposición a atender rápidamente a los clientes, para lo cual todos los empleados deben estar preparados, porque los consumidores se hacen cada vez más exigentes.
4. **Seguridad:** Definido como no tener dudas sobre el servicio que se va a recibir.
5. **Empatía:** Tener la capacidad de colocarse en la posición del cliente, lo que permite adelantarse a sus requerimientos.

6. Tangibilidad: A pesar de que los servicios son intangibles, los clientes buscan características palpables como la apariencia de los empleados o la decoración de las tiendas u oficinas; convirtiendo estos aspectos en indicadores de la calidad del servicio, creando expectativas en los clientes.
7. Expectativas de los clientes: La calidad esperada en el servicio siempre variará, dependiendo de las circunstancias del problema y de la interacción entre los empleados y clientes.

La importancia de estandarizar los procesos relacionados con los servicios es ser consistentes con la calidad, ya que de acuerdo con Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), los clientes se crean expectativas en relación al servicio que esperan recibir. Dichas expectativas no son más que predicciones que hacen los consumidores en función de sus experiencias previas y de las probabilidades de que estos hechos se repitan en el futuro.

### **2.3 Sistemas de Gestión de Calidad**

Los Sistemas de Gestión de la Calidad son un conjunto de normas, de carácter internacional, las cuales se interrelacionan con el objetivo de lograr que se cumplan ciertos estándares de calidad, para lograr satisfacer los requerimientos de los clientes; pero todo de una manera sistemática y continua (ISO, 2011). Con la implementación de sistemas de gestión se identificarían las variaciones que surjan entre la realidad y los estándares, siendo esta la causal de que haya productos con defectos o pérdidas por desperdicio de materiales.

La implementación de un sistema de gestión tiene como base el contar con información real, que se obtiene a través de mediciones frecuentes. Analizando estos datos se logran identificar las variantes (Hitoshi, 2002). Desde los 80 se usan los métodos estadísticos para seleccionar muestras y analizar las variaciones, en lugar de realizar inspecciones masivas, y esto se ha dado gracias al aporte de Deming (Walton, 1992).



Fue a mediados de la década de los 80 cuando las empresas empezaron a poner atención en la implementación de la calidad total, enfocándose primeramente en la manufactura y utilizando las estadísticas para reducir los productos defectuosos; y posteriormente se amplió su cobertura para cubrir los servicios (Cohen & Brand, 1993).

Pero a mediados de los 90 el enfoque cambió, entendiéndose por TQM a una estrategia que cubre a toda la organización, de forma sistemática e integrativa (Waldman, 1994). Esto fue la base para los sistemas de gestión de la calidad que se conocen actualmente. Además, debe mencionarse que para Deming (1986) los sistemas van más allá de los procesos y la tecnología, aunque muchas personas los asocien con el procesamiento de datos. El sistema está integrado por las maquinarias, los procesos y las personas, desde la alta gerencia hasta los obreros, pasando por los supervisores.

En el año 1947 se creó la *International Organization for Standardization* (ISO), que ofrece una amplia gama de normas que regulan distintos aspectos, dentro de los cuales la línea ISO 9000 tiene normas específicas para la calidad. La organización considera que la calidad se alcanza mediante la estandarización de los procesos y cuenta con una red de organismos nacionales, en distintos países, que se han capacitado para certificar organizaciones públicas y privadas (Gutiérrez, 2010).

Para Hockman, Grenville y Jackson (1994) el implementar las normas ISO 9000 en una empresa suele tomar un año y medio, para poder documentar todos los procesos y estandarizarlos, lo cual demanda capacitación para el personal. El primer paso es el compromiso de la alta gerencia, que se manifiesta en la decisión de certificarse, y que debe luego permitir a los consultores externos realizar su labor, entrenando a los miembros de la organización, reduciendo los trabajos y eliminando los desechos. Además, es necesario que se documenten todos los procesos, junto con las políticas y cualquier otro aspecto que se relevante para la gestión. El objetivo es normar todo y difundir este conocimiento.



## 2.4 Calidad y Proveedores

Deming (1986) indicó que los proveedores deben seleccionarse en función de su calidad y no del precio, por lo que es importante contribuir a desarrollar insumos en conjunto con los estándares que se necesitan. Evans y Lindsay (2000) explicaron que es importante garantizar buenas relaciones con los proveedores, fundamentadas en los siguientes principios: (a) comprender y reconocer que los proveedores son esenciales para que la organización logre sus objetivos de calidad; (b) desarrollar una relación ganar-ganar; y (c) brindar confianza, mediante el cumplimiento de los compromisos, con transparencia y honestidad.

Como explicaron Castiblanco y Martínez (2011) la selección del proveedor es una decisión muy importante, que debe tomarse con objetividad, revisando los atributos y las capacidades de los posibles proveedores y evaluándolos con un sistema de calificaciones. Para Osorio, Herrera y Vinasco (2008) la aplicación de las normas ISO 9000:2000 permiten contar con herramientas estadísticas para facilitar el proceso de toma de decisiones, estandarizándolo y haciéndolo eficaz. Con la aplicación del ISO 9000, se llega incluso a solicitarle a los proveedores que se certifiquen, por lo que los sistemas de gestión de calidad pueden incluir sistemas de certificación de proveedores, lo que se realiza con la investigación, la recopilación de datos, y la prueba de muestras (Evans & Lindsay, 2000).

## 2.5 Evolución de la Calidad en el Perú

Una forma de evaluar la calidad que hay en un país es a través de las certificaciones que poseen sus empresas. Al respecto el Perú contaba con alrededor de 800 empresas certificadas en materia de calidad, pero se requieren entre 4,000 y 5,000 para que se pueda avanzar en la competitividad del país (Andina, 2013).

Las certificaciones ponen a las empresas en situación ventajosa con respecto a sus competidores, y se entiende por certificación que es un proceso a través del cual un tercero de forma independiente asegura que su producto, su servicio o su proceso cumple con los

requisitos que previamente se han establecido en un reglamento técnico, en una norma técnica o en un contrato. Existen varios tipos de certificaciones, donde los dos más conocidos son: (a) la certificación de conformidad de producto, y (b) la certificación de sistemas de gestión (PRODUCE, 2013).

Las certificaciones de los sistemas de gestión más conocidas son las siguientes: (a) ISO 9001, que mide el sistema de gestión de la calidad, (b) ISO 14000 para el sistema de gestión ambiental, (c) OHSAS 18001 enfocado al sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional; y (d) ISO 22000 para el sistema de gestión de inocuidad de los alimentos. En el Perú, el INDECOPI a través del Servicio Nacional de Acreditación es el ente encargado de acreditar a las empresas que pueden auditar, evaluar y conceder la certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001, desde julio del 2010 (INDECOPI, 2014). Pero lamentablemente, el 21% de las normas vigentes en el país están obsoletas con respecto a la versión ISO actualizada y esto se debe a que el tiempo de evaluación de cada norma para dictarla en el país es muy lento y suelen entrar en vigencia solamente dos años antes de que la organización ISO las derogue o sustituya por nuevas (Consejo Nacional de la Competitividad, 2011).

En el año 1989 se creó en el Perú, el Comité de Gestión de la Calidad (CGC) integrado en un principio por cuatro instituciones, pero que para inicios del 2014 ya estaba compuesto por 24, entre las que se encuentran: (a) Pontificia Universidad Católica del Perú, (b) Certificaciones del Perú CERPER, (c) SGS del Perú, y (d) COTECNA Perú, entre otras. El CGC busca promover la calidad en el país y una de las maneras de hacerlo es a través del Concurso Motivacional de Mejoramiento de la Calidad, que se creó en el año 1991. Premio que con los años se ha consolidado y en el 2001, mediante resolución suprema, pasó a denominarse Premio Nacional a la Calidad en el Perú. (Centro de Desarrollo Industrial [CDI], 2011).

Otra forma de promover la calidad en el país es mediante la Semana de la Calidad, que son una serie de conferencias, las cuales logran agrupar a 3,750 gerentes y empresarios peruanos, a 4,500 docentes de distintas universidades y a más de 8,800 jóvenes. Durante estos encuentros se incluyen actividades como estas (CDI, 2011): (a) conferencias o charlas que incluyen la presentación de exitosas experiencias; (b) talleres y debates sobre distintas metodologías; (c) proyectos de mejora implementados con éxito; y (d) adopción y beneficios de las normas ISO.

El Consejo Nacional de la Competitividad peruano, realizó, en el año 2011, un diagnóstico del Sistema Nacional de Calidad, en el cual intervienen gran cantidad de actores entre agentes principales y dependencias, como se presenta en la Figura 3. Allí se observa que el liderazgo lo tiene la Presidencia del Consejo de Ministros y que dependiendo del sector intervienen actores como PROMPERU, DIGESA o el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC), pero también hay entes que se encargan de generar políticas, regular y supervisar la estandarización y normas, como el INDECOPI y la Sociedad Nacional de Acreditación (SNA). Los resultados evidencian falta de coordinación entre los distintos actores, carencia de personal y atrasos en la promulgación de normas para los sistemas de gestión.

Dentro de las investigaciones realizadas sobre la calidad en las empresas peruanas destacan las que hizo Benzaquen (2013, 2014). Utilizando una herramienta que mezcla los elementos claves de la calidad que se presentan a continuación, con el análisis de varios expertos, logró medir la calidad en 212 empresas, llegando a concluir que “existe una tendencia a mejorar en todos los factores claves considerados en el estudio” (Benzaquen, 2013, p.50). Estos nueve elementos claves de la calidad son: (a) planeamiento de la calidad, (b) auditoría y evaluación de la calidad, (c) diseño del producto, (d) gestión de la calidad del

proveedor, (e) control y mejoramiento de procesos, (f) educación y entrenamiento, (g) círculos de calidad, (h) enfoque hacia la satisfacción del cliente, e (i) alta gerencia.

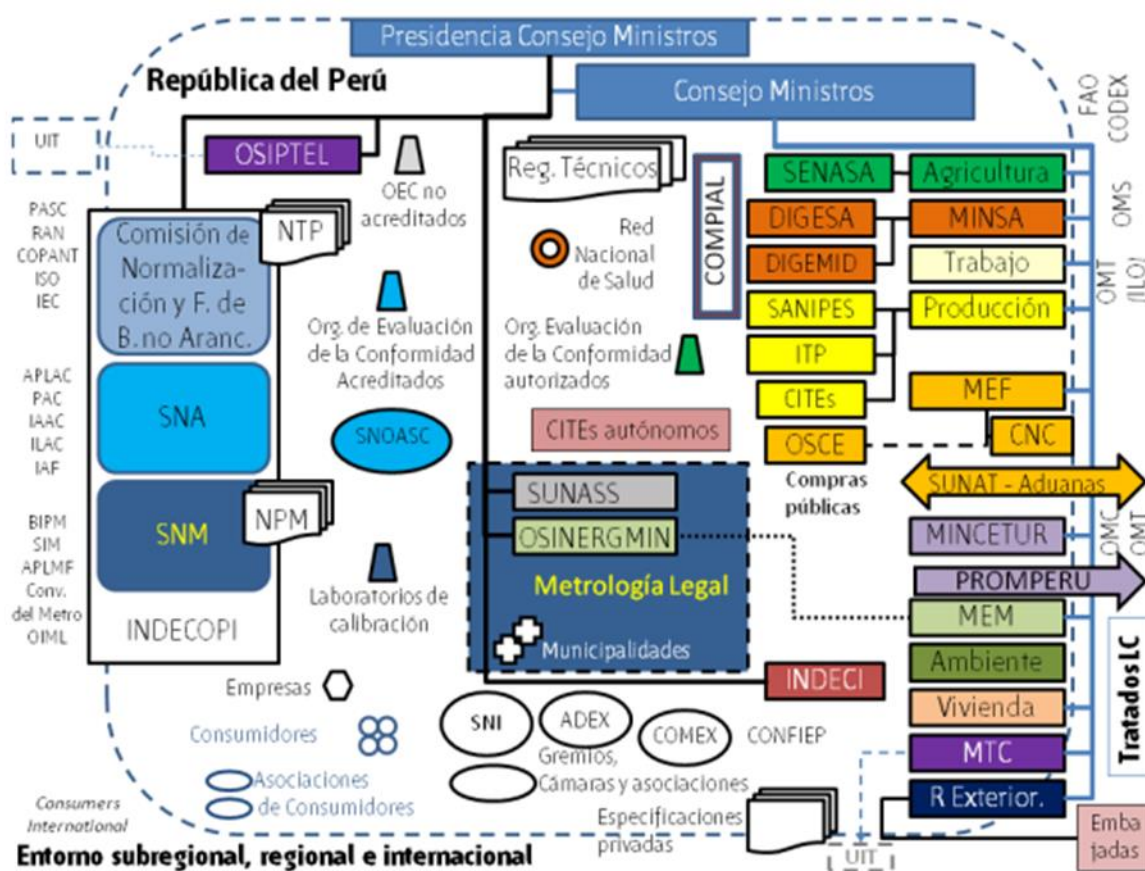


Figura 3. Agentes principales identificados y dependencias del sistema nacional de calidad peruano. Tomado de “Diagnóstico del Sistema Nacional de Calidad (SNC)” por el Consejo Nacional de la Competitividad, 2011, p.28. Recuperado de [http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Diagnostico\\_SNC\\_Documento\\_final.pdf](http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Diagnostico_SNC_Documento_final.pdf)

Posteriormente, en la investigación titulada “La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú” Benzaquen (2014) analizó 212 empresas, de las cuales 60 sí poseían la certificación ISO 9001 y las otras 152 no. Los resultados que obtuvo probaron que las empresas con certificación ISO tenían un mejor desempeño en todos los nueve puntos claves de la calidad.

## **2.6 Análisis del Sector Comercialización de Prendas de Vestir en Lima Metropolitana**

El análisis del sector se hace identificando a los actores, para luego proceder a revisar las siguientes áreas operativas: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de comunicación e información, (g) tecnología, investigación y desarrollo, y (h) calidad. Al final se hace un resumen y conclusiones.

### **2.6.1 Identificación de los actores**

Dentro del sector comercialización de prendas de vestir en Lima Metropolitana se han identificado a los actores que se presentan en la Figura 4. La razón de ser de los comercializadores es ofrecer productos, en este caso prendas de vestir, a los clientes locales, que bien pueden ser personas naturales o empresas. Todo lo que comercializan lo obtienen bien sea de productores nacionales o extranjeros, ya sea que fabriquen sus marcas o las marcas de los comercializadores.

Propiamente del sector se observan tres tipos de empresas: (a) grandes tiendas por departamento, (b) comercializadores de la zona de Gamarra, agrupados en una asociación, y (c) tiendas independientes en otras zonas de Lima. Por último se tiene que a nivel horizontal del sector están otros entes como los proveedores de exhibidores o la SUNAT.

### **2.6.2 Administración y gerencia**

De acuerdo con un estudio que realizó Ipsos Apoyo (2010) las ventas en el Perú, a través de tiendas por departamento se han incrementado, logrando ventas en el año 2010 superiores a los mil millones de dólares, siendo tres las cadenas principales: (a) Saga Falabella, (b) Ripley, y (c) Tiendas Peruanas; las cuales en conjunto tenían 39 tiendas operando en el país. Además de que se esperan nuevas inversiones en todo el segmento de *retail* (Perú Retail, 2012).



Figura 4. Mapa de actores del sector comercialización de prendas de vestir en Lima Metropolitana.



Dentro de estas cifras se incluye la venta de diversos artículos, pero sólo dentro de las tiendas por departamento, sin embargo no hay datos relacionados solamente a las prendas de vestir, por lo que en el punto de marketing se presentan estimaciones. Lo relevante es que permite identificar a los líderes del sector, en donde los investigadores han logrado identificar distintos tipos de negocios:

- Tiendas por departamento.
- Cadena de tiendas de prendas de vestir.
- Tiendas independientes de prendas de vestir.
- Tiendas asociadas a fábricas o a operaciones de manufactura.

Un aspecto esencial es la unión o integración de los comerciantes de prendas textiles, ya que si bien es cierto que no existe una asociación exclusiva (comunicación personal, Martín Casariego, 5 de diciembre de 2014), muchos de ellos están ubicados en el la zona denominada Gamarra, la cual sí cuenta con una asociación activa, donde se mezclan fabricantes y comercializadores de textiles. Uno de sus primeros logros fue el pasar de ser simplemente un jirón a ser un boulevard en el año 1999, logrando que la municipalidad desalojara a todos los vendedores informales, y desde esa fecha han crecido para abarcar varias calles.

Pero no deja de ser cierto que entre los empresarios de este sector hay una lucha permanente por el control de los espacios, donde han establecido sus propias reglas de jerarquía y orden (Tanaka, Ames, Sulmont, Uccelli & Vargas, 1999). El ejemplo de Gamarra muestra que para lograr competitividad se requiere del esfuerzo privado, de la unión entre los empresarios, pero también del apoyo gubernamental.

### **2.6.3 Marketing y ventas**

La calidad en la comercialización se relaciona con la producción, ya que para los clientes el producto que adquieren tiene tanta o más importancia que el servicio que reciben

en local donde lo compran. En relación con esto, algunos consumidores creen que los fabricantes textiles nacionales tienen buen precio y productos de elevada calidad, por lo que no necesitan pedir ayuda al Estado a través de Indecopi para que paren las importaciones chinas. Si esto ocurriera, el consumidor se vería seriamente afectado porque estaría limitado a los productos nacionales, los cuales seguramente subirían de precio al no tener competencia extranjera (Quispe, 2013).

Sin embargo, los comerciantes nacionales, junto con los fabricantes, han elevado sus protestas al ejecutivo y consideran que es más un tema de aduanas o de la SUNAT que del Ministerio de la Producción. Porque la principal amenaza que tienen es la importación de los productos chinos, pero no por la cantidad sino por la calidad de los mismos, que no cumple con condiciones técnicas mínimos o que ingresa con precios subvencionados, perjudicando tanto al Estado peruano como a los comerciantes de prendas de vestir (Comerciantes de Gamarra quemaron ropa china, 2013).

En el sector textil, las marcas peruanas que compiten en la industria de la moda internacional y que cuentan con gran prestigio a nivel nacional son siete (Cornejo, Fosca, Galeas & Peña, 2013): (a) Topy Top (Topitop), (b) Joaquín Miró (Euromod), (c) Norman & Taylor, (d) Marc Bohler (Creditex), (e) Mentha & Chocolate (MAREFA), (f) MaeAlcott (Heltex) y (g) MichèlleBelau. Sus exportaciones van principalmente a Estados Unidos, Venezuela, Colombia, Argentina y Chile. Otras marcas importantes a nivel nacional son Claudia Jiménez, Company, Crackers, Dejavu, Emporium, Tiendas Él y Kidsmadehere.

Estas empresas, junto con las tiendas por departamento, son las que están en capacidad de hacer publicidad masiva para atraer clientes, llegando a marcar las tendencias de moda en cada temporada. Del otro lado hay una gran cantidad de negocios que no tienen flujo de caja para promociones o publicidad, y que se dedican a captar clientes en base a



precios bajos o a conveniencia. Las grandes comercializadoras utilizan la mercadotecnia dentro de su estrategia de mercado.

Las comercializadoras medianas y pequeñas, basan su estrategia en los precios, lugar de venta y la popularidad de los productos, mas no mercadotecnia. Un factor importante como la mejora en la atención al cliente, no es mencionado como parte de la estrategia de mercado en este sector (comunicación personal, Martín Casariego, 5 de diciembre de 2014).

#### 2.6.4 Operaciones y logística. Infraestructura

Cada tienda o almacén diseña sus procesos buscando generar eficiencias pero desde un punto de vista general para la industria, el macro proceso asociado a la comercialización de prendas de vestir es como se presenta en la Figura 5. Se observan tres procesos que se han resaltado con el fondo de color azul: (a) identificación de las necesidades del mercado, (b) proyección de ventas, y (c) servicio post-venta. Esto significa que dichos procesos son raramente realizados y se circunscriben a las grandes empresas solamente.

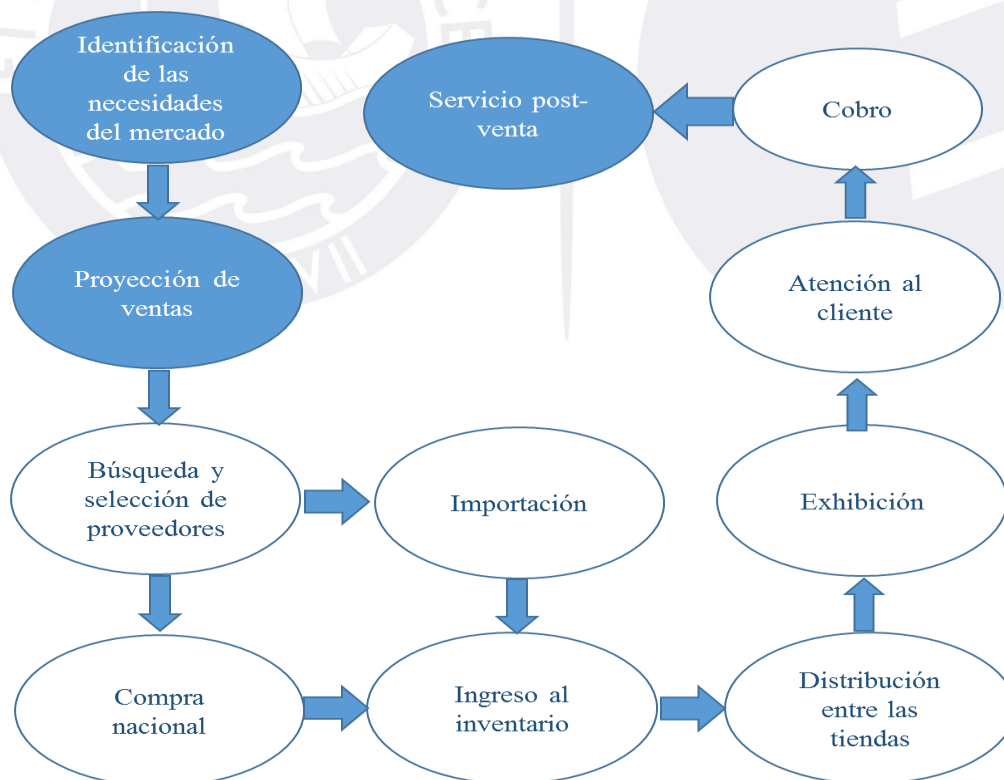


Figura 5. Macro proceso de las empresas del sector comercialización de prendas de vestir en Lima Metropolitana.

Sin embargo muchas son las empresas que han visto incrementar sus ventas por el efecto que ha tenido el incremento en la demanda interna, sin que necesariamente hayan mejorado o estandarizado sus servicios; al atender a clientes con bajas expectativas no han invertido en sus procesos (Suárez, 2013). Esto lo que significa es que no se ha mejorado el nivel de calidad y si se da un estancamiento económico las empresas no estarán preparadas para competir.

