

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



**Calidad en Sector Comercialización de Prendas de Vestir en Perú**

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

**OTORGADO POR LA  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA CATOLICA DEL PERU**

**PRESENTADA POR**

**Fabián Canales Quiñones**

**Katia Dianusso Ortiz**

**Sara Hernández García**

**Evinie Montoro Zevallos**

**Asesor: Jorge B. Benzaquen de Las Casas**

**Surco, Julio de 2015**

## Agradecimientos

A nuestros maestros, por su buena disposición para absolver las dudas y extender las discusiones inclusive fuera del horario de clases.

A CENTRUM, por el esmero en poner a disposición las mejores herramientas para facilitar nuestro aprendizaje.

A nuestros compañeros y amigos del MBA67, cuya participación en cada clase enriqueció este proceso.



## Dedicatoria

A Dios, por habernos dotado de raciocinio para decidir nuestro futuro y de herramientas para conseguirlo.

A nuestras familias, por su apoyo incondicional durante este proyecto y por acompañarnos en los momentos difíciles.



## Resumen Ejecutivo

La presente investigación cuantitativa estuvo enfocada en el Sector Comercialización de Prendas de Vestir en Perú, 2014. El mismo, tuvo como objetivo obtener la opinión de la alta gerencia respecto al nivel de cumplimiento general de la gestión de calidad total (TQM) y para cada uno de los nueve factores del TQM en sus empresas. De esta manera, ampliar el conocimiento referente a la gestión de la calidad en las empresas que son parte de este sector económico del país.

En este contexto, para seleccionar la población de empresas a encuestar se tomó como base de datos *Perú: The Top 10,000 Companies 2013* (Cavanagh, 2013), debido a que esta ofrece una amplia gama de información del sector empresarial peruano, brindando datos relevantes para la presente investigación. Además, se verificó que las empresas seleccionadas estuvieran ubicadas en Lima como en provincia y que contaran con *número de registro de contribuyente* ante la entidad recaudadora de impuestos en Perú, SUNAT.

Para evaluar el nivel de calidad se realizaron 250 encuestas a la población de empresas seleccionadas. Las encuestas fueron realizadas vía telefónica, vía correo electrónico, o de manera presencial. Cada encuesta estuvo conformada por 35 preguntas, que agrupaban los nueve factores del TQM. Por último, de las encuestas enviadas se obtuvieron 70 respuestas.

Finalmente, del análisis de los resultados se observó que el nivel de gestión de calidad de las empresas encuestadas fue en promedio 3.66. Es decir, este valor se encontró entre la escala neutro y de acuerdo. Adicionalmente, se encontró que el factor Alta Gerencia fue el que obtuvo mayor puntaje mientras que el factor Círculos de Calidad es el que presenta mayor oportunidad de mejora.

## Abstract

This quantitative research was focused on the Commercialization of Clothing Sector in Peru, 2014. The objective of it is to identify the level of compliance of the nine factors of TQM. Also, the level of compliance by each factor is detailed, which will serve to increase quality awareness in companies that are in this economic sector.

To this end, it was used as a database “Peru: The Top 10,000 Companies 2013” (Cavanagh, 2013), to select the business population to be surveyed, because this offers a wide range of information of the Peruvian business sector, providing relevant data for the present investigation. In addition, the selected companies are registered in the SUNAT, the tax collection agency in Peru. This filter was used because the informality of companies may affect the total quality practices that were considered. On the other hand, companies from Lima and other interior places of Peru were considered.

In order to assess the quality, 250 surveys were conducted to the selected population of companies. The surveys were conducted by telephone, via email, or in person, which were made up of 35 questions, which grouped the nine factors of TQM. It should be mentioned that 70 surveys sent responses were obtained.