Asociado al proceso de importación, cuando las prendas de vestir son elaboradas en el extranjero, se han creado a nivel nacional los acuerdos aduaneros, que si bien sirven para garantizar que no haya subvaluación de los productos que se importan desde China (Quispe, 2013), también puede ocasionar atrasos en las importaciones y por ende en la exhibición y venta de las prendas de vestir. Lo cual llevaría a incrementar los costos de operación de los comercializadores textiles.

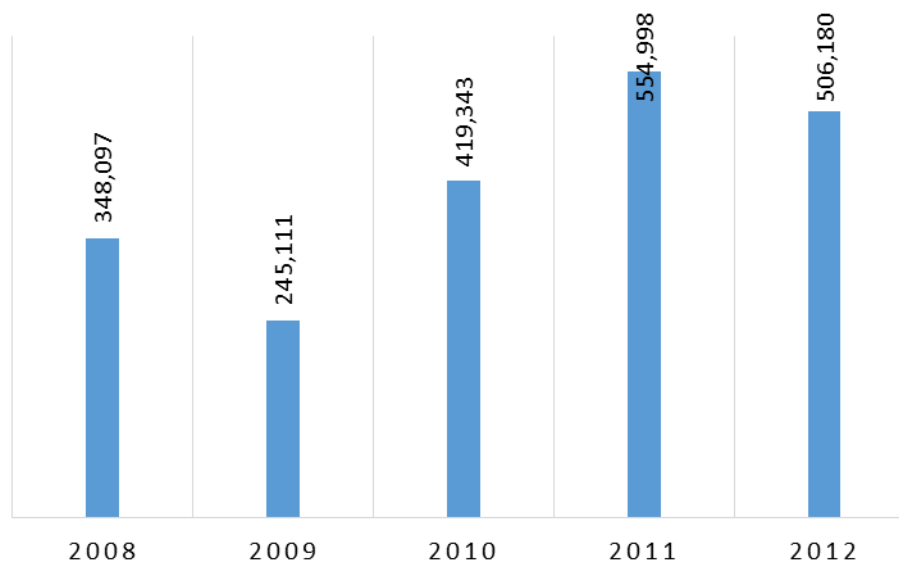
#### **2.6.5 Finanzas y contabilidad**

En cuanto al tamaño del sector comercialización de prendas de vestir, se tiene que para el 2010, se adquirieron US\$ 2,307 millones a los productores textiles nacionales (Apoyo Consultoría, 2011) y a esto se le deben sumar las importaciones, que como se presenta en la Figura 6 alcanzaron US\$ 491,343 en 2010 y US\$ 506,180 en 2012. Si estos datos se suman y además se le añade un 30% de margen de utilidad, se tiene que en el año 2010 la comercialización de prendas de vestir representó US\$ 3,544 millones en todo el Perú, el cual se incrementó en el 2011 y luego decreció en 2012. Este es un sector muy relacionado con el comportamiento de la economía nacional, al no constituir un bien de consumo básico. Lamentablemente no se posee una cifra más actualizada ni que esté circunscrita a Lima.

#### **2.6.6 Recursos humanos**

La calidad del servicio que se ofrece en el sector comercialización de prendas de vestir de Lima está asociado a la actitud del personal, a su motivación y a su interés (IPM,

2013). En un momento donde la fuga de recursos humanos capacitados hacia otros sectores es frecuente (Deulofeu, 2012), y queda evidenciado en la rotación de personal que para el área de servicios en el Perú sobrepasa el 18% al año (Ochoa, 2013).



*Figura 6.* Importaciones de prendas de vestir. Adaptado de “Trademap”, por InInternational Trade Center, 2014. Recuperado de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx)

Si pensamos que la lluvia de millones en Perú (parece que ahora le tocará al Gobierno) está haciendo que la demanda interna crezca, las empresas venden más sin exigirse demasiado: los consumidores igual van a gastar su nuevo dinero. Esta ausencia de la exigencia de un servicio superior hace que las expectativas de los clientes bajen -igual van a gastar- y de pronto nos vemos en una espiral negativa: menores expectativas, menor esfuerzo en dar un buen servicio (Suárez, 2013, p.6).

La calidad en el servicio se refleja en la amabilidad y en atender la necesidad del cliente, para lo cual se necesita ser amables, rápidos y además ofrecer un ambiente muy limpio y agradable. Para motivar una mejor actitud del personal, la mejor opción que tienen las empresas es la capacitación, ya que por ejemplo el personal de las tiendas por

departamento tiene un sueldo bajo pero logran dar un servicio superior y esto se debe a lo bien capacitados que están (IPM, 2013).

### **2.6.7 Sistemas de información y comunicaciones**

La realidad del sector comercialización de prendas de vestir de Lima muestra que solamente los grandes almacenes como las tiendas que forman parte de cadenas o representan marcas internacionales, y las tiendas por departamentos son las únicas que poseen sofisticados sistemas de información, desarrollados para el *retail*. En el resto de los comercializadores de prendas de vestir no es común que se utilicen sistemas para el control de inventario o para establecer puntos de reorden, así como tampoco se analizan estadísticas para definir la cantidad a comprar. Sin embargo hay un conocimiento empírico generado a partir de la experiencia, que no se encuentra soportado en una base de datos y que en la mayoría de los casos no es transferible.

### **2.6.8 Tecnología e investigación y desarrollo**

La tecnología dentro de este sector se puede dividir en dos áreas: (a) para la exhibición y atención de los clientes, y (b) para la operación del negocio. La tecnología requerida para la exhibición contempla sistemas de iluminación y conteo de visitantes; mientras que la tecnología para la operación del negocio incluye computadoras, impresoras y pantallas que muchas veces brindan información útil para atender a los clientes. Pero al igual que con los sistemas de información, el uso de tecnología está reservado a las tiendas por departamento y a las cadenas de almacenes o marcas extranjeras. Mientras que la mayoría de los negocios no cuentan con equipos y registran sus movimientos de forma manual.

### **2.6.9 Calidad**

La calidad en el servicio es una herramienta que cualquier empresa puede aplicar para competir, sin importar su tamaño. En momentos donde los consumidores están saturados por la publicidad y las campañas promocionales lo mejor es brindarle al consumidor un excelente

trato. La calidad en el servicio realmente significa brindarle al comprador más de lo que espera, en el momento correcto y al precio correcto. De esta forma cada cliente se convertirá en un replicador, recomendando la tienda a todos sus conocidos (IPM, 2013), y ahora también publicando en las redes sociales estas experiencias positivas.

Además de ser amables, se requiere brindar una atención que sea rápida, y para ello se necesita contar con métodos de trabajo o procesos que sean sencillos y fáciles de aplicar (IPM, 2013), entrando en este punto la importancia de contar con un sistema de gestión de calidad que estandarice estos procesos. Por último se menciona la exagerada limpieza, ya que los consumidores se han acostumbrado a los ambientes limpios que ofrecen los centros comerciales y espera lo mismo de cualquier almacén (IPM, 2013).

## **2.7 Resumen**

En un inicio la calidad estaba asociada con el producto terminado, el cual era sometido a revisiones completas. Pero con el pasar de los años este concepto se ha ampliado, incluyendo a los servicios y cambiando su enfoque del producto final a los procesos, al entender que estos son los que determinan el resultado. También se cambió de revisiones completas a implementar muestras estadísticas, haciendo que la evaluación sea más ágil y brinde datos reales en tiempo oportuno, para la toma de decisiones que lleven a mejoras inmediatas.

Además, el concepto de calidad tiene dos perspectivas, una como la conformidad existente entre el producto o servicio y los requerimientos de los clientes. La segunda es la de cero defectos, que implica la eliminación de residuos y de productos defectuosos. Todo esto se logra por la implementación de procesos hilados, que inicien el diseño de los productos con las necesidades de los clientes, y que estimulen la participación de todos los miembros de las empresas.

A nivel del Perú, la calidad es deficiente, porque son pocas las empresas enfocadas en sus procesos y en implementar sistemas de gestión de calidad, como son las normas ISO 9000. Existe una iniciativa del Estado de constituir un sistema nacional de la calidad pero la misma no se ha consolidado, restándole ventaja competitiva al país.

Al revisar la información del sector comercialización de prendas de vestir en Lima Metropolitana se encontró que este depende mucho de su recurso humano, ya que para los consumidores es muy importante la atención que les brinda. Además, la capacidad del personal se refleja directamente en las ventas de cada empresa, las cuales también son afectadas por el tipo de prendas que venden. Se tiene que las importaciones han crecido de manera tal que la balanza comercial del sector se ha vuelto negativa, relegando a un segundo plano a las prendas nacionales.

Otra característica relevante de este sector es la existencia del clúster de Gamarra, donde se concentran proveedores de insumos textiles, industrias manufactureras y comercializadores. Son muchos los peruanos que acuden a esta zona a proveerse de sus prendas de vestir, buscando no sólo precio sino también calidad, en un entorno donde el nombre de marca se vuelve cada vez más importante.

En un entorno saturado por la publicidad y la promoción, donde la competencia por precio perjudica a los negocios, es cada vez más importante brindar una atención de calidad. Lo cual aplica para todos los actores del sector, sin importar su tamaño ni el tipo de prendas de vestir que venden.

## **2.8 Conclusiones**

Al finalizar la revisión de la literatura existente en torno al tema de la calidad y del análisis interno del sector se llega a las siguientes conclusiones:

1. El concepto de calidad ha cambiado a través de los años y a pesar de que en un inicio se aplicaba solamente a las empresas de manufactura, actualmente se

implementa en empresas de servicios, como son los comercializadores de prendas de vestir.

2. El servicio se da en un momento único e irrepetible por lo que es indispensable que la calidad se centre en los procesos, para así garantizar que todos los clientes son atendidos de manera consistente.
3. Los componentes de la calidad son: (a) confiabilidad, (b) accesibilidad, (c) pronta respuesta, (d) seguridad, (e) empatía, (f) tangibilidad, y (g) atención a las expectativas de los clientes.
4. Los principios de la calidad son una serie de pasos que deben seguirse para poder implementar la calidad total en una empresa. Estos incluyen el enfoque en metas cualitativas y no solo en cantidad producida, así como crear un ambiente que promueva la innovación y la mejora continua, siempre con miras a satisfacer a los clientes.
5. En el caso de las empresas comercializadoras la calidad de su servicio está relacionada con la calidad de los productos que venden.
6. Los Sistemas de Gestión de la Calidad son un conjunto de normas, aplicadas de manera constante y objetiva, con el objetivo de cumplir con ciertos estándares y satisfacer los requerimientos de los clientes. Las normas ISO son el sistema de gestión integral de la calidad más difundido a nivel internacional, y le conceden a las empresas que las poseen un reconocimiento por parte de sus clientes, entre otros.
7. Para implementar de manera exitosa un sistema integral de gestión de la calidad es necesario el involucramiento de todo el personal, desde la alta gerencia hasta los vendedores, y en especial en estas empresas donde todos tienen contacto directo con los consumidores.



8. La calidad en el país es deficiente, y esto se debe a que falta un sistema nacional integrado que funcione y que realmente promueva las mejoras tanto en las empresas privadas, como en el sector público.
9. En el Perú no hay políticas que estimulen a las medianas y pequeñas empresas a obtener una certificación ISO u otra similar que garantice la implementación de un sistema integral de gestión de calidad. Se observa que suelen ser las grandes empresas las que adoptan estándares de seguridad y por lo tanto son las que están preparadas para competir ante marcas extranjeras. Es por ello que hablar de una competitividad a nivel nacional es aun algo lejano.
10. El nivel de la calidad en las empresas peruanas se elevó entre los años 2006 y 2011, en todos los nueve factores de la calidad. Lo que se atribuye a esfuerzos individuales de las empresas.
11. Para los investigadores, la calidad se produce a través de los procesos de la organización con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente y superar sus expectativas en cuanto al producto o servicio ofrecido. Lograr producir calidad involucra una atención oportuna y rápida al cliente, así como ofrecer un servicio o producto sin defectos. Pero ello debe darse sin atentar contra la rentabilidad de la empresa u organización, optimizando constantemente los procedimientos que se dan para poder cumplir con el objetivo y generando a su vez un desarrollo sostenible.
12. Las empresas que integran el sector pueden clasificarse en tres grandes grupos: (a) las tiendas por departamento, (b) los comerciantes de Gamarra, y (c) los comerciantes de otras zonas de Lima. Además se reconoce que estas empresas son muy diversas en cuanto a la calidad de las prendas que comercializan, sus estilos, y su segmento meta, entre otros aspectos.

13. El sector ha crecido, pero como consecuencia de un aumento en la demanda interna, en la medida en que los consumidores han percibido mayores ingresos.
14. Las empresas comercializadoras nacionales no se han esforzado en brindar un mejor servicio, ni en capacitar a su personal, mostrando deficiencias en la calidad del servicio.
15. Las únicas empresas que se han preparado para la competencia son las grandes y verán los beneficios en la medida en que el crecimiento económico disminuya y para lograr ventas se requerirá de esfuerzos que motiven a los consumidores, tanto en servicio, como en infraestructura y en variedad de mercadería.



### Capítulo III: Metodología de la Investigación

En este capítulo se presenta la metodología que se ha seguido para el desarrollo de la investigación, con el fin de caracterizar la calidad en las empresas del sector comercialización de prendas de vestir, en Lima Metropolitana. En primer término se explica el diseño seleccionado para el estudio y la conveniencia del mismo. También se describe a la población y a la muestra de la investigación, así como los criterios que se utilizaron para recopilar y analizar los datos.

#### 3.1 Diseño de la Investigación

El enfoque cuantitativo que se ha seleccionado permite analizar a una muestra representativa de la población, de modo tal que los resultados sean extensibles a todas las empresas del sector. Sin embargo, el diseño es no probabilístico porque se desconoce la probabilidad que tiene cada empresa del sector comercialización de prendas de vestir en Lima Metropolitana de ser seleccionada. Pero se entiende que al ser aleatorio, cada empresa tenía la misma posibilidad de ser o no incluida en la muestra.

Al ser una investigación de enfoque cuantitativo, los datos que se recopilen serán numéricos, permitiendo el uso de pruebas estadísticas, para diagnosticar de modo objetivo la situación actual de la calidad, así como para poder establecer si existe una relación o no entre la certificación ISO 9000 y los niveles de calidad, pero todo con valores numéricos. El hecho de que se busque establecer la existencia o no de esta relación es posible gracias a que la investigación obedece a un diseño transeccional, que también permitirá predecir el comportamiento futuro de la calidad en las empresas que obtengan la certificación ISO 9000.

Otra forma de definir a esta investigación es como de alcance descriptivo y explicativo. Hernández et al. (2010) definieron a las investigaciones descriptivas como aquellas en las que se busca caracterizar o describir diversas situaciones. Mientras que las explicativas buscan establecer las razones que expliquen estos fenómenos.

### 3.2 Población

Se ha preparado una base de datos de empresas comercializadoras de prendas de vestir en Lima, que se presenta en el Apéndice B. Esta base de datos contiene la información de 212 negocios y se construyó combinando las siguientes técnicas: (a) búsquedas por Internet, y (b) visitas a puntos de venta en la zona de Gamarra para recabar datos.

La búsqueda por internet se inició utilizando la página web <http://www.datosperu.org>, la cual sirvió como herramienta para la identificación de empresas del Sector Comercialización de Prendas de Vestir y del macro sector textil en general. La facilidad que este sitio web ofrecía era la de buscar el nombre de una empresa, obteniendo el ruc y todos los datos respectivos, como la dirección, el nombre del representante legal y los números de teléfono. Además, de esta web se obtuvo una lista de empresas del mismo rubro, lista que se fue expandiendo conforme se intensificaba la búsqueda. Con ello se logró armar un listado de empresas con posibilidades para encuestar.

Por la rigurosidad que demanda este trabajo de investigación, los datos de todas las empresas del sector que se identificaron fueron verificados en la página web de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT, 2014). De esta manera, también se revisó que la empresa se encontrara activa al momento de la investigación. Finalmente se hizo un recorrido de un día para obtener información de las distintas tiendas de la zona textil de Gamarra, incorporando nuevas empresas al listado de la población.

Estos R.U.C. también fueron verificados en la página de la SUNAT antes de inscribirlas en la base de datos. También se utilizó esta fuente para obtener información asociada a cada R.U.C., como domicilio fiscal y datos del representante legal.

### 3.3 Diseño de la Muestra

El número de elementos que deben componer la muestra se calculó utilizando una fórmula para datos con distribución normal, que se presenta a continuación. Los datos que se

colocaron en esta fórmula son: (a) una población (N) de 212, (b) una probabilidad de éxito fracaso (p/q) de 50%, (c) un nivel de confianza del 95%, y (d) un error estadístico del 3.6%. El resultado obtenido es un tamaño de muestra de (n) de 164 empresas.

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

Para realizar las entrevistas, se separó a la muestra en dos grupos: (a) las tiendas micro o pequeñas, y (b) las cadenas de almacenes o tiendas por departamentos. Aquellas tiendas ubicadas principalmente en la zona de Gamarra y Cercado de Lima fueron abordadas con una visita directa, preguntando por el propietario o Gerente General. En caso de que no se encontrara en ese momento se reprogramaba la visita y si se encontraba en otro punto de venta, entonces se anotaba la dirección y se le localizaba.

En cambio, para aplicar la encuesta en las tiendas por departamento o cadenas de almacenes, que representan 11 de los 164 elementos de la muestra, lo primero que se hizo fue llamar por teléfono, tratando de concertar una cita, y cuando esto se lograba entonces se iba a la dirección acordada y se entrevistaba a la persona. En todos los casos se estableció como prioridad entrevistar al Gerente General, Propietario o Presidente, pero en caso de que esto no fuese posible se recurría a un Gerente o Jefe de Área, que conociera de la operación global del negocio, y por último se entrevistaba a otra persona pero solamente si esta poseía la información que se requería.

### 3.4 Localización Geográfica

Tras determinar la cantidad de empresas que conforman la muestra, se procedió a realizar la encuesta en diversos distritos de Lima Metropolitana, tal como se aprecia en la Figura 7. En total 164 responsables de la calidad en empresas comercializadoras de prendas de vestir fueron encuestados. Se observa que la mayor concentración se da en los distritos de

La Victoria, con el 43%, seguido en el Cercado de Lima, con el 18%. Un mayor detalle se presenta en el Apéndice C.

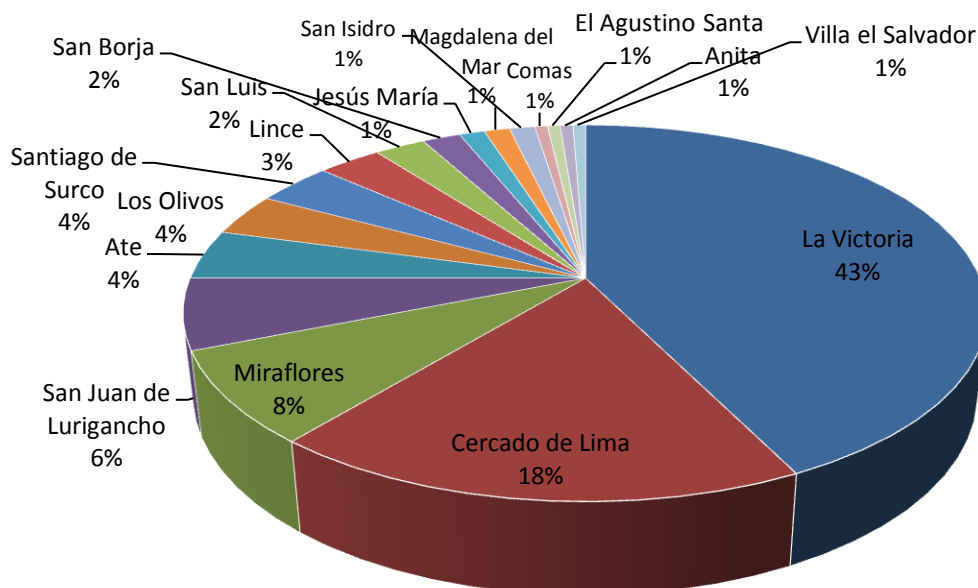


Figura 7. Ubicación geográfica de las diversas empresas de la muestra.

### 3.5 Instrumento

El instrumento que se ha utilizado es el TQM, diseñado por Benzaquen (2013) y que logra relacionar los nueve factores de la calidad con los cuatro bloques que integran la organización. Este cuestionario, que se ha colocado en el Apéndice D, consta de dos partes, la primera que está identificada con letras, tiene nueve preguntas que servirán para describir a las empresas del sector comercialización de prendas de vestir en Lima Metropolitana, en términos de cantidad de empleados, tiempo de creada y cargo de la persona entrevistada.

Luego, la segunda parte tiene 35 preguntas, con cinco posibles respuestas, que obedecen a la escala de Likert: (a) totalmente en desacuerdo, (b) en desacuerdo, (c) neutro, (d) de acuerdo, y (e) totalmente de acuerdo. Estas 35 preguntas se asocian con los nueve factores del TQM (Benzaquen, 2013) según se muestra en la Tabla 3. También se incluyó en la primera parte una pregunta que permitió conocer si la empresa ha implementado o no un sistema de gestión de calidad, y el nombre del mismo.

Tabla 3

*Preguntas del Cuestionario TQM Agrupadas Según los Factores de la Calidad*

Factor X1: Alta Gerencia	
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.
Factor X2: Planeamiento de la calidad	
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.
Factor X3: Auditoría y evaluación de la calidad	
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.
Factor X4: Diseño del producto	
31	La empresa invierte en el diseño del producto.
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto
Factor X5: Gestión de la calidad del proveedor	
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.
Factor X6: Control y mejoramiento de proceso	
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.
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).
Factor X7: Educación y entrenamiento	
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.
Factor X8: Círculos de calidad	
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.
Factor X9: Enfoque hacia la satisfacción de los clientes	
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.



### 3.6 Recolección de Datos

El procedimiento que se utilizó para recolectar los datos de la investigación fue el siguiente:

1. Se imprimió el cuestionario o instrumento y se fotocopió para contar con un ejemplar por cada encuestado.
2. Todos los cuestionarios se llenaron utilizando la metodología de la entrevista cara a cara.
3. Las entrevistas se hicieron en los meses de junio a agosto de 2014.
4. Utilizando el listado de la población se seleccionaron al azar 164 elementos para integrar la muestra, y cuando alguno de estos no podía o se negaba a participar en la investigación se seleccionaba a otra persona, siguiendo también el proceso aleatorio.
5. Para las micro y pequeñas empresas el proceso fue el siguiente:
  - El encuestador se presentó en las instalaciones de la empresa sin previo aviso, solicitando hablar con el Gerente General, Representante Legal o encargado.
  - Le explicó el objetivo de la investigación, indicando que era una tesis para CENTRUM, Católica.
  - Si la persona aceptaba participar se le indicaba que la entrevista tomaría máximo 15 minutos.
  - El encuestador iba planteando una sola respuesta a la vez, explicando la escala de respuestas y anotaba la opción seleccionada por el sujeto en la encuesta impresa.
6. Para las empresas medianas y grandes, que son las cadenas de almacenes de prendas de vestir y las tiendas por departamento, se siguió el procedimiento que se detalla a continuación:
  - Se llamó por teléfono, solicitando hablar con el Gerente de Calidad, Gerente de Logística o Gerente de Administración, según fuese el caso de cada empresa.