Thus, it is expected to describe the level of compliance of the nine factors of TQM in commercialization of Clothes Sector in Peru. Additionally, opportunities for improvement were found, following are the main ones: (a) For the nine factors of TQM evaluated for the sector, the results shows that the factor Upper Management is more developed compared to other factors, also the Quality Circles factor is the one with greater opportunity; (B) within the analyzed sample, 16% of companies have a Quality Management System implemented, namely, the Sector review presents an opportunity to have a QMS; and (c) the block analysis of the sample tested, shows as result that most developed blocks are the Management and

Focus on Suppliers, taking opportunity of development Process and Focus on Customer Satisfaction blocks.



## Contenido

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>iv</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>v</b>
<b>Capítulo I: Introducción.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes .....	2
1.2 Definición del Problema .....	2
1.3 Propósito de la Investigación .....	3
1.4 Importancia de la Investigación .....	3
1.5 Naturaleza de la Investigación .....	3
1.6 Limitaciones.....	4
1.7 Delimitaciones .....	4
1.8 Resumen.....	4
<b>Capítulo II: Revisión de Literatura.....</b>	<b>6</b>
2.1 Calidad .....	6
2.2 Calidad de las Empresas en el Sector Comercialización de Prendas de Vestir en el Mundo	10
2.3 Calidad en el Perú .....	13
2.4. Resumen.....	28
2.5. Conclusiones .....	29
<b>Capítulo III: Método.....</b>	<b>31</b>
3.1 Diseño de la Investigación .....	31
3.2 Población y Selección de Muestra .....	31
3.3 Procedimiento de Recolección de Datos.....	32
3.4 Instrumentos.....	33

3.5	Validez y Confiabilidad .....	34
3.6	Análisis e Interpretación de Datos .....	37
3.7	Resumen.....	38
<b>Capítulo IV: Resultados .....</b>		<b>40</b>
4.1	Test de Validez .....	40
4.2	Perfil del Informante: Análisis Descriptivo .....	40
4.3	Resumen.....	55
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>		<b>57</b>
5.1	Conclusiones.....	57
5.2	Recomendaciones .....	59
<b>Apéndice B: Selección de la Muestra y Datos.....</b>		<b>81</b>
<b>Apéndice C: Encuesta.....</b>		<b>82</b>
<b>Apéndice D: Consentimiento Informado .....</b>		<b>84</b>
<b>Apéndice E: Tabulación respuestas de encuestas aplicadas a la muestra .....</b>		<b>85</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Descripción de los Ocho Elementos de Autoevaluación para la Calidad de la Empresa</i> .....	9
Tabla 2. <i>Descripción Dimensiones de la Calidad de Servicio</i> .....	12
Tabla 3. <i>Diferencia de Dimensiones por Formato</i> .....	13
Tabla 4. <i>Relación de Empresas Certificadoras y Número de Empresas Certificadas - 2014</i>	14
Tabla 5. <i>Total de Empresas Certificadas con ISO 9001-2014</i> .....	15
Tabla 6. <i>Costos de Diseño Interior para una Tienda de Alta Costura - 2014</i> .....	24
Tabla 7. <i>Descripciones de los Diseños Exploratorio y Descriptivo</i> .....	31
Tabla 8. <i>Porcentaje de Empresas Encuestadas, Perú, 2014</i> .....	33
Tabla 9. <i>Resultados de Alfa de Cronbach</i> .....	35
Tabla 10. <i>Valores Promedio por Factor</i> .....	36
Tabla 11. <i>Propuesta de Nuevas Preguntas para Futura Encuesta sobre Calidad</i> .....	61

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Rubros en los que gasta la mayor parte de sus ingresos por edad (%). .....	19
<i>Figura 2.</i> Evolución del gasto de Inversión en Ciencia y Tecnología, 1999-2012. ....	28
<i>Figura 3.</i> Resultado de los Nueve Factores TQM sobre las encuestas a las empresas Comercializadoras de Prendas de Vestir en el Perú 2014. ....	37
<i>Figura 4.</i> Distribución por cantidad de trabajadores. ....	41
<i>Figura 5.</i> Distribución por antigüedad de empresas. ....	42
<i>Figura 6.</i> Porcentaje de empresas que cuentan con Sistemas de Gestión de Calidad. ....	42
<i>Figura 7.</i> Cantidad de personas por cargo empresarial que respondieron encuestas. ....	43
<i>Figura 8.</i> Promedio por factor. ....	44

## Capítulo I: Introducción

Durante la última década, el Perú ha presentado una mejora significativa en sus indicadores macroeconómicos. Según Vásquez y Zamudio (2014), el crecimiento económico promedio del país, ha sido de 6% anual entre 2010 y 2013. Dicho crecimiento ha ocurrido de manera descentralizada a lo largo del territorio nacional y en la mayor parte de los sectores productivos, como son los casos de comercio, construcción, y servicios. Debido a este crecimiento, se advierte que es conveniente analizar la calidad de las empresas en el mismo.

Según Deming (1986), la calidad es definida según el cliente y sus necesidades, por lo cual, la dirección debe destinar recursos y esfuerzos a la investigación del consumidor. La norma ISO 9000 (Organización Internacional de Estandarización [ISO], 2005) añadió que la calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos, donde las características pueden ser físicas, ergonómicas, sensoriales, y los requisitos podrían ser identificados como una necesidad o expectativa. Es decir, la calidad estaría expresada en el grado en el que un producto o servicio, por ser como tal, puede satisfacer las necesidades de un cliente o consumidor.

En la presente investigación, se evaluó la calidad en empresas que comercializan prendas de vestir en el Perú. Estas empresas comercializadoras fueron: tiendas por departamento, centros comerciales, galerías comerciales, y tiendas especializadas (*boutiques*) ubicadas en el Perú (i.e., Lima y provincias). Se observó que en dicho sector, algunas empresas cuentan con certificación de calidad ISO 9001. Por ello, se utiliza la metodología tomada de la investigación “Calidad en las Empresas Latinoamericanas: El Caso Peruano”, que utiliza los nueve factores del *Total Quality Management* [Administración de la Calidad Total] (TQM, por sus siglas en inglés) mencionada por Benzaquen (2013).

Finalmente, el objetivo de la investigación fue obtener la opinión de los gerentes de las empresas dedicadas a la comercialización de prendas de vestir, respecto a la gestión de la calidad. Para ello se utilizó una encuesta de 35 preguntas como herramienta de medición, la cual fue realizada a la población de 250 empresas. Los resultados obtenidos sirvieron para

describir el nivel de calidad de las empresas comercializadoras de prendas de vestir a través del uso de la metodología de los *Nueve Factores de TQM* y desde la perspectiva de los cuatro principales bloques de una organización: (a) Compromiso de la Alta Gerencia, (b) Gestión de los Procesos, (c) Gestión de los Proveedores, y (d) Mercado de Clientes

### **1.1 Antecedentes**

Previa a la investigación realizada por el profesor Benzaquen (2013) de CENTRUM Católica, en el Perú no se había realizado estudios para conocer los niveles de calidad en las empresas. Al 2015, el profesor ha realizado dos investigaciones: (a) “Calidad en las Empresas Latinoamericanas: El Caso Peruano” (Benzaquen, 2013), y (b) “La ISO 9001 y TQM en las Empresas Latinoamericanas: Perú” (Benzaquen, 2014). Por otro lado, dichas investigaciones se desarrollaron en el panorama industrial y no han sido focalizadas por sectores, quedando así una oportunidad para profundizar en la investigación.

La metodología utilizada por Benzaquen (2013), se dividió en nueve factores que evalúan el grado de implementación de TQM en una empresa, los cuales son: (a) Alta Gerencia, (b) Planeamiento de la Calidad, (c) Auditoría y Evaluación de la Calidad, (d) Diseño del Producto, (e) Gestión de la Calidad del Proveedor, (f) Control y Mejoramiento de los Procesos, (g) Educación y Entrenamiento, (h) Círculos de Calidad, y (i) Enfoque de la Satisfacción del Cliente. Sobre la base de estos nueve factores se realizó el análisis de la medición de la calidad en las empresas de comercialización de prendas de vestir en el Perú, 2014.