- Durante la llamada se indicó el objetivo de la investigación y se explicó que se trataba de una tesis para CENTRUM, Católica.
  - Se enfatizó en la confidencialidad que se mantendría sobre los datos recopilados.
  - Se concertó una cita, para que el entrevistador acudiese a las instalaciones de la empresa y pudiese aplicar la encuesta.
  - El día y hora pautado, el entrevistador acudió a la oficina de la persona a encuestar.
  - El encuestador iba planteando una sola respuesta a la vez, explicando la escala de respuestas y anotaba la opción seleccionada por el sujeto en la encuesta impresa.
7. Se verificó que cada cuestionario estuviese completo, con la respuesta a todos los enunciados, para considerarlo como válido.
  8. Se enumeraron desde el uno hasta el 164.
  9. Se tabularon los datos en un archivo de SPSS, para que posteriormente pudiesen ser procesados y analizados.

### **3.7 Análisis e Interpretación de Datos**

Los datos recabados con las encuestas han sido tabulados, identificando a cada empresa con un número y colocando sus respuestas para cada pregunta. Estos datos serán procesados mediante el *Software Package for Statistical Analysis* (SPSS versión 22) generando análisis de frecuencia para cada pregunta, lo que llevará a conocer cuál es la respuesta que dio la mayoría simple, en cada caso. Este análisis de frecuencia se compone de dos puntos: (a) la media para cada pregunta y cada factor; y (b) la cantidad de respuestas por opción, igualmente en cada pregunta y cada factor.

Luego, para contar con fundamento estadístico se realizarán pruebas t de muestras relacionadas, pero revisando primero que los datos cumplan con los criterios de normalidad y homogeneidad. Realizándose las siguientes evaluaciones:

- La prueba de normalidad que se aplicará es el test de Kolmogorov-Smirnov, que se utiliza para probar si la distribución de las respuestas tiene una distribución con forma de una campana de Gauss. Para considerar que los datos recopilados están normalmente distribuidos el p-valor del estadístico de Kolmogorov-Smirnov debe tener un nivel de significancia superior al 5% (García-Bellido, González & Jornet, 2010)
- Con el estadístico de Levene se conocerá si existe o no homogeneidad entre las varianzas de dos muestras, que este caso son las empresas que si tienen ISO 9000 por un lado y por el otro las que no cuentan con esta certificación. Para decir que se cumple con el criterio de homogeneidad de varianza el resultado del estadístico de Levene tiene que ser mayor a 0.05, caso contrario si es menor a 0.05 se dice que las varianzas son diferentes (García-Bellido, González & Jornet, 2010).

En caso de que no satisfagan estos criterios, normalidad y homogeneidad, entonces no se puede hacer la prueba T de Student para identificar si la diferencia entre las dos muestras analizadas es estadísticamente significativa o no. En ese caso se hace la prueba Wilcoxon, la cual también permite determinar la significancia de la calificación de cada una de las variables y de cada factor, haciéndose la prueba de hipótesis y dándose a conocer en cada factor si las medias entre el grupo con SGC y sin SGC son o no iguales.

### **3.8 Validez y Confiabilidad**

De acuerdo con Martínez (s.f.) la validez es “la mejor aproximación posible a la verdad que puede tener una proposición, una inferencia o conclusión” (p. 4). Los estudios de Benzaquen (2013, 2014) probaron que el instrumento TQM es útil para alcanzar un objetivo similar al de esta investigación, por lo que se considera válido para recabar los datos que darán respuesta a la pregunta de este estudio. Adicionalmente, para garantizar la validez de los estadísticos utilizados se analizó la normalidad y homogeneidad de varianzas de las dos

muestras que componen el estudio, es decir de las empresas con SGC y de las que no tienen SGC. Esto permitió decidir, en cada caso, si se aplicaba la prueba T de Student o la de Wilcoxon (Messick, 1980).

Mientras que la confiabilidad de la encuesta se refiere a que al aplicarla varias veces a un mismo sujeto deben obtenerse las mismas respuestas. Como no se entrevistará a una misma persona dos veces, sino que la investigación es transeccional, encuestando a cada uno de los sujetos una única vez, la forma de medir la confiabilidad es con el uso del estadístico Alfa de Cronbach.

Este coeficiente mide la consistencia interna del instrumento, mediante el análisis de las correlaciones entre los diferentes ítems o preguntas, teniendo como beneficio que se puede evaluar cuanto mejora o disminuye el índice al extraer un ítem en particular (García-Bellido, González & Jornet., 2010). Los valores del Alfa de Cronbach serán aceptables siempre y cuando se obtenga un valor mayor a 0.70 (George & Mallery, 2003).

### **3.9 Resumen**

Esta es una investigación que se ha desarrollado en torno al cuestionario TQM, que consta de dos secciones, una para describir a las empresas del sector y otra para conocer su nivel de calidad. Dado que es un diseño transeccional y cuantitativo se podrá conocer de forma numérica cuál es la respuesta más común para cada pregunta, pero sobre todo se podrá establecer si hay o no una relación entre la certificación ISO 9000 y el nivel de calidad.

En total son 200 las empresas que componen al sector y se calculó una muestra de 164 elementos, los cuales fueron encuestados en su totalidad. Los datos que proporcionaron se tabularon y analizaron utilizando el software SPSS, lo que permite realizar pruebas t, luego de haber comprobado que los datos son normales y homogéneos.

## Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

La presentación y discusión de resultados se estructura así: (a) test de validez, (b) descriptivo de la muestra, (c) nivel de la calidad de acuerdo a los factores del TQM, y (d) prueba de hipótesis para cada uno de los factores de la calidad.

### 4.1 Test de Validez

Para medir la confiabilidad del cuestionario se analizaron las preguntas utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach, cuyos resultados se presentan en la Tabla 4. Al tener todos los factores un alfa mayor a 0.7 significa que hay una confiabilidad satisfactoria de consistencia interna, considerando que las respuestas se daban escogiendo una opción dentro de la escala de Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Neutral; 4 = De Acuerdo; 5 = Totalmente de Acuerdo).

Tabla 4

*Alfa de Cronbach para los Factores de la Calidad*

Factor de la Calidad	Valor del Alfa de Cronbach
Alta gerencia	0.77
Planeamiento de la calidad	0.80
Auditoría y evaluación de la calidad	0.78
Diseño del producto	0.85
Gestión de la calidad del proveedor	0.76
Control y mejoramiento de proceso	0.73
Educación y entrenamiento	0.76
Circuitos de Calidad	0.84
Enfoque hacia la satisfacción de los clientes	0.75

### 4.2 Descriptivo de la Muestra

De las 164 empresas que componen la muestra, se encontró que solamente 34 cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad, lo que equivale al 20.7% como se observa en la Figura

8. Al contar con este número de empresas que han implementado un SGC entonces se pudo realizar comparaciones y comprobar la hipótesis planteada en el Capítulo I.

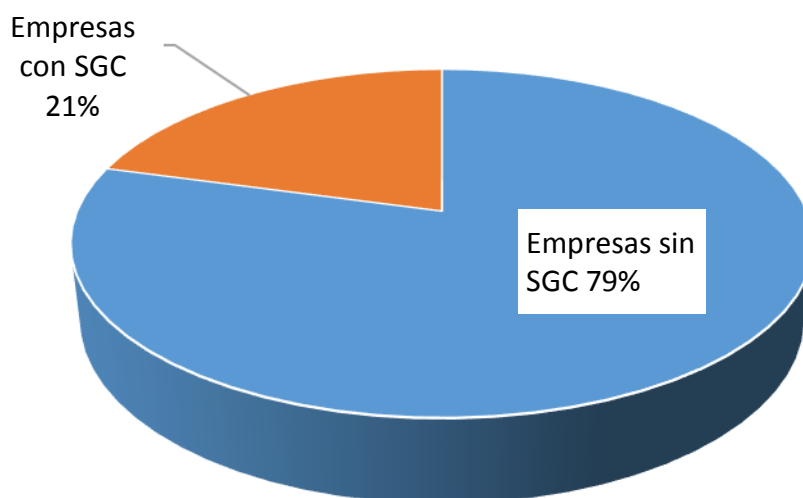


Figura 8. Empresas con SGC y empresas sin SGC.

Por otro lado, se identificó que la mayoría, un 81% de las empresas de la muestra posee entre uno y 10 trabajadores, mientras que sólo un 4% posee más de 200 trabajadores, como se presenta en la Figura 9. Así mismo, se observó que el 73% de la muestra son empresas jóvenes, con menos de 10 años de fundación y solo un 16% posee más de 20 años (ver Figura 10).

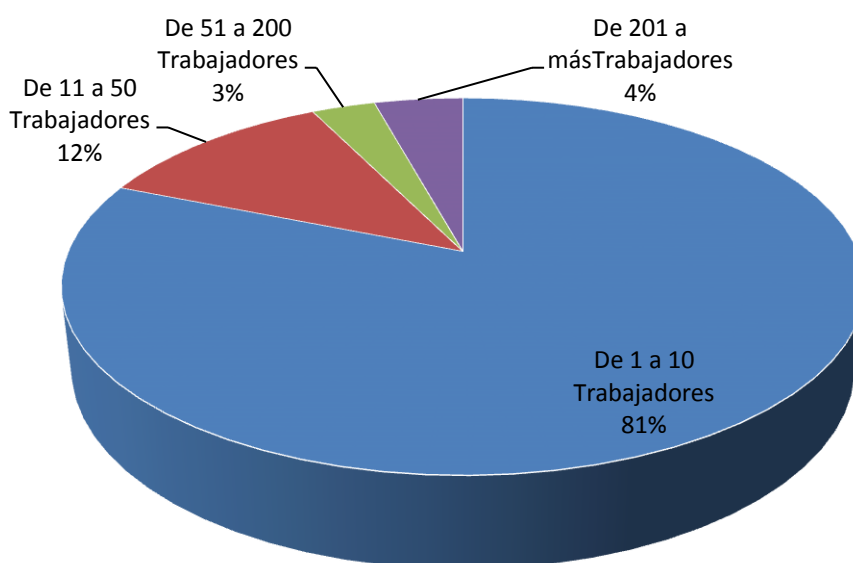


Figura 9. Empresas según número de trabajadores.

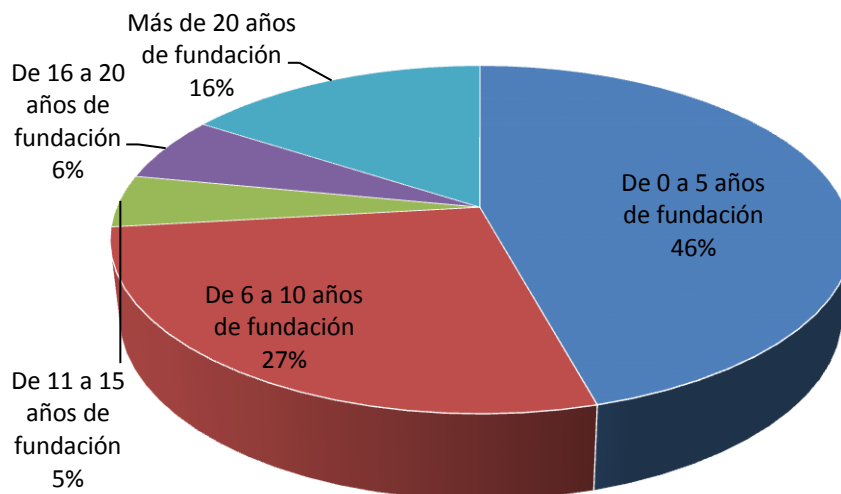


Figura 10. Empresas según su antigüedad.

### 4.3 Análisis de Frecuencia

A continuación se desarrolla el análisis de frecuencia y de comparación de medias para cada uno de los nueve factores del TQM. En este análisis se presentan los valores obtenidos para el factor, así como para las preguntas que lo integran. Tanto para todas las empresas que integran el Sector Comercialización Prendas de Vestir de Lima Metropolitana, como por separado para las que sí tienen SGC y las que no cuentan con un SGC.

**Alta Gerencia.** De acuerdo con los datos de la Tabla 5 las empresas que han implementado estos sistemas tienen un mejor desempeño (0.4) en lo que se refiere al factor Alta Gerencia. La pregunta donde la brecha es más amplia se relaciona con la participación activa de la alta gerencia en la gestión de la calidad, así como en la realización de reuniones de forma regular para tratar temas relacionados con calidad. Se observa que en todas las preguntas, las empresas con SGC obtuvieron una media superior.

**Planeamiento de la calidad.** En la Tabla 6 se observa como las empresas que han implantado un SGC tienen mayores niveles de calidad en todas las preguntas asociadas con el planeamiento, que aquellas empresas que no tienen SGC. La mayor diferencia entre estos dos grupos está en *la empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes*



*relacionados con la calidad.* A nivel de las empresas con SGC la pregunta con una media ligeramente menor fue la que revela si los empleados son involucrados o no para hacer las políticas y planes de calidad.

Tabla 5

*Análisis de Frecuencia Factor Alta Gerencia*

Factor y preguntas asociadas	Todas las empresas (164)	Con SGC (34)	Sin SGC (130)
Alta Gerencia - F1	4.1	4.4	4.0
X6 La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.	3.9	4.2	3.8
X8 La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.	4.1	4.3	4.1
X14 La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.	4.2	4.6	4.1
X21 La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.	4.1	4.6	3.9
X29 La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.	4.0	4.5	3.8

Tabla 6

*Análisis de Frecuencia Factor Planeamiento de la Calidad*

Factor y preguntas asociadas	Todas las empresas (164)	Con SGC (34)	Sin SGC (130)
Planeamiento de la calidad - F2	4.1	4.4	4.0
X5 La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.	4.1	4.4	4.0
X27 La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.	4.0	4.4	3.9
X33 La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.	4.1	4.3	4.0

***Auditoría y evaluación de la calidad.*** Al revisar los datos de la Tabla 7 se observa que las empresas sin SGC no están utilizando ampliamente el *benchmarking*, afectando su desempeño global en lo que se refiere a la auditoría y evaluación de la calidad. Esta es también la pregunta donde las empresas con SGC tuvieron menor desempeño, señalando que

es un área de mejora potencial y que se requiere incorporar esta herramienta a la gestión de la calidad.

Tabla 7

*Análisis de Frecuencia Factor Auditoría y Evaluación de la Calidad*

Factor y preguntas asociadas	Todas las empresas (164)	Con SGC (34)	Sin SGC (130)
Auditoría y Evaluación de la calidad - F3	4.0	4.3	3.8
X3 El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.	3.7	4.2	3.6
X22 La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones	4.1	4.4	4.0
X23 La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.	4.1	4.4	4.0

**Diseño del producto.** Todas las empresas del sector asignan recursos e invierten en el diseño del producto, el cual corresponde al servicio de comercialización. Sin embargo, las empresas que tienen SGC obtuvieron un valor más alto, poniendo el mismo empeño en todas las preguntas, al identificar los requerimientos de los clientes, tener un método estandarizado para el diseño e invertir (Tabla 8). En cambio, para las empresas que aún no tienen SGC se encontró que el menor valor está relacionado con la incorporación de los requerimientos del cliente en el diseño, pero debe mencionarse que la media fue 4.0 que es alto.

Tabla 8

*Análisis de Frecuencia Factor Diseño del Producto*

Factor y preguntas asociadas	Todas las empresas (164)	Con SGC (34)	Sin SGC (130)
Diseño del producto - F4	4.2	4.5	4.1
X31 La empresa invierte en el diseño del producto.	4.3	4.5	4.3
X32 Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto	4.1	4.5	4.0
X35 La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto	4.2	4.5	4.1

**Gestión de la calidad del proveedor.** Nuevamente, en la Tabla 9, se observa que las empresas que cuentan con un Sistema de Gestión de la Calidad obtienen puntajes más elevados que aquellas empresas sin SGC, siendo la diferencia entre las dos muestras de 0.3. Para las empresas con SGC el menor promedio está en *la empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad*. Lo mismo ocurre para las empresas con SGC, así como también se evidenció que este grupo no siempre busca establecer relaciones de largo plazo con sus proveedores.

Tabla 9

*Análisis de Frecuencia Factor Gestión de la Calidad del Proveedor*

Factor y preguntas asociadas	Todas las empresas (164)	Con SGC (34)	Sin SGC (130)
Gestión de la calidad del proveedor - F5	4.0	4.3	4.0
X7 La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.	4.0	4.2	3.9
X13 La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.	4.0	4.3	3.9
X15 La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.	4.2	4.5	4.1
X34 La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.	4.1	4.4	4.0

**Control y mejoramiento de procesos.** Los datos de la Tabla 10 revelan que las empresas con SGC tienen un mejor nivel de calidad en cuanto al Control y Mejoramiento de Procesos que aquellas empresas que no tienen este sistema, con una diferencia de 0.6 puntos. En ambos grupos el menor valor promedio se observa en la utilización de las siete herramientas de control de calidad, pero es preocupante en el grupo sin SGC porque la puntuación fue de 2.5 que es muy bajo.

Tabla 10

*Análisis de Frecuencia Factor Control y Mejoramiento de Procesos*

Factor y preguntas asociadas	Todas las empresas (164)	Con SGC (34)	Sin SGC (130)
Control y mejoramiento del proceso - F6	3.8	4.3	3.7
X1 La empresa implementa el control de calidad con eficacia.	4.0	4.1	3.9
X12 Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.	4.2	4.5	4.2
X16 El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes	4.0	4.4	3.9
X20 Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.	4.1	4.3	4.1
X28 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).	2.8	4.0	2.5

**Entrenamiento y educación.** En la Tabla 11 se visualiza que las empresas con SGC obtuvieron 4.2 mientras que las que no tienen SGC 3.9, por lo que hay una diferencia de 0.3, que se ha probado que es estadísticamente significativa. Al revisar cada pregunta por separado se encontró que la diferencia más grande entre las dos muestras está en *la mayoría de los empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a la calidad.*

Tabla 11

*Análisis de Frecuencia Factor Entrenamiento y Educación*

Factor y preguntas asociadas	Todas las empresas (164)	Con SGC (34)	Sin SGC (130)
Educación y entrenamiento - F7	4.0	4.2	3.9
X4 La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.	3.8	4.0	3.8
X11 Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.	4.1	4.3	4.1
X18 La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.	4.0	4.3	3.9
X30 La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.	4.1	4.4	4.1

**Círculos de calidad.** Los resultados de la Tabla 12 indican que la diferencia entre las empresas con SGC y sin SGC es de 0.9 puntos, siendo la mayor entre todos los factores. Estos resultados llevan a pensar que las empresas que no tienen SGC no implementan los círculos de calidad, por lo que la mayoría de sus empleados no participan, no se usan las herramientas apropiadas y por lo tanto no se perciben ahorros.

Tabla 12

*Análisis de Frecuencia Factor Círculos de Calidad*

Factor y preguntas asociadas	Todas las empresas (164)	Con SGC (34)	Sin SGC (130)
Círculos de calidad - F8	3.4	4.2	3.3
X2 La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad	3.6	4.1	3.5
X17 La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.	3.4	4.1	3.2
X25 Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa	3.4	4.3	3.1
X26 La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.	3.3	4.2	3.1

**Enfoque hacia la satisfacción del cliente.** El promedio de las empresas sin SGC es de 3.9, lo cual es inferior al de las empresas con SGC que tuvieron 4.4. El resultado menor en las empresas sin Sistemas de Gestión de Calidad se debió a que no llevan a cabo la encuesta de satisfacción del cliente todos los años. Como consecuencia de esto la empresa no posee medios para obtener información de los clientes (Tabla 13).

A partir de los resultados obtenidos en cada uno de los nueve factores se ha elaborado la Figura 11. Allí se observa que la menor puntuación está en los Círculos de Calidad, con 3.4, seguido por el Control y Mejoramiento del Proceso con 3.8. En cambio, el mayor promedio está en el Diseño del Producto, con 4.2. Pero si se analizan por separado al grupo con SGC y a las empresas que no tienen estos sistemas resulta claro que en todos los factores destacan las empresas con Sistema de Gestión de la Calidad, al haber obtenido un mejor

desempeño, diferencia que se hace más grande en el factor Círculos de Calidad y más pequeña tanto en la Gestión de la Calidad del Proveedor, como en Educación y Entrenamiento (ver Figura 12).

Tabla 13

*Análisis de Frecuencia Factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente*

Factor y preguntas asociadas	Todas las empresas (164)	Con SG C (34)	Sin SGC (130)
Enfoque de la satisfacción el cliente - F9	4.0	4.4	3.9
X9 La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.	3.7	4.1	3.6
X10 El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.	4.2	4.5	4.1
X19 La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.	4.0	4.4	3.9
X24 La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.	4.1	4.5	4.0

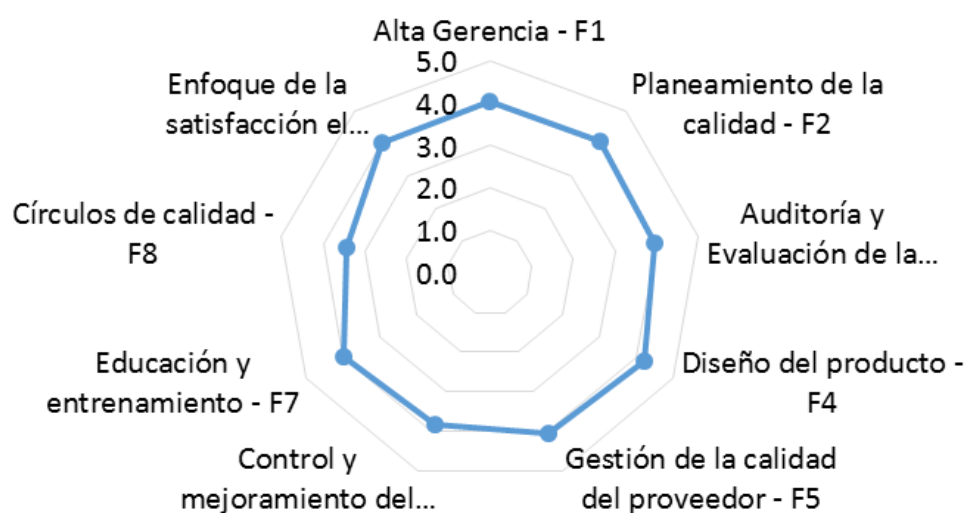


Figura 11. Media de cada factor del TQM.