### **1.2 Definición del Problema**

Es relevante ampliar el conocimiento de la calidad en las empresas de los diferentes sectores del País. Por ello, en la presente investigación se analizó la calidad del Sector Comercialización de Prendas de Vestir en Perú. La evaluación consideró los factores del TQM determinando así el nivel de cumplimiento del Sector y de cada uno de los factores.

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

#### *Objetivos.*

1. Identificar el nivel de cumplimiento de los factores del TQM en el Sector Comercialización de Prendas de Vestir en Perú, 2014.
2. Identificar el nivel de cumplimiento de cada factor del TQM en el Sector Comercialización de Prendas de Vestir en Perú, 2014.

#### *Preguntas.*

¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los factores del TQM en el Sector Comercialización de Prendas de Vestir en Perú, 2014?

¿Cuál es el nivel de cumplimiento de cada factor del TQM en el Sector Comercialización de Prendas de Vestir en Perú, 2014?

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

La presente investigación analizó nueve aspectos o factores para evaluar la calidad en el Sector Comercialización de Prendas de Vestir en el Perú, 2014. Dicha investigación aportará: a las futuras investigaciones, a las empresas encuestadas como base para elaborar el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, al país como fuente de consulta y a la Sociedad porque al incrementar la calidad se genera bienestar en los consumidores.

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

La investigación realizada tuvo un enfoque cuantitativo. Malhotra, Dávila, y Treviño (2004) mencionaron que dicho enfoque está orientado hacia la descripción, predicción, y explicación de un suceso a través de cuantificar de los datos obtenidos. Por ello, en la presente investigación se describió el estado actual de la calidad de una muestra de 70 empresas comercializadoras de prendas de vestir en el Perú, 2014 bajo los nueve factores del TQM. Asimismo, la investigación tuvo un diseño no experimental, con un enfoque cuantitativo de diseño transeccional con un alcance descriptivo.

## 1.6 Limitaciones

La limitación a consideradas fueron, el tamaño de la población de empresas comercializadoras de prendas de vestir encuestadas el cual es de 250, que se obtuvieron de la base de datos *Perú: The Top 10,000 Companies 2013* (Cavanagh, 2013). El presente estudio tomó como referencia del sector a esta base de datos debido a que es una de las fuentes de datos más importantes y representativos del país. Adicionalmente, esta base de datos brindó información respecto a las principales empresas (*rankings* de facturación) e información relevante de análisis sectoriales, grupos económicos, información financiera, encuestas a empresarios y directorio empresarial. Sobre la base de ello, la muestra mínima a tomar con un 95% de confianza y un 10% de error, fue de 70 empresas, considerando que se contó con un solo representante por cada empresa para responder a la encuesta.

## 1.7 Delimitaciones

La elaboración de la presente tesis contó con la disponibilidad de recursos humanos, conformado por los cuatro integrantes del grupo de tesis. También se contó con acceso a información (i.e., bases de datos, tesis, libros a través de CENTRUM Católica), recursos financieros y logísticos dentro del Perú. Por otro lado, el tiempo requerido para el desarrollo de la misma fue de 10 meses. El Sector que se analizó fue el de comercialización de prendas de vestir en empresas peruanas de la capital del país y las provincias de acuerdo con la población obtenida de la base de datos *Perú: The Top 10,000 Companies 2013* (Cavanagh, 2013). La investigación no incluyó la fabricación de las prendas de vestir. Además, la muestra que se tomó corresponde a empresas que no son homogéneas en tamaño.

## 1.8 Resumen

El Perú ha mostrado un crecimiento económico con mayor relevancia en los sectores comercio, construcción, y servicios. Sin embargo, no se puede asegurar que este crecimiento

esté sostenido con la calidad de los productos y servicios entregados. La investigación permitió describir el estado en el que se encuentran las empresas comercializadoras de prendas de vestir respecto a la calidad del servicio que brindan (desde la perspectiva de la empresa), a través de los nueve factores del TQM.