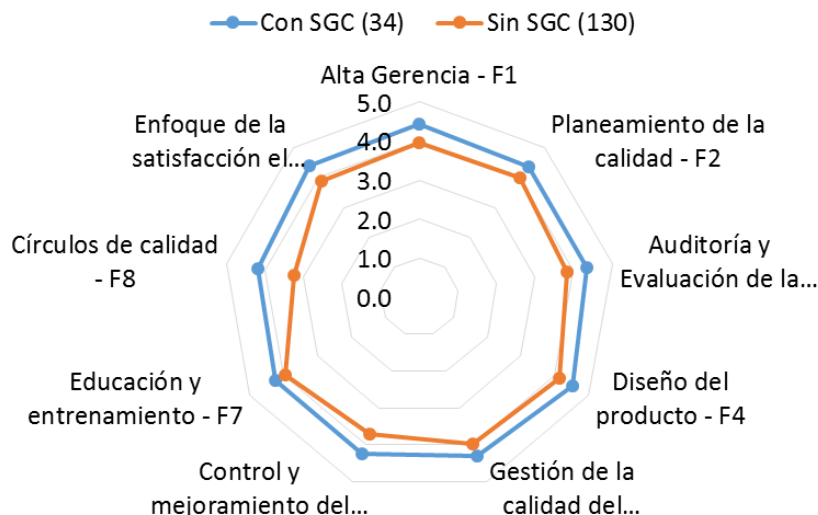


Figura 12. Comparación del promedio de las empresas con SGC y las que no tienen.

#### 4.4 Prueba de Hipótesis

Para el presente estudio se quiere identificar si las empresas del Sector Comercialización de Prendas de vestir en Lima Metropolitana con Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) tienen un mayor nivel de calidad, estadísticamente significativo, comparado con aquellas que no tienen implementado uno. Para así comprobar si existe un impacto positivo en la adopción de un sistema de Gestión de Calidad en las empresas de este sector, tal y como afirman estudios similares. Pudiendo decidir si se acepta o no la hipótesis planteada en el Capítulo I: Las empresas del Sector Comercialización de Prendas de Vestir en Lima Metropolitana con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) tienen diferencias significativas en los factores de calidad de aquellas empresas que no tienen un SGC de acuerdo al modelo propuesto.

Antes de desarrollar el análisis para cada uno de los factores de la calidad TQM (Benzaquen, 2013) se hizo la prueba de normalidad y de homogeneidad de varianzas, encontrándose que no se cumple con los criterios necesarios para aplicar la prueba t de Student, por lo cual se realizó la prueba de U-Mann Whitney. Para esto se partió de la



hipótesis generada para esta investigación, definiendo la siguiente hipótesis nula y la hipótesis alternativa:

- Hipótesis nula: No existen diferencias en el nivel de cumplimiento percibido por las empresas que poseen un Sistema de Gestión de Calidad y las que no, en cada factor.
- Hipótesis alternativa: Existen diferencias en el nivel de cumplimiento percibido por las empresas que poseen un sistema de gestión de calidad y las que no, en cada factor.

Los resultados de la prueba U Mann-Whitney se presentan en la Tabla 14. Esta es una prueba paramétrica aplicada a dos muestras estadísticamente independientes, donde las dos muestras independientes son por un lado las empresas que tienen un SGC y por el otro las que no. En todos los casos se obtiene una significancia menor a 0.05 por lo que la hipótesis nula que se planteó es rechazada, lo cual lleva a comprender que sí existe una diferencia significativa entre los niveles de calidad en las empresas que tienen un SGC y aquellas que no tienen en cada uno de los nueve factores de la calidad TQM. Por ello se sostiene que las empresas que han implementado un SGC tienen mayor nivel de la calidad.

Tabla 14

*Prueba U de Mann-Whitney para Igualdad de Medias*

Factores	U de Mann-Whitney	Sig. asintót
Alta gerencia	851.5	0.0000
Planeamiento de la calidad	1,176.0	0.0000
Auditoría y evaluación de la calidad	1,030.5	0.0000
Diseño del producto	1,305.0	0.0001
Gestión de la calidad del proveedor	1,312.5	0.0002
Control y mejoramiento de proceso	670.0	0.0000
Educación y entrenamiento	1,387.5	0.0006
Círculos de Calidad	782.0	0.0000
Enfoque hacia la satisfacción de los clientes	994.5	0.0000

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Al finalizar la investigación es posible plantear las siguientes conclusiones y recomendaciones generales. Llegando a detallar las contribuciones que este estudio ha brindado, tanto a las empresas del sector, como a la comunidad educativa y al Perú en general.

### 5.1 Conclusiones

Se concluye que:

1. El nivel de calidad de las empresas del sector comercialización de prendas de vestir tiene un promedio de 4.0 en una escala del 1.0 al 5.0, lo que indica un desempeño superior. Donde el factor con mejor desempeño es el Diseño del Producto, que obtuvo 4.2, seguido por Alta Gerencia y Planeamiento de la Calidad con 4.1.

Mientras que el peor nivel de desempeño se presentó en los Círculos de Calidad con 3.4 y en el Control y Mejoramiento del Proceso, que obtuvo 3.8. Lo cual indica que no se están aplicando todas las herramientas que incluyen los Sistemas de Gestión de la Calidad, a pesar de que el 21% de las empresas del Sector Comercialización de Prendas de Vestir en Lima Metropolitana tiene este tipo de sistemas.

2. Las empresas del Sector Comercialización de Prendas de Vestir en Lima Metropolitana que cuentan con un sistema de gestión de calidad (SGC) tienen diferencias significativas en los factores de calidad de aquellas empresas que no tienen un SGC de acuerdo al modelo propuesto, donde la diferencia del promedio es de 0.4. Esta diferencia es mayor en el factor Círculos de Calidad y menor en el Diseño del Producto, aunque hasta en este último caso también es significativa estadísticamente.

3. Las empresas que han implementado SGC logran obtener mayor puntaje, que aquellas sin estos sistemas, en lo que se refiere a la participación activa de la alta gerencia en la gestión de la calidad, así como en el desarrollo de reuniones frecuentes para tratar temas asociados a la calidad. Ambos grupos mostraron su mejor desempeño en el establecimiento de metas de largo plazo, lo que indica que buscan su sostenibilidad en el futuro, reconociendo que es un mercado con mucha competencia. El comportamiento de las empresas con SGC es apoyado por la revisión de literatura, donde se encontró que la participación de todos los empleados, y en especial de la alta gerencia, es la clave para lograr un mejoramiento continuo.
4. Del análisis de la literatura se desprende que la calidad es un proceso integral, que cubre a toda la organización y que requiere de planeación. En el caso del Sector Comercialización de Prendas de Vestir se tiene que las empresas con SGC han adoptado en mayor medida la planificación de la calidad, y en lo que deben esforzarse las empresas que no tienen SGC es principalmente en prestar atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad
5. En el factor Auditoría y Evaluación de la Calidad las empresas del sector tienen un alto desempeño, con un promedio de 4.0. Pero se encontró que no todas las empresas realizan el *benchmarking*, siendo más notorio en los negocios que no cuentan con SGC. Esto muestra que no se usan todas las herramientas asociadas a la gestión de calidad y como la calidad es un proceso de mejora continua, al no hacer *benchmarking* se desconoce las innovaciones o avances que hace la competencia.
6. Dentro del factor Diseño del Producto está la pregunta o enunciado que mayor puntaje obtuvo en toda la investigación y que se refiere al hecho de que la empresa

sí invierte recursos en el diseño del producto, tanto para las empresas con SGC como para las que aún no lo tienen. En el caso de los negocios sin SGC el aspecto en el que se debe reforzar es en considerar plenamente los requerimientos de los clientes para el diseño de los productos, que fue el de menor valor. Sin embargo, los valores son elevados para ambos grupos, mostrando que se aplica el concepto de calidad tal y como aparece en la teoría, es decir, que la calidad es satisfacer los requerimientos y expectativas de los clientes.

7. En lo que se refiere a la Gestión de la Calidad del Proveedor se concluye que las empresas que cuentan con un Sistema de Gestión de la Calidad tienen una media más alta que aquellas empresas sin SGC. Todas las empresas deben reforzar la obtención de información detallada sobre el desempeño del proveedor, pero además aquellas empresas que no tienen SGC deben buscar establecer relaciones de largo plazo con sus proveedores. La gestión de la calidad no se limita a las actividades de la empresa sino que cubre sus relaciones con los proveedores, ya que de esto depende la calidad de los insumos, lo cual sin duda alguna repercute en la calidad que la organización entrega a sus clientes.
8. Dentro del factor Control y Mejoramiento del Proceso se encontró la pregunta con menor puntaje en toda la investigación fue la que indica que las empresas de este sector no implementan las siete herramientas de control de la calidad. Pero si se analizan por separado las dos muestras se tiene que aquellas empresas con SGC sí utilizan estas herramientas, por lo que quedan rezagadas las empresas que no tienen SGC. El problema radica en que la calidad se enfoca en los procesos y no en el producto final, por lo que deben implementarse controles durante toda la operación y al no hacerle se corre el riesgo de que el servicio que se brinda no sea estandarizado y por ende los clientes no siempre queden satisfechos.

9. Las empresas que tienen Sistema de Gestión de Calidad (SGC) han mostrado tener un mejor rendimiento en el factor Entrenamiento y Educación que aquellas que no tienen estos sistemas. La diferencia se hizo más notoria en el entrenamiento y capacitación formal en aspectos relacionados directamente con la calidad, donde las empresas sin SGC obtuvieron un valor medio. Al revisar la literatura se conoció que es importante el involucramiento de los empleados, pero para que sea efectivo es necesario que los empleados conozcan lo qué es calidad y lo que se espera de ellos al respecto, estando capacitados para lograrlo.
10. En el factor Círculos de Calidad la calificación la diferencia entre las empresas con SGC y aquellas que no tienen es amplia, mostrando que las que no cuentan con estos sistemas no implementan los círculos de calidad. El menor puntaje está en el hecho de que los empleados no realizan actividades relacionadas con los círculos de calidad, lo que lleva a que no se usen las herramientas y por ende a que no se obtengan ahorros.
11. La teoría revisada lleva a pensar que para todas las empresas es fundamental enfocarse en satisfacer a sus clientes, adelantándose a sus expectativas. Pero la investigación reveló que las empresas que no han implementado un Sistema de Gestión de Calidad tienen un nivel promedio inferior a aquellas que sí tienen estos sistemas. Esto se relaciona con el hecho de que no es común la realización de una encuesta anual de satisfacción de los clientes.

## **5.2 Recomendaciones**

Se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Se le recomienda a todas las empresas del Sector Comercialización de Prendas de Vestir en Lima Metropolitana implementar un Sistema de Gestión de Calidad, ya que esto lleva a que obtengan mayores niveles de calidad en cada uno de los nueve

factores de la calidad. Este sistema debe tener una visión holística, cubriendo no solo a la organización sino su relación con los proveedores, y yendo desde la planeación de la calidad hasta la satisfacción de los clientes.

2. Continuar estableciendo metas de largo plazo, pero apoyarlo con el involucramiento y participación activa de la alta gerencia, llevando a cabo reuniones periódicas para tratar temas de gestión de la calidad.
3. Complementar el establecimiento de metas relacionadas con la calidad con la determinación de planes y políticas, que establezcan el marco de acción para todos los empleados y proveedores.
4. Realizar un *benchmarking*, comparándose con otros actores de alto rendimiento, esto independientemente del tamaño del negocio. Lo importante es buscar a una empresa que logre atender los requerimientos de sus clientes y que esto se refleje en su participación de mercado. Esta recomendación anterior se hace extensible a otros sectores, previo un análisis de la situación presente en cada uno de ellos.
5. Considerar los requerimientos de los clientes al momento de diseñar el servicio de atención, ya que solo se tendrá calidad en la medida en que el servicio entregado a los clientes sea lo que ellos esperan.
6. Establecer relaciones de largo plazo con todos los proveedores, para que en conjunto trabajen en desarrollar productos de alta calidad, que sea lo que el mercado está pidiendo y además reduciendo los errores y con ello los costos.
7. Implementar círculos de calidad en todas las empresas del sector, logrando el involucramiento de todos los empleados. Para lo cual se requiere que la alta gerencia impulse o estimule su participación.

8. Desarrollar anualmente una encuesta de satisfacción a los clientes. La información que se obtenga de estas encuestas será la base para el diseño y mejora del servicio, ya que calidad implica la satisfacción de los requerimientos de los consumidores.

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

Con el desarrollo de esta investigación se da a conocer a la comunidad académica y al Perú en general, el nivel de calidad que tienen las empresas del sector comercialización de prendas de vestir en Lima Metropolitana. Se ha establecido que la implementación de un SGC sí genera mejoras en el nivel de calidad, lo que de acuerdo con la revisión de literatura coincide con lo hallado por otros autores alrededor del mundo.

Además, se ha probado la validez de la metodología TQM para lograr el propósito, al ser un método de investigación pura, ceñido a estrictas normas estadísticas. Otra contribución teórica de esta investigación es que se presenta una nueva óptica en el análisis de la literatura existente sobre la calidad, enfocándose en empresas de servicios y destacando la utilidad de los sistemas de gestión de la calidad.

Las contribuciones prácticas están dirigidas de manera directa al sector comercialización de prendas de vestir en Lima Metropolitana. Se ha contribuido al dar recomendaciones puntuales que generan incrementos en el nivel de la calidad de las empresas, a través de la capacitación y de la planeación. Resulta esencial el hecho de que se identificó que al implementar un SGC las empresas elevan su nivel de la calidad, lo cual les muestra un camino a seguir para beneficiarse de la preferencia de los clientes.

Adicionalmente, se han identificado aspectos que deben mejorarse, como la concepción de lo que es un diseño de producto en empresas de servicios y las diferentes herramientas disponibles para implementar la calidad a nivel operativo. Con ello, las empresas pueden buscar ampliar sus conocimientos y lograr el éxito.



#### 5.4 Investigaciones Futuras

Luego de haber utilizado la metodología TQM (Benzaquen, 2013) en esta investigación se sugiere el estudio del nivel de calidad y de la relación existente entre esta variable y los Sistemas de Gestión de la Calidad en otras industrias, usando la misma metodología. Con ello, podrán compararse los datos y llegar a tener un conocimiento más profundo de la calidad en Lima Metropolitana, identificando las diferencias entre los sectores. Así mismo, se propone que dentro de cinco años se repita esta investigación, pero con alcance relacional para determinar si se producen o no cambios en el nivel de la calidad en las empresas de este sector.

Se recomienda completar esta investigación, realizando un estudio de enfoque cualitativo. A través de preguntas abiertas se puede llegar a conocer las razones por las que 79% de las empresas del Sector Comercialización de Prendas de Vestir de Lima Metropolitana no han implementado un Sistema de Gestión de Calidad.

Esta investigación cobra importancia ahora que se ha conocido que estos sistemas generan mejoras estadísticamente significativas en el nivel de la calidad. El objetivo es que se usen los resultados para crear políticas o planes que derriben las barreras y se pueda generalizar la implementación de los SGC.

En función de los resultados obtenidos, pareciera que existe una relación entre la cantidad de trabajadores que tiene la empresa y la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), lo mismo que ocurre con la cantidad de años que tienen de fundadas las empresas. Pero ésta solo es una apreciación por lo que se sugiere una investigación futura que estudie si existe o no relación entre estas variables, donde la antigüedad de la empresa y la cantidad de empleados serían las variables independientes, mientras que la implementación de un SGC sería la variable dependiente. Con esos resultados podrían diseñarse planes para incentivar la adopción de este tipo de sistemas.

Finalmente, se recomienda una investigación futura estratificando la muestra de investigación para un enfoque del sector según el tamaño de las empresas comercializadoras de prendas de vestir en Lima Metropolitana.



## Referencias

- Abadi, M. (2004). *La calidad de servicio*. Universidad de Buenos Aires. Recuperado de [http://www.econ.uba.ar/www/departamentos/administracion/plan97/adm\\_general/Vicente/abadi%20Adm%20Gral/LA\\_CALIDAD\\_DE\\_SERVICIO.doc](http://www.econ.uba.ar/www/departamentos/administracion/plan97/adm_general/Vicente/abadi%20Adm%20Gral/LA_CALIDAD_DE_SERVICIO.doc).
- Agencia Peruana de Noticias [Andina]. (2013, 25 de septiembre). *Perú necesita al menos 4,000 empresas certificadas en sistemas de gestión*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/espanol/noticia-peru-necesita-al-menos-4000-empresas-certificadas-sistemas-gestion-429629.aspx#.U4dXiGAU-1s>
- Appiah, F., Amaria, P. & Owusu, E. (2013). Linkages between Total Quality Management and Organizational Survival in Manufacturing Companies in Ghana. *International Journal of Business and Social Science*, 4(10), 1-15.
- Apoyo Consultoría. (2011). *Situación y Perspectiva del Sector Textil y Confecciones 2010*. En COMEXPERÚ. Recuperado de <http://www.comexperu.org.pe>
- Benzaquen, J. (2013, enero-abril). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), 41-59.
- Benzaquen, J. (2014, enero-abril). La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(1), 67-89.
- Bowman, J. (1994). At Last, an Alternative to Performance Appraisal: Total Quality Management. *Public Administration Review*, 54(2), 129-136.
- Bruce, S., Chen, S. & Ebrahimpour, M. (2007). *Impact of ISO 9000 on TQM and Business Performance*. Recuperado de [http://dspace.nelson.usf.edu/xmlui/bitstream/handle/10806/2228/han\\_chen\\_ebrahimpour\\_abstract.pdf?sequence=1](http://dspace.nelson.usf.edu/xmlui/bitstream/handle/10806/2228/han_chen_ebrahimpour_abstract.pdf?sequence=1)
- Castiblanco, J. & Martínez, P. (2010). *Diseño de la planificación, ejecución y control del proceso de selección, evaluación y re evaluación de proveedores para la empresa Duquesa S.A.* Bogotá: Universidad EAN de Postgrados

- Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2011). *Semana de la calidad*. Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/semana\\_cgc.htm](http://www.cdi.org.pe/semana_cgc.htm)
- Comerciantes de Gamarra quemaron ropa china. (2013, 28 de agosto). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/sucesos/comerciantes-gamarra-quemaron-ropa-china-noticia-1623795>
- Consejo Nacional de la Competitividad. (2011). *Diagnóstico del Sistema Nacional de Calidad*. Recuperado de [http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Diagnostico\\_SNC\\_Documento\\_final.pdf](http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Diagnostico_SNC_Documento_final.pdf)
- Cornejo, P., Fosca, C., Galeas, J. & Peña, L. (2012). Plan Estratégico para la Industria Textil-Confecciones de Exportación con Fibras Oriundas Peruanas. Lima: Centrum, PUCP.
- Crosby, P. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. Nueva York, NY: McGraw-Hill.
- D'Alessio, F. (2012). Administración de las operaciones productivas, un enfoque en procesos para la gerencia. México, D.F., México: Pearson.
- Dean, J. & Bowen, D. (1994). Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through TheoryDevelopment. *The Academy Management Review*, 19(3), 392-418.
- Deming, W. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: MA: Massachusetts Institute of Technology Press.
- Deulofeu, J. (2012). *Gestión de calidad total en el retail*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Evans, J. & Lindsay, W. (2000). *Administración y control de la calidad*. México, D.F.: International Thompson Editores.
- García-Bellido, R., González, J., & Jornet, J. (2010). *SPSS: Análisis de fiabilidad*. Recuperado de [http://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS\\_0801B.pdf](http://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0801B.pdf)

- Garvin, D. (1987). Competing on the Eight Dimension of Quality. *Harvard Business Review*, 65, 100-109.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *Spss for Windows step by step: A simple guide and reference* (4th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México, D.F.: McGrawHill.
- Hansen, D. & Mowen, M. (1995). *Administración de costos. Contabilidad y control*. México, D.F.: International Thomson Editores.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a. ed.). Lima, Perú: Mc Graw Hill Educación.
- Hitoshi, K. (2002). *Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad*. Bogotá: Norma.
- Hockman, K., Grenville, R. & Jackson, R. (1994, mayo). Road map to ISO 9000 registration. *QualityProgress*, 27(5), 39-42.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI]. (2014). *Servicio Nacional de Acreditación*. Recuperado de [http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER\\_Interna.aspx?ARE=0&PFLI=0&JER=1091](http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFLI=0&JER=1091)
- International Organization for Standardization [ISO]. (2011, mayo). *Sistemas de Gestión de la Calidad. Historia y Definición*. Recuperado de <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-%E2%94%82-historia-y-definicion/>
- Instituto Peruano de Marketing [IPM]. (201). *Calidad en el servicio para las pequeñas empresas*. Recuperado de <http://www.ipm.com.pe/ccali.htm>
- International Trade Center (2014). *Trademap*. Recuperado de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx)

- Lozano, V. (2013, 29 de junio). El 90 % de empresas en Perú aplica estrategias de gestión en calidad. *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia-el-90-empresas-peru-aplica-estrategias-gestion-calidad-7309.aspx#.U399cGAU-1s>
- Marín, L.M. & Gimeno, J. (2009). La certificación ISO 9000 en el sector industrial del mueble: Evidencias sobre la cultura de calidad total y las ventajas que la caracterizan. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(1), 77-101.
- Martínez, A. (s.f.). *Validación, validez y confiabilidad*. Recuperado de [http://www.arnaldomartinez.net/enfermeria/validez\\_y\\_confiabilidad.pdf](http://www.arnaldomartinez.net/enfermeria/validez_y_confiabilidad.pdf)
- McAdam, R. & Jackson, N. (2002). A sectorial study of ISO and TQM transitions: the UK and Irish sector. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(4), 255-263.
- Messick, S. (1980). Test validity and ethics of assessment. *American Psychologist*, 35(1), 1012-1027.
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2013). *Certificaciones de calidad*. Recuperado de <http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/img/coleccion-crecemype/creacion-de-valor/6%20certificaciones%20de%20calidad.pdf>.
- Ochoa, V. (2013, 16 de agosto). Menor nivel de rotación de personal está en la industria. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/menor-nivel-rotacion-personal-esta-industria-2073824>
- Osorio, J., Herrera, M. & Vinasco, M. (2008). Modelo para la evaluación del desempeño de los proveedores utilizando AHP. *Ingeniería y Desarrollo*, (23), 43-58.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Perú Retail. (2012, 24 de diciembre). El retail peruano en el 2013. *Perú Retail- Noticias*. Recuperado de <http://www.peru-retail.com/noticias/el-retail-peruano-en-el-2013.html>

- Porter, M. (1986). *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, D.F.: Continental.
- Prajogo, D. & Sohal, A. (2003). The relationship between TQM practices, quality, performance, and innovation performance. An empirical examination International. *Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8), 901-918.
- Quispe, M. (2013, 24 de setiembre). *Gamarra dejó de confeccionar 237 millones de prendas por las importaciones chinas*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/24-09-2013/gamarra-dejo-de-confeccionar-237-millones-de-prendas-por-las-importaciones-chinas>
- Suárez, M. (2013, 22 de julio). *Mal servicio: Efecto colateral en el crecimiento del Perú*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/de-conversaciones-a-transacciones/2013/07/mal-servicio-efecto-colateral-crecimiento-peru/>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2014). *Página principal*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/>
- Taipe, A. (2013, 1 de julio). El Corte Inglés llegará al Perú en el 2014 con su cadena de tiendas Sfera. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1598234/noticia-corte-ingles-llegara-al-peru-2014-su-cadena-tiendas-sfera>
- Tanaka, C., Ames, P., Sulmont, D., Uccelli, F. & Vargas, C. (1999). *Democracia, educación y ciudadanía en espacios locales*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Tsutsui, W. (1996). W. Edwards Deming and the Origins of Quality Control in Japan. *Journal of Japanese Studies*, 22(2), 295-325.
- Waldman, D. (1994, julio). The Contributions of Total Quality Management to a Theory of Work Performance. *The Academy of Management Review*, Vol. 19(3), 510-536.



Walton, M. (1992). *El método Deming en la práctica. 6 compañías de éxito que usan los principios de control total de calidad del mundialmente famoso W. E.*

*Deming.* Bogotá: Norma.

Webster Dictionary. (2014). *Definición de calidad.* Recuperado de <http://www.merriam-webster.com/>

Zuta, M. & Wiese, A. (2009). *Una Mype con calidad, guía para entender y evaluar un sistema de gestión de calidad.* Lima: USAID.



## **Apéndice A: Entrevista a Ingeniero de Planeamiento de Empresa Comercializadora de Prendas de Vestir**

De forma referencial e introductoria al análisis del presente capítulo, presentamos una entrevista realizada a Martín Casariego Gálvez, Ingeniero de planeamiento de la empresa Popu's SRL, empresa peruana de fabricación y comercialización de textiles. El Ingeniero Casariego, con más de diez años de experiencia dentro del sector textil, respondió algunas preguntas clave y nos describió un panorama general del sector, el cual analizaremos en los subsiguientes ítems. A continuación transcribimos la entrevista en mención.

1. ¿Existe alguna organización o asociación que agrupe a las distintas empresas que se dedican a la comercialización de prendas de vestir?

No. Específicamente para la comercialización de prendas de vestir no hay ninguna organización o asociación creada con este fin.

2. ¿En qué se diferencian las distintas empresas que comercializan prendas de vestir en el mercado peruano?

Bueno, la comercialización de prendas de vestir no tiene diferencias marcadas, pero podemos clasificarlas de la manera siguiente:

- Primero, tenemos las que desarrollan y producen para luego comercializar (ODM: Diseño original y fabricación), son empresas que además de vender sus productos a nivel nacional también exportan a USA, UE, Colombia y Brasil (Topytop, Sydney, Emporio, etc.)
- Segundo, tenemos las que compran y venden (un grupo mayoritario) e incluyen las empresas importadoras (en especial de productos asiáticos por su bajo costo y elevada rentabilidad que obtienen en las tiendas por departamento).

Ahora, si analizamos el sector por la constitución de sus productos la clasificación sería:

- Comercializadoras de prendas de vestir de género de punto (ropa deportiva, pijamas, ropa interior, calcetines, T-shirt, entre otras prendas). Ej.: Tiendas Sidney.
  - Comercializadoras de prendas de vestir de género plano, tales como sacos, camisas, pantalones, blusas, Denim, etc. Ej.: Tiendas Él, Adams.
  - Comercializadoras de ambos géneros. Es una tendencia en la actualidad, para dar al cliente ambas alternativas en el mismo lugar. Ej. Tiendas Topytop.
3. ¿Cuáles son las empresas líderes en Lima? (ahondar en la participación de mercado de las principales)

Entre las empresas líderes tenemos a Topytop, que vende 500000 prendas mensuales solo en el mercado nacional, el clúster de Gamarra, Ripley, Saga Falabella y Tottus.

4. ¿Qué estrategias de mercado utilizan las empresas comercializadoras de prendas de vestir peruanas?

Las grandes comercializadoras de prendas de vestir utilizan claramente tres variables de la mercadotecnia para establecer su estrategia de mercado, como: lugar adecuado (plaza), un producto con las últimas tendencias de la moda y sobre todo las cosas invierten sin escatimar en promociones, como Saga Falabella, Tiendas Ripley y Topytop. El precio depende de las marcas y la exclusividad. Las comercializadoras medianas y pequeñas enfocan su estrategia en precio (bajos), un lugar accesible (plaza), productos de moda (populares), y poca inversión en promociones y publicidad.

5. ¿En qué se fundamenta el servicio de comercialización de prendas de vestir?

En una necesidad. En la satisfacción de una necesidad cultural por vestir.

6. ¿Qué se ofrece al consumidor?

Productos con las últimas tendencias de la moda. Se busca dar satisfacción y sentimiento de bienestar. Se vende comodidad, confort. También se busca ofrecer

exclusividad, estilo y sofisticación (dependiendo del segmento de mercado al que se dirija el producto).

7. ¿Cómo definiría la calidad en el servicio que brindan?

Depende mucho del target al que se dirige el producto.

- Segmento A: calidad A1, buen servicio.
- Segmento B: buena calidad, buen servicio.
- Segmento C: calidad media, servicio bajo.

8. ¿Considera usted que el entorno actual le ofrece oportunidades para el crecimiento a las empresas que comercializan prendas de vestir? ¿O será que representa alguna amenaza?

Si analizamos cifras de crecimiento del sector, que creció un 2.3%, representa todavía una oportunidad. Esto muy a pesar de la competencia desleal e informalidad en la comercialización de prendas de vestir. Las ventajas comparativas de nuestra tela, constituida por algodón nacional, gozan de reconocimiento por su calidad, frente a la calidad de los productos asiáticos. No creo que el entorno actual represente una amenaza.

9. ¿Se ha incrementado o ha disminuido la utilidad que obtienen los comerciantes de prendas de vestir?

Se ha reducido debido a la competencia de la ropa china de bajo costo.

10. ¿De qué depende que una empresa que vende ropa obtenga utilidades?

De cómo se diferencie con sus productos, precio, y donde lo distribuye.

11. ¿Es fácil conseguir el recurso humano que necesitan?

Sí, es fácil conseguir el recurso humano.

12. ¿Qué tipo de tecnología requieren las empresas que comercializan prendas de vestir en el Perú?

Cámaras de seguridad, códigos de barras, sensores.

13. ¿Qué tipo de sistemas de información utilizan las empresas de comercialización de prendas de vestir?

Se usan sistemas de información para determinar indicadores de gestión de tienda, como control de stocks por tipo de prenda, colores, talla, materia prima de la que está hecho el producto, entre otros. La contabilidad está incluida en los ERP (sistema de planificación de recursos empresariales) que se usan las grandes comercializadoras con área contable propia. Las medianas y pequeñas contratan servicios contables externos (asesorías).

### ***Conclusiones de la entrevista***

De acuerdo con Martín Casariego, entre las principales características de la situación del sector Comercialización de Prendas de Vestir en Lima Metropolitana, se tiene:

1. No existe una asociación que organice a todos los actores de este sector.
2. Hay una percepción de crecimiento del sector, sin embargo dicho crecimiento está rodeado de competencia desleal e informalidad.
3. Existe la llamada “amenaza de productos chinos”, la cual traería como consecuencia la disminución de utilidades de las empresas comercializadoras de prendas de vestir en Lima.
4. Se considera “fácil” conseguir personal para el trabajo en tiendas de comercialización de prendas de vestir en Lima, lo cual podría ser una señal del bajo nivel de control de calidad de recursos humanos en este sector.
5. Las grandes comercializadoras utilizan la mercadotecnia dentro de su estrategia de mercado. Las comercializadoras medianas y pequeñas, basan su estrategia en los precios, lugar de venta y la popularidad de los productos, mas no mercadotecnia. Un factor importante como la mejora en la atención al cliente, no es mencionado como parte de la estrategia de mercado en este sector.

6. Los sistemas de información están presentes en las grandes comercializadoras, y en un menor rango en las medianas y pequeñas empresas.

Las conclusiones mencionadas nos brindan un panorama inicial y referencial sobre la situación del sector Comercialización de Prendas de Vestir en Lima Metropolitana. Durante el desarrollo del presente capítulo, se analizará el sector desde nueve áreas operativas, confirmando la verdadera incidencia de cada conclusión.

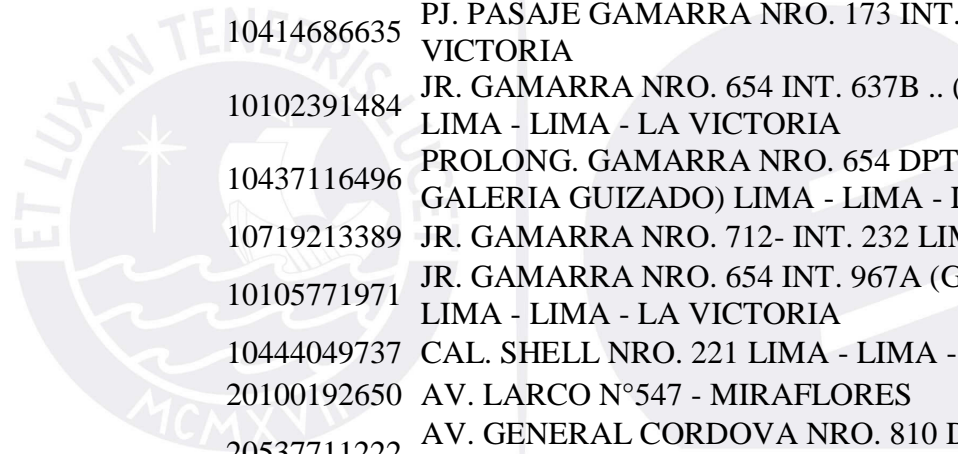


**Apéndice B: Listado de Empresas Comercializadoras de Prendas de Vestir en Lima**

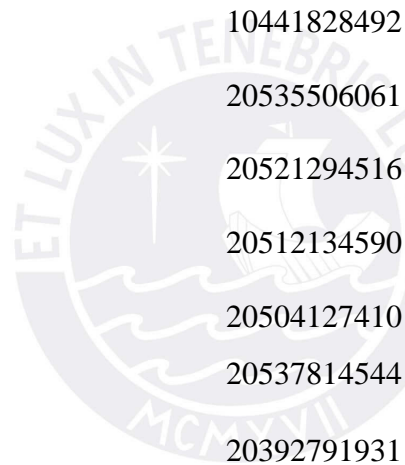
#	Nombre de la Empresa	RUC	Dirección
1	Newton Perú S.A.C.	20555721600	CAL. LOS TULIPANES NRO. 147 INT. 302 LIMA - LIMA - SANTIAGO DE SURCO
2	Inversiones industrial	20117470271	AV. LOS FRUTALES NRO. 909 URB. MONTERRICO (FRENTE A LA UNIFE - UNIVERSIDAD FEMENINA) LIMA - LIMA - LA MOLINA
3	Ola y montaña S.A.C.	20520673670	AV. CAMINO REAL NRO. 1278 URB. URB. SANTA ISABEL LIMA - LIMA - SAN ISIDRO
4	KS Depor S.A.	20532145415	MZA. C LOTE. 09 CIUDADELA ZOFRATACNA TACNA - TACNA - TACNA
5	TRIATHLON S.A.C.	20417531026	AV. SALAVERY NRO. 2387 (2DO PISO) LIMA - LIMA - SAN ISIDRO
6	Kidy Tech S.A.C	20491928949	AV. INCA G. DE LA VEGA NRO. 1348 INT. 1145 (SOTANO - GALERIA CYBER PLAZA) LIMA - LIMA - LIMA
7	Elegantísimas textiles	20547703163	AV. HORACIO URTEAGA NRO. 1438 INT. 116 (ALTURA CUADRA 14 DE LA AV BRASIL) LIMA - LIMA - JESUS MARIA
8	Ccanto Lopez Neill	10077567548	JR. TACNA NRO. 805 LIMA - LIMA - MAGDALENA DEL MAR
9	Gambini Solorzano Natividad Carmen	10062287638	AV. ANTUNEZ MAYOLO NRO. 1044 INT. 5 (CERCA AL MERCADO COVIDA) LIMA - LIMA - LOS OLIVOS
10	Neyra Ventura Carlos	10416697430	JR. GAMARRA 1080 - 1094 NRO. 1080 (TDA N° 126) LIMA - LIMA - LA VICTORIA
11	Inversiones Vigi S.A.C	20451537467	JR. HUALLAGA NRO. 246 DPTO. 51 LIMA - LIMA - LIMA
12	Lazo Cuaresma Alex	10442861396	JR. GAMARRA NRO. 949 INT. S102 URB. SAN PABLO (CENTRO COMERCIAL ESTILO) LIMA - LIMA - LA VICTORIA
13	In Moda E.I.R.L.	20492985792	PROLONGACION HUANUCO NRO. 1601 INT. 149 (CENTRO COMERCIAL PARQUE CANEPA) LIMA - LIMA - LA VICTORIA
14	Santa Cruz Yessica Lis	10452344560	JR. GAMARRA NRO. 1062 INT. 7 (CAMPO FERIAL SEÑOR DE CHACOS) LIMA - LIMA - LA VICTORIA
15	Creaciones Zaira	10804071089	JR. HUMBOLDT NRO. 1565 INT. Q (FRENTE A TRAGAMONEDAS ALT.C.15 HUMBOLDT) LIMA - LIMA - LA VICTORIA
16	Eclipse	10096842061	JR. HUMBOLDT NRO. 1533 INT. 05 (TDA05-



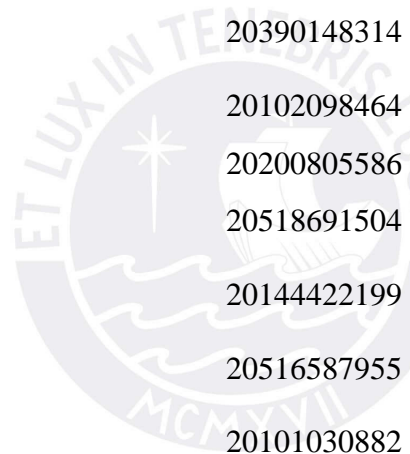
		CENT.COMERC.AREQUIPA FTE PAQ CANEP) LIMA - LIMA - LA VICTORIA
17	Cristina Colors S.A.C.	20537189224 MZA. W LOTE. 26 EL ASESOR (ALT KM 5.5 C.CENTRAL) LIMA - LIMA - ATE
18	Modelli 2000 S.A.C.	20521186543 AV. LOS CONDOREZ MZA. A LOTE. 19A URB. SANTA MARIA DE HUACHIPA LIMA - LIMA - LURIGANCHO
19	Elys Fashion	10190262486 JR. PROLONGACION GAMARRA NRO. 654 INT. 15 (2DO PISO MEZANINE GALERIA GUIZADO) LIMA - LIMA - LA VICTORIA
20	Vremaf S.A.C.	20504403387 CAL. CASIMIRO ESPEJO NRO. 152 URB. SANTA LUZMILA (ALT. KM. 11 AV.TUPAC AMARU) LIMA - LIMA - COMAS
21	Kristell Degrade	10097239300 JR. MILLET NRO. 390 URB. SAN BORJA (ALT. AV. LAS ARTES Y CAVALLINI) LIMA - LIMA - SAN BORJA
22	Chavez Agurto Daniel	10414686635 PJ. PASAJE GAMARRA NRO. 173 INT. 173 LIMA - LIMA - LA VICTORIA
23	Creaciones Sucnier	10102391484 JR. GAMARRA NRO. 654 INT. 637B .. (ESPALDA PARQUE CANEPA) LIMA - LIMA - LA VICTORIA
24	Torres Gutierrez Susa	10437116496 PROLONG. GAMARRA NRO. 654 DPTO. 903 INT. 4 (TDA. 903 INT. 4 GALERIA GUIZADO) LIMA - LIMA - LA VICTORIA
25	Mega Polo	10719213389 JR. GAMARRA NRO. 712- INT. 232 LIMA - LIMA - LA VICTORIA
26	Flores Garcia Marisela	10105771971 JR. GAMARRA NRO. 654 INT. 967A (GALERIA GUIZADO PISO 9) LIMA - LIMA - LA VICTORIA
27	Minaya Parra Saby	10444049737 CAL. SHELL NRO. 221 LIMA - LIMA - MIRAFLORES
28	Michell y CIA S.A.	20100192650 AV. LARCO N°547 - MIRAFLORES
29	Grasky S.A.C.	20537711222 AV. GENERAL CORDOVA NRO. 810 DPTO. 702 LIMA - LIMA - MIRAFLORES
30	Maison de Fiance	10091408321 JOSE A. LARCO NRO. 796 (ALT. CDRA 7 DE AV. LARCO) LIMA - LIMA - MIRAFLORES
31	La Quinta	20219719443 CAL. DIEZ CANSECO NRO. 219 INT. 3 LIMA - LIMA - MIRAFLORES
32	Boutique Moda´s Dorys	10103297333 AV. AV. ARENALES NRO. 1624 INT. 30 (ESQUINA CON GIRON CORONEL MANUEL GOMEZ) LIMA - LIMA - LINCE
33	O. Uchida S.A.C.	20513719761 AV. IGNACIO MERINO NRO. 2217 (FTE MERCADO LOBATON) LIMA - LIMA - LINCE



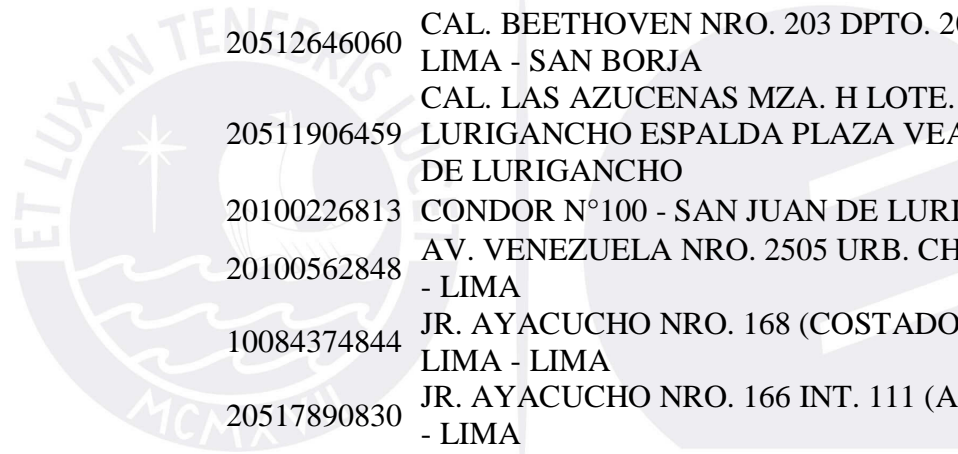
34 Maisa Peru S.A.C.	20492478009	AV. JORGE BASADRE NRO. 895 LIMA - LIMA - SAN ISIDRO
35 Giorgio S.A.C.	20101958451	AV. CAMINO REAL NRO. 390 INT. B 39 LIMA - LIMA - SAN ISIDRO
36 Tessuti Moda S.A.C.	20536323784	AV. BERLIN NRO. 410 DPTO. 2A (ALTURA CUADRA 5 DE PARDO) LIMA - LIMA - MIRAFLORES
37 Capuccino	10064797625	AV. LARCO NRO. 595 INT. 31 (FRENTE A LA MUNICIPALIDAD DE MIRAFLORES) LIMA - LIMA - MIRAFLORES
38 Zafira S.A.C.	20556160351	CAL. SHELL NRO. 168 INT. 1 LIMA - LIMA - MIRAFLORES
39 Caraz company S.A.C.	20550223059	JR. SAN FERNANDO NRO. 197 URB. SANTA LUISA LIMA - LIMA - LOS OLIVOS
40 Forever	10103984870	AV. ANTUNEZ DE MAYOLO NRO. 1022 INT. A URB. COVIDA LIMA - LIMA - LOS OLIVOS
41 Tiendas Glamoide	10441828492	AV. ANTUNEZ DE MAYOLO NRO. 990 (ALT PLAZA VEA -URB MERCURIO) LIMA - LIMA - LOS OLIVOS
42 Nahomi Trading E.I.R.L	20535506061	PJ. LAS CASUARINAS MZA. A LOTE. 18 CASUARINAS LIMA - LIMA - SAN JUAN DE LURIGANCHO
43 DSJ Perú S.A.C.	20521294516	JR. UCAYALI NRO. 579 INT. 218 (C.C. LA CONCEPCION) LIMA - LIMA - LIMA
44 Brumoda S.A.C.	20512134590	CAL. LOS TELARES NRO. 281 URB. VULCANO (PARALELA COLEGIO LA MERCED) LIMA - LIMA - ATE
45 Angela Andrea S.A.C.	20504127410	AV. CANADA NRO. 1253 URB. SANTA CATALINA (POR METRO) LIMA - LIMA - LA VICTORIA
46 Comercial Salam Afnan	20537814544	CAL. JOHANNES BRAHMS 299 SAN BORJA
47 Lembranza S.A.C.-	20392791931	AV. JAVIER PRADO OESTE NRO. 339 URB. PRIMAVERA (A TRES CUADRAS DE LA AV. BRASIL) LIMA - LIMA - MAGDALENA DEL MAR
48 Pc Moda S.A.C.	20430772873	AV. JORGE CHAVEZ NRO. 1046 (A 2 CDRAS DE MACRO) LIMA - LIMA - SANTIAGO DE SURCO
49 Taller de Confecciones San Luis S.A.	20102266359	PJ. OLAYA NRO. 137 URB. EL PINO (ESP.CLINICA SAN JUAN DE DIOS) LIMA - LIMA - SAN LUIS
50 Kroxvik Import S.A.C.	20492112527	R. MCAL ANDRES DE SANTA CRUZ NRO. 150 URB. EL PINO (4 PISO) LIMA - LIMA - SAN LUIS



51	Ella	10023986464	JR. HUALLAGA NRO. 311 INT. 201 CERCADO DE LIMA (C.C. GALERIA VIRREY DE SANTA FE) LIMA - LIMA - LIMA
52	Moda Bella	20521722259	JR. HIPOLITO UNANUE NRO. 1590 INT. 814 (AV. GAMARRA CON JR. UNANUE FRENTE A BBVA) LIMA - LIMA - LA VICTORIA
53	Leyva Infante Patricia	10072627119	JR. HUALLAGA NRO. 311 INT. 219 08-10 VIRREY DE SANTA FE LIMA - LIMA - LIMA
54	JVN S.R.L.	20492287327	AV. ARENALES NRO. 1737 INT. 5-13 (ALT. DE LA CDRA. 18 DE LA AV. ARENALES) LIMA - LIMA - LINCE
55	Hidalgo Garay Luis	10411909994	JR. LAMPA NRO. 393 INT. 219 (GALERIA VIRREY DE SANTA FE) LIMA - LIMA - LIMA
56	Qunuq S.A.C.	20547556608	CAL. CONDOROMA NRO. 406 DPTO. 302 URB. HIGUERETA LIMA - LIMA - SANTIAGO DE SURCO
57	Textiles Euromod S.A.C	20390148314	CAL. MARISCAL ELOY URETA NRO. 095 URB. EL MERCURIO (ALT CDRA 30 DE AV. NICOLAS ARRIOLA) LIMA - LIMA - SAN LUIS
58	G&P Exportadores	20102098464	AV. NUEVA TOMAS MARSANO NRO. 4471 LIMA - LIMA - SANTIAGO DE SURCO
59	Productos deportivos SA	20200805586	CAL. GARCILAZO DE LA VEGA NRO. 2501 LIMA - LIMA - LINCE
60	Empresas Pinto Perú S.A.	20518691504	CAL. CHINCHA ALTA NRO. 150 URB. SAN PEDRITO II (PARQUE INDUSTRIAL) LIMA - LIMA - SANTIAGO DE SURCO
61	Mentha & Chocolate	20144422199	AV. SEPARADORA INDUSTRIAL NRO. 366 URB. EL ARTESANO (ALT. CLINICA MONTEFIORI, AL FRENTE) LIMA - LIMA - ATE
62	Corporación Mathews S.	20516587955	JR. AZANGARO NRO. 580 (ENTRE EMANCIPACION Y AZANGARO) LIMA - LIMA - LIMA
63	Valditex S.A.	20101030882	AV. JORGE CHAVEZ NRO. 1046 LIMA - LIMA - SANTIAGO DE SURCO
64	Creaciones Mubarak S.A	20122823971	CAL. SHELL NRO. 377 (A MEDIA CDRA DE LARCO) LIMA - LIMA - MIRAFLORES
65	Cotton Knit S.A.C.	20101635440	JR. SANTA SOFIA NRO. 137 URB. INDUSTRIAL LA AURORA (MZ K LOTE 2) LIMA - LIMA - ATE
66	Manufacturas San Isidr	20101298851	JR. AZANGARO NRO. 246 LIMA - LIMA - LIMA
67	El modelador S.A.	20100174911	CAL. CAPITAN SALVADOR CARMONA NRO. 280 Z.I. LT.SEMI RUSTICA LA MOLINA (ALT. CDRA. 3 AV. LA MOLINA) LIMA -



		LIMA - ATE
68	Fashion Company S.A.C.	20506123098 AV. SANTA CRUZ NRO. 515 URB. MIRAFLORES LIMA - LIMA - MIRAFLORES
69	Bonatex S.A.	20543914801 CAL. JORGE BUCKLEY NRO. 192 INT. 306 (ALT. CUADRA 15 DE BENAVIDES) LIMA - LIMA - MIRAFLORES
70	Decoraciones King Nat	20100504996 AV. PASEO DE LA REPUBLICA NRO. 569 INT. 1103 (COSTADO DE TRANSPORTES CIVA) LIMA - LIMA - LA VICTORIA
71	Angulo Santillan Sued	10334289503 AV. ANTUNEZ DE MAYOLO NRO. 841 URB. MERCURIO (A 1 CDRA DE MUN.LOS OLIVOS) LIMA - LIMA - LOS OLIVOS
72	M&N Color	10403718365 AV. INCA GARCILAZO DE LA VEGA NRO. 1272 INT. 105 (STAND 105 GALERIA GLOBAL. COM) LIMA - LIMA - LIMA
73	Huarocc Egoavil Felici	10073381971 JR. PARURO NRO. 1115 LIMA - LIMA - LIMA
74	Innovative textile sol	20512646060 CAL. BEETHOVEN NRO. 203 DPTO. 201 URB. SAN BORJA LIMA - LIMA - SAN BORJA
75	Corporacion O&S	20511906459 CAL. LAS AZUCENAS MZA. H LOTE. 18 RES. MOSHA (ENTRE AV. LURIGANCHO ESPALDA PLAZA VEA) LIMA - LIMA - SAN JUAN DE LURIGANCHO
76	Incalpaca Textiles Peruanos	20100226813 CONDOR N°100 - SAN JUAN DE LURIGANCHO
77	Compañía Universal Tex	20100562848 AV. VENEZUELA NRO. 2505 URB. CHACRA RIOS SUR LIMA - LIMA - LIMA
78	Creaciones Akris	10084374844 JR. AYACUCHO NRO. 168 (COSTADO DEL CONGRESO) LIMA - LIMA - LIMA
79	Bevic S.A.C.	20517890830 JR. AYACUCHO NRO. 166 INT. 111 (ALT. CONGRESO) LIMA - LIMA - LIMA
80	Afrodita Design S.A.C.	20546889972 Prolong. Gamarra 1160, Galería San Pedro, tienda 204. La dirección del RUC es AV. VILLA DEL MAR MZA. K LOTE. 17, Villa El Salvador
81	Afrodita Show Room (Persona natural con negocio PACAYA MUSTATA KARINA)	10461835410 Jr. Francia 1577 2° piso Tienda 204. La Victoria
82	Alfamoda S.A.C.	20510148631 Jr. Hipólito Unanue 1590, int.114 Galería. La Victoria. La dirección en el RUC es JR. AYACUCHO NRO. 482 INT. 112 (TDA.112-CENTRO)

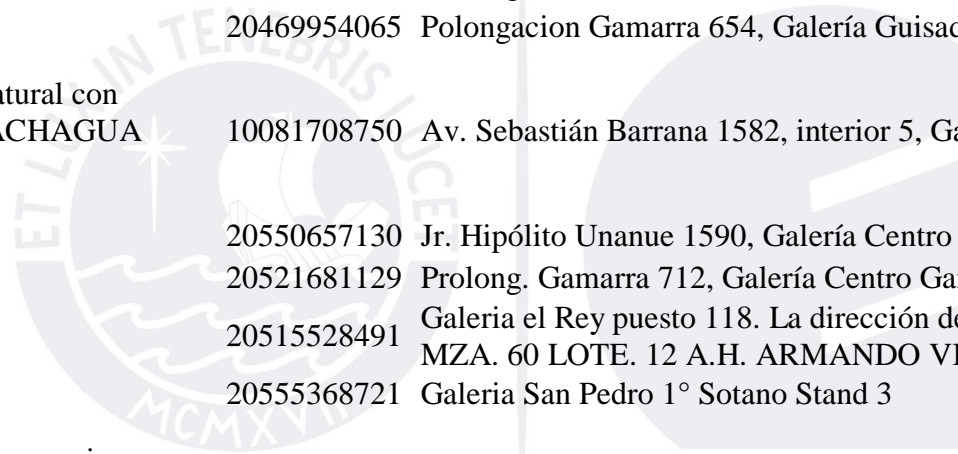


## COMERC.CONCEPCION), Cercado de Lima

- 83 Almendra (Persona natural con negocio RIVERO CONTRERAS NORMA) 10086527575 Gamarra 941 Interior 101, La Victoria. La dirección del RUC es AV. LAS PALMERAS NRO. 5265 (ALT CUADRA 53 AV LAS PALMERAS), Los Olivos
- 84 Analí Fashion S.A.C. 20547187050 Galería San Pedro 1° Sótano Stand 6. La dirección del RUC es CAL. SANTA LUISA NRO. 693 URB. AZCARRUNZ BAJO, San Juan de Lurigancho
- 85 Angel Pink (Persona natural con negocio MARTINEZ CRUZATE BALTAZAR FROILAN) 10103150201 Gamarra 880 int 21-A, La Victoria
- 86 Anita Fashion 20549297731 Av. Isabel La Católica 1579, int. 304, La Victoria
- 87 BABYMODAS S.A.C. 20510151420 AV. LAS LOMAS NRO. 780 URB. ZARATE (MZ. Q SUB-LOTE 1J) LIMA - LIMA - SAN JUAN DE LURIGANCHO
- 88 Card (Persona natural con negocio TORRES ANAMPA CAROL ANTONIA) 17517061026 Prolong. Gamarra 1159, Galería Nashla, stand 5. La dirección que aparece en el RUC es Jr. Paruro 869, interior 2075, Galería Barrio Chino, Cercado de Lima
- 89 Chiemsse Industries S.R.L 20511649383 Jr. Sebastian Barranca #1584 Galeria Azul. La dirección en el RUC es CAL. IGNACIO COSSIO NRO. 1850 (ALT DE LA CDRA 12 DE LA AV AVIACION), La Victoria
- 90 Chocolate (Persona natural con negocio LARA FLORES JANET SUSANA) 10327331782 Prolong. Gamarra 1159, Galería Nashla, stand 11. La Victoria
- 91 Circe (Persona natural con negocio YANA ALMANZA ADELA) 10024127368 Jr. Francia 1577 galeria San Pedro Stand 18 mezzanine los sotanos
- 92 Comercial Hilton (Persona natural con negocio OSHIRO JOKADA CAROLINA ISABEL) 10093105031 Jr. Andahuaylas 676, Cercado de Lima
- 93 Comercial Textil Marlo S.R.L. 20123000421 Prolong. Gamarra 765, int. 102, La Victoria



94	Confecciones & Ventas E.I.R.L	20557163078	Calle Casimiro Negrón 370, int. 103, La Victoria
95	Confecciones Lusabely S.A.C	20512461957	Jr. Huallaga 547, int. 134 y 135, Cercado de Lima. La dirección en el RUC es Ayacucho 460, int. 204, Cercado
96	CONFECCIONES TEXTIMAX S A	20101362702	AV. HUAROCHIRI NRO. 151 Z.I. ZONA INDUSTRIAL STA ANITA LIMA - LIMA - SANTA ANITA
97	Corporación Textil Unidos S.A.C	20510983662	Isabel la Católica 1597, La Victoria
98	Corporación Wama S.A.C.	20374343964	A. Abancay 186, Cercado de Lima
99	Creaciones Carmín (Persona natural con negocio LOAYZA CARMIN CATHERINE ROXANA)	10412369039	Prolong. Gamarra 860, tienda 125. La Victoria
100	Creaciones Cindy S.R.L.	20122028225	Prolong. Huanuco 1601, int. 161A. C.C. Parque Canepa. La Victoria
101	Creaciones Marlys S.A.	20469954065	Polongacion Gamarra 654, Galería Guisado, interior 519 La Victoria
102	Creaciones Milan (Persona natural con negocio JIMENEZ CARHUACHAGUA LILA NANSI)	10081708750	Av. Sebastián Barrana 1582, interior 5, Galería Los Amigos, La Victoria
103	Creaciones Samy S.A.C.	20550657130	Jr. Hipólito Unanue 1590, Galería Centro Gamarra, int. 712, La Victoria
104	Creacionespi S.R.L.	20521681129	Prolong. Gamarra 712, Galería Centro Gamarra, int. 226, La Victoria
105	D & Teo Fashion S.A.C.	20515528491	Galería el Rey puesto 118. La dirección del RUC es PJ. SIN NOMBRE MZA. 60 LOTE. 12 A.H. ARMANDO VILLANUEVA
106	Dasathya Moda	20555368721	Galería San Pedro 1° Sotano Stand 3
107	D'Maya (Personal natural con negocio TAIPE JAVIER MARITZA YANETH)	10411474793	Av. Sebastián Barrana 1590, interior 35, Galería Azul, La Victoria
108	D'Oro Trading Corporation S.A.C.	20515560387	Prolong. Gamarra 860, interior 154, la Victoria. La dirección que aparece en el RUC es AV. CAJAMARQUILLA NRO. 1501 URB. ZARATE (BLOCK 2 5° PISO) San Juan de Lurigancho
109	E Textil E.I.R.L.	20513643412	Av. Cachay 264, interior 1, La Victoria
110	Emporium Mato Design S.R.L.	20543187071	Prolong. Gamarra 712, int. 409, La Victoria

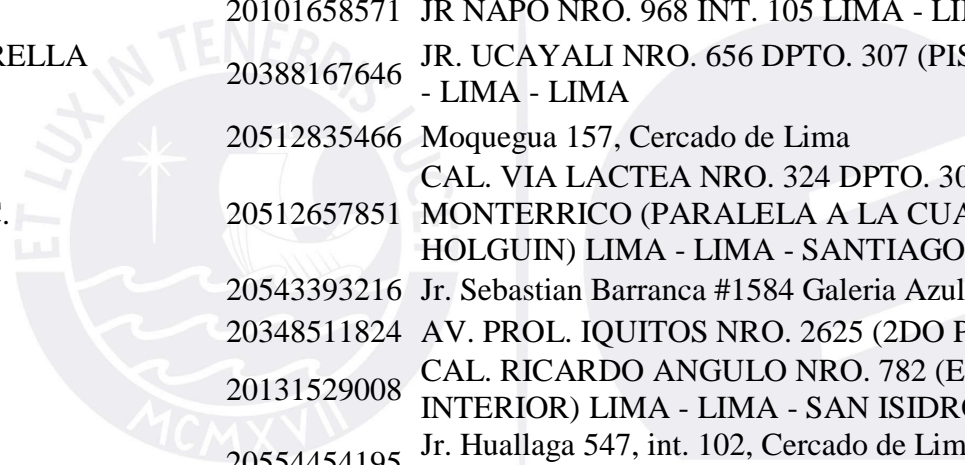


111	Emporium Textil	20506119147	Galeria el Rey puesto #102. La dirección del RUC es Jr. Unanue 1536, La Victoria
112	Enterprise Luana Collection S.R.L.	20551117660	Jr. Francia 1577, Galería San Pedro, stand 13. La dirección del RUC es UNANUE NRO. 1590 INT. 522 (GALERIA CENTRO DE GAMARRA) La Victoria
113	F.F. Textil S.A.C.	20507900021	Ebarista San Cristobal 1589. La dirección del RUC es JR. MRCAL. AGUSTIN GAMARRA NRO. 800 URB. SAN PABLO (GALERIA AZUL - TDA 03), La Victoria
114	F.M.C. Maya E.I.R.L.	20552278021	Prolong. Gamarra 860, tienda 137. La Victoria
115	Feranny Design S.R.L.	20547695471	Jr. Francia 1537. La Victoria (Galería San Pedro)
116	Flakis Fashion (Persona natural con negocio) HUILICA QUIROGA DE TINCO MAGDALENA)	10074207427	Prolong. Gamarra 1159, Galería Nashla, stand 12. La Victoria
117	Flaviana (Persona natural con negocio) MOLINA CARBAJAL MARILUZ)	10103153331	Prolong. Gamarra 860, tienda 135. La Victoria
118	Funny Style E.I.R.L.	20524969425	Av. Grau 550, puesto 52. Cercado de Lima
119	Grupo Ava Fashion S.A.C.	20552627998	Prolong. Parinacochas 588, interior A. la Victoria
120	Import Textil El Amigo E.I.R.L.	20552606214	Jr. Antonio Bazo 987, La Victoria
121	Import Textile Tesen's S.A.C.	20543305023	Prolong. Gamarra 443, Galería El Progreso, int. 105, La Victoria
122	Import Textiles Edward's E.I.R.L.	20544337433	Jr. Antonio Bazo 776, int. 03, La Victoria
123	Importaciones Textiles S.A.	20141069871	Jr. Antonio Bazo 810, La Victoria
124	INDUSTRIA TEXTIL DEL PACIFICO S.A.	20112316249	AV. GUILLERMO DANSEY NRO. 1873 URB. INDUSTRIAL CONDE LIMA - LIMA - LIMA
125	INDUSTRIAS NETTALCO S.A.	20100064571	CAL. CINCO NRO. 115 Z.I. VULCANO LIMA - LIMA - ATE
126	Industrias Renato S.A.C.	20501848035	Prolong. Gamarra 477. La dirección del RUC es AV. CAJAMARQUILLA NRO. 1517 URB. ZARATE (PARALELA CDRA 15 AV GRAN CHIMU), San Juan de Lurigancho
127	Inversiones Delgado Ramírez S.A.C.	20517380041	Prolong. Gamarra 712, piso 3, int.301, La Victoria



128	Inversiones Kelly S.R.L.	20416174033	Calle Huasta 4840. Los Olivos
129	Inversiones Magui Alber E.I.R.L.	20562827341	Isabel la Católica 472, La Victoria
130	Inversiones Studio V y V E.I.R.L.	20523210263	Jr. Prolongación Gamarra 712
131	Italo (Persona natural con negocio MONTES DE OCA PORRAS GLORIA ZUMILDA)	10073554255	Jr. Andahuaylas 646, Cercado de Lima
132	Jaszlinz Fashion S.A.C.	20501817580	Jr. Huallaga 547. Cercado de Lima
133	Jeans Oui Paris S.R.L.	20100808782	Av. Cachay 375. La Victoria
134	Joisca S.A.C	20508212349	Galería El Rey # 126. La dirección del RUC es Jr. HIPOLITO UNANUE NRO. 1590 INT. 207, La Victoria
135	Khazin E.I.R.L.	20547033842	C.C. Parque Cánepa, tienda 163, La Victoria. La dirección en el RUC es CAL. LOS LIRIOS NRO. 340 URB. PRIMAV, El Agustino
136	Kosoan S.A.C	20508012765	Prolong. Gamarra 727. C.C. Oro Plaza, piso 2, int. B, La Victoria. La dirección del RUC es JR. UCAYALI NRO. 579 INT. 128 (GALERIA CONCEPCION) LIMA
137	La Cabaña del Jean's (Personal natural con negocio MEDINA QUISPE CARMEN ROSA)	10415429130	Jr. Huallaga 662, Cercado de Lima
138	Lety Fashion and Color's E.I.R.L.	20547151616	Pasaje Ugarte 130. La Victoria
139	Maklu S.A.	20390416858	Jr. Italia N°1601, La Victoria. La dirección del RUC es AV. LAS LOMAS NRO. 850, San Juan de Lurigancho
140	Manufacturas Textil Vaio S.A.C.	20513181613	Humboldt 1358, La Victoria
141	Moda Global S.A.C.	20512608133	Calle América 652, La Victoria
142	Modas Mosali E.I.R.L.	20524786428	Jr. San Cristóbal 1453, int. 201, La Victoria
143	Modas y Diseños Irasor's E.I.R.L.	20537813491	Prolong. Gamarra 654, tienda 24-D, La Victoria
144	Nashla (Persona natural con negocio FALCON VICENTE JESSICA LIZZETTE CARMEN)	10096710050	Prolong. Gamarra 1159. Galería Nashla, Stand 1. La Victoria
145	Natura Form S.A.	20256332028	Galería el Rey #115. La dirección del RUC es AV. AVENIDA BAJADA BALTA #131, interior 9, Miraflores

146	Natural Surf E.I.R.L.	20191253435	Jr. Francia 1577 1° piso Tienda 112, La Victoria. La dirección del RUC es JR. ITALIA NRO. 1382 (5TO PISO), La Victoria
147	Novedades Estrella S.A.C.	20508142898	Jr. Huanuco S.N., int. 312, C.C. Parque Canepa. La Victoria Pasaje Canepa 149. La Victoria. La dirección en el RUC es JR. AMERICA
148	Pijamas Megga S.A.C.	20492932672	NRO. 344 DPTO. 215 URB. SAN PABLO (215-216 2DO PISO) La Victoria
149	PROYECTO DE CONFECCIONES TEXTILES E.I.R.L.	20477761047	JR. LAS CALENDULAS NRO. 970 URB. LAS FLORES (ALT. PARADERO 7 DE LAS FLORES-1CDRA.) LIMA - LIMA - SAN JUAN DE LURIGANCHO
150	Qorilazo Peru E.I.R.L.	20548545952	Galería Mercosur, int. 46, Cercado de Lima. La dirección en el RUC es CAL. GRAU NRO. 555 INT. 336 C.C FRONTERAS UNIDAS
151	RANKO E I R LTDA	20101658571	JR NAPO NRO. 968 INT. 105 LIMA - LIMA - BREÑA
152	REPRESENTACIONES MIRELLA E.I.R.LTDA	20388167646	JR. UCAYALI NRO. 656 DPTO. 307 (PISO 3-ALT ARCO CHINO) LIMA - LIMA - LIMA
153	RHE Textil S.A.C.	20512835466	Moquegua 157, Cercado de Lima
154	SADEL UNIFORMES S.A.C.	20512657851	CAL. VIA LACTEA NRO. 324 DPTO. 302 URB. LOS GRANADOS, MONTERRICO (PARALELA A LA CUADRA 3 DE MANUEL HOLGUIN) LIMA - LIMA - SANTIAGO DE SURCO
155	Samantha	20543393216	Jr. Sebastian Barranca #1584 Galeria Azul, La Victoria
156	SAMITEX SA	20348511824	AV. PROL. IQUITOS NRO. 2625 (2DO PISO) LIMA - LIMA - LINCE
157	SEKUR PERU S.A.	20131529008	CAL. RICARDO ANGULO NRO. 782 (ESPALDA MINISTERIO DEL INTERIOR) LIMA - LIMA - SAN ISIDRO
158	Shale S.R.L.	20554454195	Jr. Huallaga 547, int. 102, Cercado de Lima. La dirección en el RUC es Av. Abancay 325, int. 131, C.C. La Concepción, Cercado
159	Sky and Hi	20521788942	Jr. Gammarra #820 Galeria Azul, La Victoria
160	SOLETTI SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA - SOLETTI S.R.L.	20517186407	JR. PROLONGACION GAMARRA NRO. 712 INT. 368 (CENTRO GAMARRA 3° PISO) LIMA - LIMA - LA VICTORIA

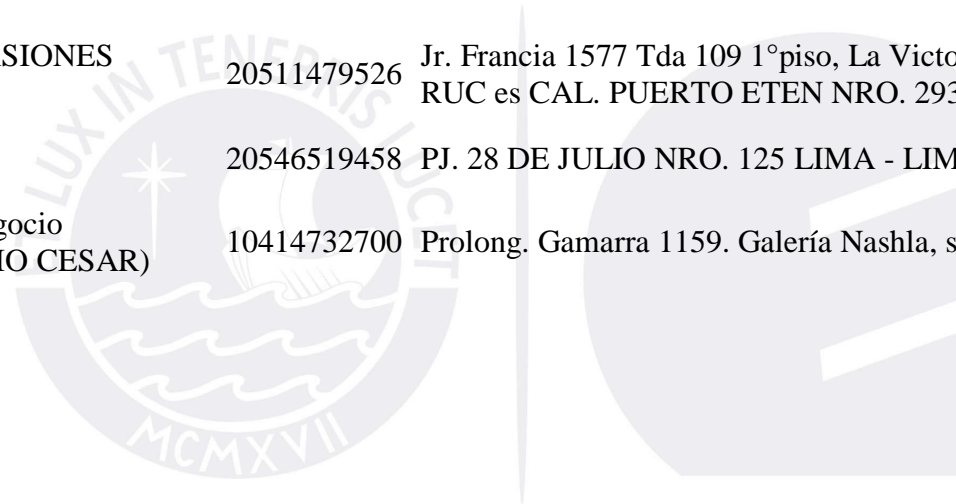


161	STALLONE INDUSTRY CORPORATION SAC	20376033253	CAL. LOS CEDROS NRO. 410 URB. SHANGRILA (ENTRADA DE SHANGRILA 3 CUADRAS) LIMA - LIMA - PUENTE PIEDRA
162	TAWAQUI E.I.R.L.	20552890265	JR. ANTONIO BAZO NRO. 1140 INT. 909 LIMA - LIMA - LA VICTORIA
163	Ternos Taylor E.I.R.L.	20524498635	Jr. Huallaga 562, Cercado de Lima
164	Texbal S.A.C.	20547129360	28 de julio 2492, La Victoria
165	TEXTIL & COMERCIALIZACION ABAD E.I.R.L.	20557397818	JR. LUIS GIRIBALDI NRO. 455 INT. A (ENTRE BAUSATE Y MEZA Y GIRIBALDI) LIMA - LIMA - LA VICTORIA
166	TEXTIL COMERCIO E IMPORTACION DECA S.A.C.	20523010680	PJ. FELICIANO DE LA VEGA NRO. 2759 INT. 148 SOTANO MESANINE (AV. 28 DE JULIO Y JR. GAMARRA) LIMA - LIMA - LA VICTORIA
167	Textil Company Import & Export E.I.R.L.	20556903329	Calle Francia 1369, La Victoria
168	TEXTIL INNOVATEX E.I.R.L.	20553391980	AV. MANUEL BONNEMAISON NRO. 119 URB. VALDIVIEZO LIMA - LIMA - ATE
169	TEXTIL MANAGER E.I.R.L.	20509743593	AV. MICHAEL FARADAY NRO. 565 URB. IND. SANTA ROSA LIMA - LIMA - ATE
170	TEXTIL OCEANO S.A.C.	20425252608	AV. SEPARADORA INDUSTRIAL NRO. 4788 (AL COSTADO DE BACKUS) LIMA - LIMA - ATE
171	TEXTIL PERUCRAFTS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	20536882767	MZA. C LOTE. 06 EL AGUSTINO (PARADERO EL CINE) LIMA - LIMA - EL AGUSTINO
172	Textil Samyra E.I.R.L.	20550757517	Jr. Hipólito Unanue 1581, tienda 138-139. La Victoria
173	TEXTIL TEJIDOS PERUANOS E.I.R.L.	20549670718	AV. MIGUEL CHECA EGUIGUREN NRO. 1069 INT. A URB. ZARATE (ALT. CDRA. 10 DE CHIMU) LIMA - LIMA - SAN JUAN DE LURIGANCHO
174	TEXTIL Y COMERCIALIZ DE DENIM S.A.	20457749296	CAL. SANTA MONICA NRO. 609 URB. AZCARRUNZ (PARALELA CDRA. 6 JR. CAJAMARQUILLA) LIMA - LIMA - SAN JUAN DE LURIGANCHO

175	TEXTIL Y CONFECCIONES CLAYTON S.A.C.	20537023849	JR. RIO CHOTANO NRO. 5344 URB. VILLA NORTE (ALT. CDRA 53 AV. PALMERAS CON MARAÑON) LIMA - LIMA - LOS OLIVOS
176	TEXTIL EBRON S.A.C.	20555167157	AV. 28 DE JULIO NRO. 1939 LIMA - LIMA - LA VICTORIA
177	TEXTILAND S.A.C.	20392966839	MZA. F4 LOTE. 12 URB. SAN PEDRO, ETAPA 1 LIMA - LIMA - CARABAYLLO
178	TEXTILERA SURI DEL PERU S.A.C.	20551773508	AV. EL SANTUARIO NRO. 1421 URB. ZARATE (CRUCE LOMAS Y SANTUARIO) LIMA - LIMA - SAN JUAN DE LURIGANCHO
179	TEXTILERA XIOMARA'S S.A.C.	20547298714	JR. ANTONIO BAZO NRO. 439 INT. A LIMA - LIMA - LA VICTORIA
180	TEXTILERAS UNIDAS S.A.C.	20551535585	MZA. A1 LOTE. 8A A.V. LOS CIPRESES - CAMPOY (ESPALDA DE TOTTUS DE AV. MALECON CHECA) LIMA - LIMA - SAN JUAN DE LURIGANCHO
181	TEXTILERIA ALGODONES DALIA E.I.R.L.	20551321861	AV. SAN FELIPE NRO. 226 DPTO. 1101 (ALTURA DE OVALO DE BRASIL) LIMA - LIMA - JESUS MARIA
182	TEXTILERIA ANICAMA S.A.C.	20554594442	BL. 58 NRO. . DPTO. 300 U.V. MIRONES (A ESPALDA DE DONOFRIO) LIMA - LIMA - LIMA
183	TEXTILERIA COSU SOSIEDAD ANONIMA CERRADA - COSU S.A.C.	20517398331	CAL. LOS CALDEROS NRO. 168 U. IND. VULCANO 2DA ETAPA LIMA - LIMA - ATE
184	TEXTILERÍA DEL SUR S.A.C.	20548132526	AV. LA MARINA NRO. 1337 INT. 2B LIMA - LIMA - SAN MIGUEL
185	TEXTILERIA EL AGUILA E.I.R.L.	20550529999	MZA. K LOTE. 6 URB. LOS JARDINEZ DE SHANGRI. (ALT. DE CAMPO FE) LIMA - LIMA - PUENTE PIEDRA
186	TEXTILERIA INDUSTRIAL JYM E.I.R.L.	20546225039	JR. PARINACOCAS NRO. 872 INT. 010 (TERCER PISO,) LIMA - LIMA - LA VICTORIA
187	TEXTILERIA LA CHAPOSA E.I.R.L.	20556823139	AV. REPUBLICA DE PANAMA NRO. 5063 INT. 501 LIMA - LIMA - SURQUILLO
188	TEXTILERIA MARYURY S.R.L	20543169413	AV. 27 DE NOVIEMBRE NRO. 365 URB. HOGAR POLICIAL LIMA - LIMA - VILLA MARIA DEL TRIUNFO
189	TEXTILERIA NAPO S.A.C.	20547853050	NRO. 287 INT. 227 URB. JR. AMERICA LIMA - LIMA - LA VICTORIA
190	TEXTILERIA PERUANA S.A.C.	20551999221	JR. G. DE LA VEGA NRO. 1510 LIMA - LIMA - LINCE

191	TEXTILERIA SUMAR S.A.C.	20547930909	CAL. LOS CALDEROS NRO. 168 URB. INDUSTRIAL VULCANO (INGENIEROS CON SEPARADORA INDUSTRIAL) LIMA - LIMA - ATE
192	TEXTILERIA VENDETTA E.I.R.L	20544075218	CAL. ANTONIO BUCKINGHAN NRO. 250 INT. 2 P (ALTURA CUADRA 2 AV. LOS HEROES) LIMA - LIMA - SAN JUAN DE MIRAFLORES
193	TEXTILERIA Y ALGODONES MARAVI E.I.R.L.	20553281459	AV. MARISCAL LA MAR NRO. 615 INT. 301A (ALT OVALO GUTIERREZ) LIMA - LIMA - MIRAFLORES
194	TEXTILES CALIDAD & GARANTIA S.A.C.	20547073046	CAR. CENTRAL KM 14.8 MZA. A LOTE. 16 URB. GLORIA BAJA (ALTURA GRIFO CHINITO.) LIMA - LIMA - ATE
195	TEXTILES ELECTRONICAS S.R.L.	20384215221	JR. CHINCHA NRO. 185 URB. MESA REDONDA (ALT. KM. 4.5 AV. TUPAC AMARU) LIMA - LIMA - INDEPENDENCIA
196	TEXTILES LA MODA S.A.C.	20100592593	AV. NICOLAS DUEÑAS NRO. 887 Z.I. ZONA INDUSTRIAL LIMA - LIMA - LIMA
197	TEXTILES NATURAL S.A.C.	20471952843	JR. CAMILO CARRILLO NRO. 144 DPTO. 302 (AL LADO CONTRALORIA) LIMA - LIMA - JESUS MARIA
198	Textiles San Carlos SA	20100825288	Prolong. Gamarra 677. La dirección del RUC es PROLG. GAMARRA NRO. 746 INT. 102 GALERIA MONICA, La Victoria
199	TEXTILES SAN SEBASTIAN S.A.C.	20127270113	AV. GRL SALAVERRY NRO. 674 DPTO. 204 LIMA - LIMA - JESUS MARIA
200	TEXTILES Y ARTESANIAS PERUANAS EIRL	20517748685	CAL. CORONEL REYNALDO VIVANCO NRO. 577 INT. 1 URB. SANTA TERESA LIMA - LIMA - SANTIAGO DE SURCO
201	TEXTILESA S.A.C.	20536588907	CAL. ANDRES TORRES NRO. 275 URB. CONDEVILLA 2 ETAPA LIMA - LIMA - SAN MARTIN DE PORRES
202	TEXTILIA S A	20100055580	PJ. JOSE CELEDON NRO. 747 URB. PARQUE UNION (ALT CDRA 16 DE LA AV. ARGENTINA) LIMA - LIMA - LIMA
203	TEXTILIMA PERU S.A.C.	20520671545	CAL. V MZA. G2 LOTE. 09 URB. SANTO DOMINGO 6TA ET (AL TERMINO DE LA AV CONDORCANQUI) LIMA - LIMA - CARABAYLLO
204	Tommy Textil Import y Export S.A.C.	20543197891	Av. 28 de julio 2580, La Victoria

205	TOPY TOP S A	20100047056	AV. SANTUARIO NRO. 1323 URB. ZARATE (1323-1325 ALT CDRA 12 DE LA AVDA CHIMU) LIMA - LIMA - SAN JUAN DE LURIGANCHO
206	Trapos Chic	10107277014	Jr Francia 1597 Sótano tda. 129 -- JR FRANCIA 1597 SÓTANO TDA 129 - LA VICTORIA
207	URBAN WEAR JEANS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - UWJ S.A.C.	20518616472	AV. LURIGANCHO NRO. 930 URB. AZCARRUNZ LIMA - LIMA - SAN JUAN DE LURIGANCHO
208	Veroka Style E.I.R.L.	20538538036	La dirección en el RUC es CAL. BRIGADIER MATEO PUMACAHUA NRO. 1651 DPTO. 506, Jesús María
209	VIVAJE TEXTIL SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	20555170531	JR. DE LA UNION NRO. 446 INT. 303 LIMA - LIMA - LIMA
210	Vo Factory (KENKO INVERSIONES PERUANAS S.A.C)	20511479526	Jr. Francia 1577 Tda 109 1º piso, La Victoria. La dirección que está en el RUC es CAL. PUERTO ETEN NRO. 293 URB. LOS REYES, San Luis
211	XMAYOR.COM S.A.C.	20546519458	PJ. 28 DE JULIO NRO. 125 LIMA - LIMA - LA VICTORIA
212	Yalu (Persona natural con negocio HUAPAYA SANCHEZ JULIO CESAR)	10414732700	Prolong. Gamarra 1159. Galería Nashla, stand 2. La Victoria





### Apéndice C: Empresas de la Muestra

N°	Nombre	RUC	Dirección	Distrito
1	Angel Pink (Persona na	10103150201	Gamarra 880 int 21-A,	La Victoria
2	Inversiones Studio V y	20523210263	Jr. Prolongación Gamar	La Victoria
3	RHE Textil S.A.C.	20512835466	Moquegua 157, Cercado	Cercado de Lima
4	Maklu S.A.	20390416858	Jr. Italia N°1601, La	San Juan de Lurigancho
5	Grupo Ava Fashion S.A.	20552627998	Prolong. Parinacochas	La Victoria
6	Veroka Style E.I.R.L.	20538538036	Mateo Pumacahua 1651	Jesús María
7	Emporium Textil	20506119147	Galeria el Rey puesto	La Victoria
8	Pijamas Megga S.A.C.	20492932672	Pasaje Canepa 149. La	La Victoria
9	Anita Fashion	20549297731	Av. Isabel La Católica	La Victoria
10	Natura Form S.A.	20256332028	Galeria el Rey #115. L	Miraflores
11	Joisca S.A.C	20508212349	Galería El Rey # 126.	La Victoria
12	Lety Fashion and Color	20547151616	Pasaje Ugarte 130. La	La Victoria
13	Creaciones Marlys S.A.	20469954065	Polongacion Gamarra 65	La Victoria
14	E Textil E.I.R.L.	20513643412	Av. Cachay 264, interi	La Victoria
15	Samantha	20543393216	Jr. Sebastian Barranca	La Victoria
16	Sky and Hi	20521788942	Jr. Gammarra #820 Gale	La Victoria
17	Corporación Textil Uni	20510983662	Isabel la Catolica 159	La Victoria
18	Almendra (Persona natu	10086527575	Gamarra 941 Interior 1	Los Olivos
19	D & Teo Fashion S.A.C.	20515528491	Galeria el Rey puesto	La Victoria
20	Chiemsse Industries S.	20511649383	Jr. Sebastian Barranca	La Victoria
21	F.F. Textil S.A.C.	20507900021	Ebarista San Cristobal	La Victoria
22	Emporium Mato Design S	20543187071	Prolong. Gamarra 712,	La Victoria
23	Textiles San Carlos SA	20100825288	Prolong. Gamarra 677.	La Victoria
24	Creacionespi S.R.L.	20521681129	Prolong. Gamarra 712,	La Victoria
25	Manufacturas Textil Va	20513181613	Humboldt 1358, La Vict	La Victoria
26	Texbal S.A.C.	20547129360	28 de julio 2492, La V	La Victoria
27	Circe (Persona natural	10024127368	Jr. Francia 1577 galer	La Victoria
28	Anali Fashion S.A.C.	20547187050	Galería San Pedro 1° S	San Juan de Lurigancho
29	Dasathya Moda	20555368721	Galeria San Pedro 1° S	La Victoria
30	Trapos Chic	10107277014	Jr Francia 1597 Sótano	La Victoria
31	Creaciones Samy S.A.C.	20550657130	Jr. Hipólito Unanue 15	La Victoria
32	Khazin E.I.R.L.	20547033842	C.C. Parque Cánepa, ti	El Agustino
33	Industrias Renato S.A.	20501848035	Prolong. Gamarra 477.	San Juan de Lurigancho
34	INVE	20511479526	Jr. Francia 1577 Tda 1	San Luis
35	Natural Surf E.I.R.L.	20191253435	Jr. Francia 1577 1°pis	La Victoria
36	Afrodita Show Room (Pe	10461835410	Jr. Francia 1577 2°pis	La Victoria
37	Nashla (Persona natura	10096710050	Prolong. Gamarra 1159.	La Victoria
38	Yalu (Persona natural	10414732700	Prolong. Gamarra 1159.	La Victoria



39	Card (Persona natural	17517061026	Prolong. Gamarra 1159,	Cercado de Lima
40	Chocolate (Persona nat	10327331782	Prolong. Gamarra 1159,	La Victoria
41	Flakis Fashion (Person	10074207427	Prolong. Gamarra 1159,	La Victoria
42	Inversiones Kelly S.R.	20416174033	Calle Huasta 4840. Los	Los Olivos
43	Jeans Oui Paris S.R.L.	20100808782	Av. Cachay 375. La Vic	La Victoria
44	Flaviana (Persona natu	10103153331	Prolong. Gamarra 860,	La Victoria
45	Creaciones Carmín (Per	10412369039	Prolong. Gamarra 860,	La Victoria
46	D'Oro Trading Corporat	20515560387	Prolong. Gamarra 860,	San Juan de Lurigancho
47	Creaciones Milan (Pers	10081708750	Av. Sebastián Barrana	La Victoria
48	D'Maya (Personal natur	10411474793	Av. Sebastián Barrana	La Victoria
49	Jaszlinz Fashion S.A.C	20501817580	Jr. Huallaga 547. Cerc	Cercado de Lima
50	Ternos Taylor E.I.R.L.	20524498635	Jr. Huallaga 562, Cerc	Cercado de Lima
51	Moda Global S.A.C.	20512608133	Calle América 652, La	La Victoria
52	Feranny Design S.R.L.	20547695471	Jr. Francia 1537. La V	La Victoria
53	Tommy Textil Import y	20543197891	Av. 28 de julio 2580,	La Victoria
54	Inversiones Delgado Ra	20517380041	Prolong. Gamarra 712,	La Victoria
55	Modas y Diseños Irasor	20537813491	Prolong. Gamarra 654,	La Victoria
56	Import Textile Tesen's	20543305023	Prolong. Gamarra 443,	La Victoria
57	Comercial Textil Marlo	20123000421	Prolong. Gamarra 765,	La Victoria
58	Afrodita Design S.A.C.	20546889972	Prolong. Gamarra 1160,	Villa El Salvador
59	Textil Company Import	20556903329	Calle Francia 1369, La	La Victoria
60	Modas Mosali E.I.R.L.	20524786428	Jr. San Cristóbal 1453	La Victoria
61	Inversiones Magui Albe	20562827341	Isabel la Católica 472	La Victoria
62	Confecciones & Ventas	20557163078	Calle Casimiro Negrón	La Victoria
63	Importaciones Textiles	20141069871	Jr. Antonio Bazo 810,	La Victoria
64	Import Textil El Amigo	20552606214	Jr. Antonio Bazo 987,	La Victoria
65	Import Textiles Edward	20544337433	Jr. Antonio Bazo 776,	La Victoria
66	Corporación Wama S.A.C	20374343964	A. Abancay 186, Cercad	Cercado de Lima
67	Italo (Persona natural	10073554255	Jr. Andahuaylas 646, C	Cercado de Lima
68	Comercial Hilton (Pers	10093105031	Jr. Andahuaylas 676, C	Cercado de Lima
69	Shale S.R.L.	20554454195	Jr. Huallaga 547, int.	Cercado de Lima
70	La Cabaña del Jean's (	10415429130	Jr. Huallaga 662, Cerc	Cercado de Lima
71	Confecciones Lusabely	20512461957	Jr. Huallaga 547, int.	Cercado de Lima
72	Qorilazo Peru E.I.R.L.	20548545952	Galería Mercosur, int.	Cercado de Lima
73	Funny Style E.I.R.L.	20524969425	Av. Grau 550, puesto 5	Cercado de Lima
74	F.M.C. Maya E.I.R.L.	20552278021	Prolong. Gamarra 860,	La Victoria
75	Newton Perú S.A.C.	20555721600	Av. Canaval y Moreyra	Miraflores
76	Inversiones industrial	20117470271	Av. Los Frutales Nro.	Ate
77	Ola y montaña S.A.C.	20520673670	Av. Camino real nro. 1	Surco
78	KS Depor S.A.	20532145415	mza. c lote. 09 ciudad	San Juan de Lurigancho
79	TRIATHLON S.A.C.	20417531026	av. salaverry nro. 238	Lince

80	Creaciones Cindy S.R.L	20122028225	Prolong. Huanuco 1601,	La Victoria
81	Kosoan S.A.C	20508012765	Prolong. Gamarra 727.	Cercado de Lima
82	Novedades Estrella S.A	20508142898	Jr. Huanuco S.N., int.	La Victoria
83	Alfamoda S.A.C.	20510148631	Jr. Hipólito Unanue 1	Cercado de Lima
84	Textil Samyra E.I.R.L.	20550757517	Jr. Hipólito Unanue 15	La Victoria
85	Enterprise Luana Colle	20551117660	Jr. Francia 1577, Gale	La Victoria
86	Kidy Tech S.A.C	20491928949	Av.Inca Garcilazo de l	Cercado de Lima
87	Elegantísimas textiles	20547703163	Av. Huracio Urteaga	Jesus Maria
88	Ccanto Lopez Neill	10077567548	Jr. Tacna N° 805	Magdalena
89	Gambini Solorzano Natividad	10062287638	Av. Antúnez de Mayolo	Los Olivos
90	Neyra Ventura Carlos	10416697430	Jr. Gamarra N° 1080	La Victoria
91	Inversiones Vigi S.A.C	20451537467	Jr. Huallaga N° 246	Cercado de Lima
92	Lazo Cuaresma Alex	10442861396	Jr. Gamarra N° 149	La Victoria
93	In Moda E.I.R.L.	20492985792	Prologancion Huanuco N	La Victoria
94	Santa Cruz Yessica Lis	10452344560	Jr. Gamarra N° 1602	La Victoria
95	Creaciones Zaira	10804071089	Jr. Humbold N° 1565	La Victoria
96	Eclipse	10096842061	Jr. Humbold N° 1533	La Victoria
97	Cristina Colors S.A.C.	20537189224	Mz. W Lote 26 El Asens	Ate
98	Modelli 2000 S.A.C.	20521186543	Av. Los condorez Mz A	La Victoria
99	Elys Fashion	10190262486	Jr. Prolongacion Gamar	La Victoria
100	Vremaf S.A.C.	20504403387	Casimiro Espejo N° 152	Comas
101	Kristell Degrade	10097239300	Jr. Millet N° 390	San Borja
102	Chavez Agurto Daniel	10414686635	Psj. Gamarra N° 173	La Victoria
103	Creaciones Sucnier	10102391484	Jr. Gamarra N° 654	La Victoria
104	Torres Gutierrez Sussa	10437116496	Prolongacion Gamarra N	La Victoria
105	Mega Polo	10719213389	Jr. Gamarra N°1312	La Victoria
106	Flores Garcia Marisela	10105771971	Jr. Gamarra N° 967	La Victoria
107	Minaya Parra Saby	10444049737	Av. Larco N° 595	Miraflores
108	Michell y CIA S.A.	20100192650	Av. Larco N° 547	Miraflores
109	Grasky S.A.C.	20537711222	Av. General Cordova N°	Miraflores
110	Maison de Fiance	10091408321	Av. Larco N° 976	Miraflores
111	La Quinta	20219719443	Diez Canseco N° 219	Miraflores
112	Babymodas S.A.C.	20510151420	Av. Las Lomas N° 780	San Juan de Lurigancho
113	Boutique Moda's Dorys	10103297333	Av. Arenales N° 1697	Lince
114	O. Uchida S.A.C.	20513719761	Av. Ignacio Merino N°2	Lince
115	Maisa Peru S.A.C.	20492478009	Av. Jorge Basadre N°89	San Isidro
116	Giorgio S.A.C.	20101958451	Av. Camino Real N° 390	San Isidro
117	Tessuti Moda S.A.C.	20536323784	Av. Berlin N° 410	Miraflores
118	Capuccino	10064797625	Av. Larco N° 595	Miraflores
119	Zafira S.A.C.	20556160351	Shell N° 168	Miraflores
120	Caraz company S.A.C.	20550223059	Jr. San Fernando N°197	Los Olivos

121	Forever	10103984870	Antunez de Mayolo N° 1	Los Olivos
122	Tiendas Glamoide	10441828492	N°99	Los Olivos
123	Nahomi Trading E.I.R.L	20535506061	Psj Las casuarinas Lot	San Juan de Lurigancho
124	DSJ Perú S.A.C.	20521294516	Av. Abancay N° 349	Cercado de Lima
125	Brumoda S.A.C.	20512134590	Cal. Los Telares 281	Ate
126	Angela Andrea S.A.C.	20504127410	Av. Canada 253	La Victoria
127	Comercial Salam Afnan	20537814544	Cal. Johannes Brahms 2	San Borja
128	Lembranza S.A.C-	20392791931	Javier Prado Oeste N°3	Magdalena del Mar
129	Pc Moda S.A.C.	20430772873	Jorge Chavez N°1046	Santiago de Surco
130	Taller de confecci San	20102266359	Psj. Olaya N° 147	San Luis
131	Kroxvik Import S.A.C.	20492112527	Jr. Andres Santa Cruz	San Luis
132	Ella	10023986464	Jr. Huallaga N° 311	Cercado de Lima
133	Moda Bella	20521722259	Hipolito Unanue N° 159	La Victoria
134	Leyva Infante Patricia	10072627119	Jr. Huallaga N° 219	Cercado de Lima
135	JVN S.R.L.	20492287327	Av. Arenales N° 1737	Lince
136	Hidalgo Garay Luis	10411909994	Jr. Lampa N° 393	Cercado de Lima
137	Qunuq S.A.C.	20547556608	Cal. Condoroma N°406	Santiago de Surco
138	Textiles Euromod S.A.C	20390148314	Cal. Mariscal Eloy N°9	San Luis
139	G&P Exportadores	20102098464	Av. Tomas Marzano 4471	Santiago de Surco
140	Productos deportivos S	20200805586	Cal. Garcilazo de la V	Lince
141	Empresas Pinto Perú S.	20518691504	Cal. Chincha Alta 150	Santiago de Surco
142	Mentha & Chocolate	20144422199	Separadora Industrial	Ate
143	Corporación Mathews S.	20516587955	Jr. Azangaro N° 580	Cercado de Lima
144	Valditex S.A.	20101030882	Av. Jorge Chavez 1046	Santiago de Surco
145	Creaciones Mubarak S.A	20122823971	Cal. Shell N° 377	Miraflores
146	Cotton Knit S.A.C.	20101635440	Jr. Santa Sofia 137	Ate
147	Manufacturas San Isidr	20101298851	Jr. Azangaro 246	Cercado de Lima
148	El modelador S.A.	20100174911	Salvador Carmona 280	Ate
149	Fashion Company S.A.C.	20506123098	Angamos Oeste 1390	Miraflores
150	Bonatex S.A.	20543914801	Jorge Buckley 192	Miraflores
151	Decoraciones King Nat	20100504996	Jr. de la Union 645	Cercado de Lima
152	Angulo Santillan Sued	10334289503	Antunez de Mayolo 841	Los Olivos
153	M&N Color	10403718365	Av. Inca Garcilazo 127	Cercado de Lima
154	Huarocc Egoavil Felici	10073381971	Jr. Paruro 1115	Cercado de Lima
155	Industrial textil Paci	20112316249	Guillermo Dansey 1837	Cercado de Lima
156	Innovative textile sol	20512646060	Bethoven 203	San Borja
157	Corporacion O&S	20511906459	Tahuantinsuyo 840	San Juan de Lurigancho
158	Incalpaca Textiles Per	20100226813	Condor N°100	San Juan de Lurigancho
159	Confexiones Textimax	20101362702	Huaro-chiri N° 151	Santa Anita
160	Topy Top	20100047056	Av. Santuario N°1323	San Juan de Lurigancho
161	Nettcalco S.A.	20100064571	Cal. cinco N° 115	Ate

162	Compañía Universal Tex	20100562848	Av. Venezuela 2505	Cercado de Lima
163	Creaciones Akris	10084374844	Jr. Ayacucho N° 168	Cercado de Lima
164	Bevic S.A.C.	20517890830	Jr. Ayacucho N° 166	Cercado de Lima

- Ubicación geográfica de las diversas empresas de la muestra – Lima Metropolitana.

<b>Distrito</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
La Victoria	70	43%
Cercado de Lima	30	18%
Miraflores	13	8%
San Juan de Lurigancho	10	6%
Ate	7	4%
Los Olivos	6	4%
Santiago de Surco	5	3%
Lince	5	3%
San Luis	4	2%
San Borja	3	2%
San Isidro	2	1%
Jesús María	2	1%
Magdalena del Mar	2	1%
Surco	1	1%
El Agustino	1	1%
Villa El Salvador	1	1%
Santa Anita	1	1%
Comas	1	1%
<b>Total General</b>	<b>164</b>	<b>100%</b>

- Empresas según número de trabajadores.

<b>Número de trabajadores</b>	<b>N° de empresas</b>	<b>%</b>
De 1 a 10 trabajadores	133	81%
De 11 a 50 trabajadores	19	12%
De 51 a 200 trabajadores	5	3%
De 201 a más trabajadores	7	4%
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100%</b>

- Empresas según su antigüedad – años de fundación.

Número de trabajadores	N° de empresas	%
De 0 a 5 años de fundación	75	46%
De 6 a 10 años de fundación	45	27%
De 11 a 15 años de fundación	8	5%
De 16 a 20 años de fundación	10	6%
Más de 20 años de fundación	26	16%
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100%</b>

- Empresas encuestadas clasificadas según tipo. Ver figura 4.
  - Asociación de comerciantes de Gamarra.
    - Propietarios de una sola tienda (66 empresas)

N°	Nombre de la empresa	RUC	Dirección	Distrito
1	Angel Pink (Persona na	10103150201	Gamarra 880 int 21-A,	La Victoria
2	Inversiones Studio V y	20523210263	Jr. Prolongación Gamar	La Victoria
3	Emporium Textil	20506119147	Galeria el Rey puesto	La Victoria
4	Pijamas Megga S.A.C.	20492932672	Pasaje Canepa 149. La	La Victoria
5	Anita Fashion	20549297731	Av. Isabel La Católica	La Victoria
6	Joisca S.A.C	20508212349	Galería El Rey # 126.	La Victoria
7	Lety Fashion and Color	20547151616	Pasaje Ugarte 130. La	La Victoria
8	Creaciones Marlys S.A.	20469954065	Polongacion Gamarra 65	La Victoria
9	E Textil E.I.R.L.	20513643412	Av. Cachay 264, interi	La Victoria
10	Samantha	20543393216	Jr. Sebastian Barranca	La Victoria
11	Sky and Hi	20521788942	Jr. Gamarra #820 Gale	La Victoria
12	Corporación Textil Uni	20510983662	Isabel la Catolica 159	La Victoria
13	D & Teo Fashion S.A.C.	20515528491	Galeria el Rey puesto	La Victoria
14	Chiemse Industries S.	20511649383	Jr. Sebastian Barranca	La Victoria
15	F.F. Textil S.A.C.	20507900021	Ebarista San Cristobal	La Victoria
16	Emporium Mato Design S	20543187071	Prolong. Gamarra 712,	La Victoria
17	Creacionespi S.R.L.	20521681129	Prolong. Gamarra 712,	La Victoria
18	Manufacturas Textil Va	20513181613	Humboldt 1358, La Vict	La Victoria
19	Texbal S.A.C.	20547129360	28 de julio 2492, La V	La Victoria
20	Circe (Persona natural	10024127368	Jr. Francia 1577 galer	La Victoria
21	Dasathya Moda	20555368721	Galeria San Pedro 1° S	La Victoria
22	Trapos Chic	10107277014	Jr Francia 1597 Sótano	La Victoria
23	Creaciones Samy S.A.C.	20550657130	Jr. Hipólito Unanue 15	La Victoria
24	Afrodita Show Room (Pe	10461835410	Jr. Francia 1577 2°pis	La Victoria



25	Nashla (Persona natura	10096710050	Prolong. Gamarra 1159.	La Victoria
26	Yalu (Persona natural	10414732700	Prolong. Gamarra 1159.	La Victoria
27	Chocolate (Persona nat	10327331782	Prolong. Gamarra 1159,	La Victoria
28	Flakis Fashion (Person	10074207427	Prolong. Gamarra 1159,	La Victoria
29	Jeans Oui Paris S.R.L.	20100808782	Av. Cachay 375. La Vic	La Victoria
30	Flaviana (Persona natu	10103153331	Prolong. Gamarra 860,	La Victoria
31	Creaciones Carmín (Per	10412369039	Prolong. Gamarra 860,	La Victoria
32	Creaciones Milan (Pers	10081708750	Av. Sebastián Barrana	La Victoria
33	D'Maya (Personal natur	10411474793	Av. Sebastián Barrana	La Victoria
34	Moda Global S.A.C.	20512608133	Calle América 652, La	La Victoria
35	Feranny Design S.R.L.	20547695471	Jr. Francia 1537. La V	La Victoria
36	Tommy Textil Import y	20543197891	Av. 28 de julio 2580,	La Victoria
37	Inversiones Delgado Ra	20517380041	Prolong. Gamarra 712,	La Victoria
38	Modas y Diseños Irasor	20537813491	Prolong. Gamarra 654,	La Victoria
39	Import Textile Tesen's	20543305023	Prolong. Gamarra 443,	La Victoria
40	Comercial Textil Marlo	20123000421	Prolong. Gamarra 765,	La Victoria
41	Textil Company Import	20556903329	Calle Francia 1369, La	La Victoria
42	Modas Mosali E.I.R.L.	20524786428	Jr. San Cristóbal 1453	La Victoria
43	Inversiones Magui Albe	20562827341	Isabel la Católica 472	La Victoria
44	Confecciones & Ventas	20557163078	Calle Casimiro Negrón	La Victoria
45	Import Textil El Amigo	20552606214	Jr. Antonio Bazo 987,	La Victoria
46	Import Textiles Edward	20544337433	Jr. Antonio Bazo 776,	La Victoria
47	F.M.C. Maya E.I.R.L.	20552278021	Prolong. Gamarra 860,	La Victoria
48	Creaciones Cindy S.R.L	20122028225	Prolong. Huanuco 1601,	La Victoria
49	Novedades Estrella S.A	20508142898	Jr. Huanuco S.N., int.	La Victoria
50	Textil Samyra E.I.R.L.	20550757517	Jr. Hipólito Unanue 15	La Victoria
51	Enterprise Luana Colle	20551117660	Jr. Francia 1577, Gale	La Victoria
52	Neyra Ventura Carlos	10416697430	Jr. Gamarra N° 1080	La Victoria
53	Lazo Cuaresma Alex	10442861396	Jr. Gamarra N° 149	La Victoria
54	In Moda E.I.R.L.	20492985792	Prologancion Huanuco N	La Victoria
55	Santa Cruz Yessica Lis	10452344560	Jr. Gamarra N° 1602	La Victoria
56	Creaciones Zaira	10804071089	Jr. Humbold N° 1565	La Victoria
57	Eclipse	10096842061	Jr. Humbold N° 1533	La Victoria
58	Modelli 2000 S.A.C.	20521186543	Av. Los condorez Mz A	La Victoria
59	Elys Fashion	10190262486	Jr. Prolongacion Gamar	La Victoria
60	Chavez Agurto Daniel	10414686635	Psj. Gamarra N° 173	La Victoria
61	Creaciones Sucnier	10102391484	Jr. Gamarra N° 654	La Victoria
62	Torres Gutierrez Sussa	10437116496	Prolongacion Gamarra N	La Victoria
63	Mega Polo	10719213389	Jr. Gamarra N°1312	La Victoria
64	Flores Garcia Marisela	10105771971	Jr. Gamarra N° 967	La Victoria
65	Angela Andrea S.A.C.	20504127410	Av. Canada 253	La Victoria

- Propietarios de cadena de tiendas (4 empresas)

N°	Nombre de la empresa	RUC	Dirección	Distrito
1	Grupo Ava Fashion S.A.	20552627998	Prolong. Parinacochas	La Victoria
2	Textiles San Carlos SA	20100825288	Prolong. Gamarra 677.	La Victoria
3	Natural Surf E.I.R.L.	20191253435	Jr. Francia 1577 1°pis	La Victoria
4	Importaciones Textiles	20141069871	Jr. Antonio Bazo 810,	La Victoria

- Tiendas independientes o cadenas fuera de Gamarra (94 empresas).

N°	Nombre	RUC	Dirección	Distrito
1	RHE Textil S.A.C.	20512835466	Moquegua 157, Cercado	Cercado de Lima
2	Maklu S.A.	20390416858	Jr. Italia N°1601, La	San Juan de Lurigancho
3	Veroka Style E.I.R.L.	20538538036	Mateo Pumacahua 1651	Jesús María
4	Natura Form S.A.	20256332028	Galería el Rey #115. L	Miraflores
5	Almendra (Persona natu	10086527575	Gamarra 941 Interior 1	Los Olivos
6	Analí Fashion S.A.C.	20547187050	Galería San Pedro 1° S	San Juan de Lurigancho
7	Khazin E.I.R.L.	20547033842	C.C. Parque Cánepa, ti	El Agustino
8	Industrias Renato S.A.	20501848035	Prolong. Gamarra 477.	San Juan de Lurigancho
9	Vo Factory (KENKO INVE	20511479526	Jr. Francia 1577 Tda 1	San Luis
10	Card (Persona natural	17517061026	Prolong. Gamarra 1159,	Cercado de Lima
11	Inversiones Kelly S.R.	20416174033	Calle Huasta 4840. Los	Los Olivos
12	D'Oro Trading Corporat	20515560387	Prolong. Gamarra 860,	San Juan de Lurigancho
13	Jaszlinz Fashion S.A.C	20501817580	Jr. Huallaga 547. Cerc	Cercado de Lima
14	Ternos Taylor E.I.R.L.	20524498635	Jr. Huallaga 562, Cerc	Cercado de Lima
15	Afrodita Design S.A.C.	20546889972	Prolong. Gamarra 1160,	Villa El Salvador
16	Corporación Wama S.A.C	20374343964	A. Abancay 186, Cercad	Cercado de Lima
17	Italo (Persona natural	10073554255	Jr. Andahuaylas 646, C	Cercado de Lima
18	Comercial Hilton (Pers	10093105031	Jr. Andahuaylas 676, C	Cercado de Lima
19	Shale S.R.L.	20554454195	Jr. Huallaga 547, int.	Cercado de Lima
20	La Cabaña del Jean's (	10415429130	Jr. Huallaga 662, Cerc	Cercado de Lima
21	Confecciones Lusabely	20512461957	Jr. Huallaga 547, int.	Cercado de Lima
22	Qorilazo Peru E.I.R.L.	20548545952	Galería Mercosur, int.	Cercado de Lima
23	Funny Style E.I.R.L.	20524969425	Av. Grau 550, puesto 5	Cercado de Lima
24	Newton Perú S.A.C.	20555721600	Av. Canaval y Moreyra	Miraflores
25	Inversiones industrial	20117470271	Av. Los Frutales Nro.	Ate
26	Ola y montaña S.A.C.	20520673670	Av. Camino Real Nro. 1	Surco
27	KS Depor S.A.	20532145415	Mza. C Lote. 09 Ciudad	San Juan de Lurigancho



28	TRIATHLON S.A.C.	20417531026	Av. Salaverry Nro. 238	Lince
29	Kosoan S.A.C	20508012765	Prolong. Gamarra 727.	Cercado de Lima
30	Alfamoda S.A.C.	20510148631	Jr. Hipólito Unanue 1	Cercado de Lima
31	Kidy Tech S.A.C	20491928949	Av.Inca Garcilazo de l	Cercado de Lima
32	Elegantísimas textiles	20547703163	Av. Huracio Urteaga	Jesus Maria
33	Ccanto Lopez Neill	10077567548	Jr. Tacna N° 805	Magdalena
34	Gambini Solorzano Nativ	10062287638	Av. Antúnez de Mayolo	Los Olivos
35	Inversiones Vigi S.A.C	20451537467	Jr. Huallaga N° 246	Cercado de Lima
36	Cristina Colors S.A.C.	20537189224	Mz. W Lote 26 El Asens	Ate
37	Vremaf S.A.C.	20504403387	Casimiro Espejo N° 152	Comas
38	Kristell Degrade	10097239300	Jr. Millet N° 390	San Borja
39	Minaya Parra Saby	10444049737	Av. Larco N° 595	Miraflores
40	Michell y CIA S.A.	20100192650	Av. Larco N° 547	Miraflores
41	Grasky S.A.C.	20537711222	Av. General Cordova N°	Miraflores
42	Maison de Fiance	10091408321	Av. Larco N° 976	Miraflores
43	La Quinta	20219719443	Diez Canseco N° 219	Miraflores
44	Babymodas S.A.C.	20510151420	Av. Las Lomas N° 780	San Juan de Lurigancho
45	Boutique Moda´s Dorys	10103297333	Av. Arenales N° 1697	Lince
46	O. Uchida S.A.C.	20513719761	Av. Ignacio Merino N°2	Lince
47	Maisa Peru S.A.C.	20492478009	Av. Jorge Basadre N°89	San Isidro
48	Giorgio S.A.C.	20101958451	Av. Camino Real N° 390	San Isidro
49	Tessuti Moda S.A.C.	20536323784	Av. Berlin N° 410	Miraflores
50	Capuccino	10064797625	Av. Larco N° 595	Miraflores
51	Zafira S.A.C.	20556160351	Shell N° 168	Miraflores
52	Caraz company S.A.C.	20550223059	Jr. San Fernando N°197	Los Olivos
53	Forever	10103984870	Antunez de Mayolo N° 1	Los Olivos
54	Tiendas Glamoide	10441828492	Antunez de Mayolo N°99	Los Olivos
55	Nahomi Trading E.I.R.L	20535506061	Psj Las casuarinas Lot	San Juan de Lurigancho
56	DSJ Perú S.A.C.	20521294516	Av. Abancay N° 349	Cercado de Lima
57	Brumoda S.A.C.	20512134590	Cal. Los Telares 281	Ate
58	Comercial Salam Afnan	20537814544	Cal. Johannes Brahms 2	San Borja
59	Lembranza S.A.C-	20392791931	Javier Prado Oeste N°3	Magdalena del Mar
60	Pc Moda S.A.C.	20430772873	Jorge Chavez N°1046	Santiago de Surco
61	Taller de confecci San	20102266359	Psj. Olaya N° 147	San Luis
62	Kroxvik Import S.A.C.	20492112527	Jr. Andres Santa Cruz	San Luis
63	Ella	10023986464	Jr. Huallaga N° 311	Cercado de Lima
64	Leyva Infante Patricia	10072627119	Jr. Huallaga N° 219	Cercado de Lima
65	JVN S.R.L.	20492287327	Av. Arenales N° 1737	Lince
66	Hidalgo Garay Luis	10411909994	Jr. Lampa N° 393	Cercado de Lima
67	Qunuq S.A.C.	20547556608	Cal. Condorama N°406	Santiago de Surco
68	Textiles Euromod S.A.C	20390148314	Cal. Mariscal Eloy N°9	San Luis

69	G&P Exportadores	20102098464	Av. Tomas Marzano 4471	Santiago de Surco
70	Productos deportivos S	20200805586	Cal. Garcilazo de la V	Lince
71	Empresas Pinto Perú S.	20518691504	Cal. Chincha Alta 150	Santiago de Surco
72	Mentha & Chocolate	20144422199	Separadora Industrial	Ate
73	Corporación Mathews S.	20516587955	Jr. Azangaro N° 580	Cercado de Lima
74	Valditex S.A.	20101030882	Av. Jorge Chavez 1046	Santiago de Surco
75	Creaciones Mubarak S.A	20122823971	Cal. Shell N° 377	Miraflores
76	Cotton Knit S.A.C.	20101635440	Jr. Santa Sofia 137	Ate
77	Manufacturas San Isidr	20101298851	Jr. Azangaro 246	Cercado de Lima
78	El modelador S.A.	20100174911	Salvador Carmona 280	Ate
79	Fashion Company S.A.C.	20506123098	Angamos Oeste 1390	Miraflores
80	Bonatex S.A.	20543914801	Jorge Buckley 192	Miraflores
81	Decoraciones King Nat	20100504996	Jr. de la Union 645	Cercado de Lima
82	Angulo Santillan Sued	10334289503	Antunez de Mayolo 841	Los Olivos
83	M&N Color	10403718365	Av. Inca Garcilazo 127	Cercado de Lima
84	Huarocc Egoavil Felici	10073381971	Jr. Paruro 1115	Cercado de Lima
85	Industrial textil Paci	20112316249	Guillermo Dansey 1837	Cercado de Lima
86	Innovative textile sol	20512646060	Bethoven 203	San Borja
87	Corporacion O&S	20511906459	Tahuantinsuyo 840	San Juan de Lurigancho
88	Incalpaca Textiles Per	20100226813	Condor N° 100	San Juan de Lurigancho
89	Confexiones Textimax	20101362702	Huarochoiri N° 151	Santa Anita
90	Topy Top	20100047056	Av. Santuario N° 1323	San Juan de Lurigancho
91	Nettalco S.A.	20100064571	Cal. cinco N° 115	Ate
92	Compañía Universal Tex	20100562848	Av. Venezuela 2505	Cercado de Lima
93	Creaciones Akris	10084374844	Jr. Ayacucho N° 168	Cercado de Lima
94	Bevic S.A.C.	20517890830	Jr. Ayacucho N° 166	Cercado de Lima

## Apéndice D: Cuestionario TQM

 <b>CENTRUM</b> GRADUATE BUSINESS SCHOOL <small>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ</small>			Fecha <input style="width: 100%;" type="text"/>			
<b>CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA</b>						
<b>A. Su empresa o Institución está ubicada:</b> a. <input type="checkbox"/> En Lima b. <input type="checkbox"/> En provincia	<b>E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?</b> a. <input type="checkbox"/> Manufactura: construcción, fabricación, ensamblaje b. <input type="checkbox"/> Conversión: extracción, transformación, reducción c. <input type="checkbox"/> Reparaciones: reconstrucción, renovación, restauración d. <input type="checkbox"/> Logístico: almacenamiento, transporte, comercial e. <input type="checkbox"/> Seguridad: protección, financiamiento, defensa, orden f. <input type="checkbox"/> Bienestar: salud, educación, asesoría g. <input type="checkbox"/> Otra _____					
<b>B. Su empresa es:</b> a. <input type="checkbox"/> Pública b. <input type="checkbox"/> Privada c. <input type="checkbox"/> Otra (Instituciones) _____						
<b>C. ¿Cuántos trabajadores tiene ?</b> a. 1 a 10 ( ) b. 11 a 50 ( ) c. 51 a 200 ( ) d. 201 a más ( )	<b>F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?</b> a. <input type="checkbox"/> 0 - 5 b. <input type="checkbox"/> 6 - 10 c. <input type="checkbox"/> 11 - 15 d. <input type="checkbox"/> 16 - 20 e. <input type="checkbox"/> Más de 20					
<b>D. Su cargo es:</b> a. <input type="checkbox"/> Presidente de Directorio o Gerente General b. <input type="checkbox"/> Gerente de Area o Jefe de Departamento c. <input type="checkbox"/> Otro _____	<b>G. Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?</b> <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No					
<b>H. Indique qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa</b> _____						
<b>I. Indique el tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad</b> a. De 1 a 3 años ( ) b. De 4 a 7 años ( ) c. De 8 a más años ( )						
<b>NOTA: ES IMPORTANTE QUE MARQUE LA SITUACIÓN REAL ACTUAL DE SU EMPRESA</b>						
Después de cada enunciado marque con un aspa (x) en la escala el nivel que más representa su opinión.						
	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.					
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad					
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.					
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.					
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.					
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.					
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.					
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.					
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.					

10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.					
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.					
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.					
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.					
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.					
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.					
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.					
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.					
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.					
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.					
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.					
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.					
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones					
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.					
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.					
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.					
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.					
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad					
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).					
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.					
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.					
31	La empresa invierte en el diseño del producto.					
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.					
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.					
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.					
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.					