El desarrollo y análisis de la tesis se basó en una muestra representativa de mínimo 70 empresas, al 95% de nivel de confianza y un 10% de error de una población de 250 empresas encuestadas. Se utilizó como herramienta de análisis los Nueve Factores de TQM y los cuatro principales bloques en una organización, siguiendo el enfoque presentado en la investigación de CENTRUM Católica realizada por Benzaquen (2013).



## Capítulo II: Revisión de Literatura

### 2.1 Calidad

El concepto de *gestión de calidad* tuvo como pioneros a Deming o Juran de acuerdo con lo mencionado por Boaden (1997). Por otro lado, Ishikawa (1986) mencionó que el término en español *control de calidad* deriva del término japonés *hinshitsu kanri*.

Asimismo, añadió que si se agregara el término *hin*, se agregaría el concepto de *producto*.

Pino (2008) indicó también que el término *kanri* significa administración o gestión, lo que podría haber llevado a que se empezara a utilizar el término gestión de la calidad.

Posteriormente se habría añadido el término *total* para derivar en lo que hoy se conoce como gestión o administración de la calidad total.

Según D'Alessio (2012) “La administración de la calidad total (TQM) mezcla varios conceptos que se complementan adecuadamente: La calidad (TQC, control total de la calidad), la logística (JIT, justo a tiempo), y el mantenimiento (TPM, mantenimiento productivo total)” (p. 351). Así como D'Alessio, existen otros autores que mencionaron que el TQM está enfocado en otras características o se complementan con otras herramientas. Por ejemplo, Kaneko, Nakashima, y Nose (2005) mencionaron que TQM pone énfasis en siete características: (a) Evaluación de los clientes; (b) los clientes también son las personas; (c) El control de calidad está referido a Q (calidad), C (costo), D (entrega), D2 (cantidad), E (Medioambiente), S (Seguridad), y M (Moral); (d) Incluye todas las actividades para lograr la mejora continua; (e) Énfasis en las actividades de la mejor continua; (f) Participación de todos los empleados; y (g) Énfasis en la gestión basada en los hechos.

Por otro lado, Evans y Lindsay (2000) indicaron que el TQM “es un esfuerzo completo de toda la empresa mediante el involucramiento total de toda la fuerza de trabajo y con el enfoque de mejora continua que las empresas utilizaron para lograr la satisfacción del cliente” (p. 118). Es decir, el TQM más que una herramienta, es una forma de poder adaptar

los procesos a esta filosofía que buscan mejorar el desempeño de las empresas y hacerlas sostenibles en el tiempo; lo cual lleva a hacer que las empresas se tornen exitosas.

Con respecto a la implementación del TQM, Evans y Lindsay (2000) mencionaron:

De la misma manera en la que se construye un edificio, una cultura de calidad total no se puede mantener sin una sólida cimentación. La infraestructura organizacional representada por los sistemas y prácticas gerenciales de una organización, es vital para la implementación de éxito de la calidad total. El diseño de una infraestructura eficiente requiere: (a) comprender las mejoras prácticas, (b) un consistente sistema de aseguramiento de la calidad orientada a los procesos, y (c) un proceso de evaluación continua hacia prácticas de administración de alto rendimiento. (p. 525)

Es decir, para tener una administración de calidad se requiere de una buena infraestructura o grupo de personas que tomen la decisión de querer implementar un sistema de calidad y que tengan el liderazgo para hacer que todo el equipo comprenda lo que es la cultura de calidad. También se requiere que por el lado de los procesos se tenga una orientación hacia la mejora continua y herramientas referidas al análisis de datos y resolución de problemas. De igual forma, cuando una empresa decide tener un sistema de administración de calidad, la primera pregunta que aparece es la siguiente: ¿En qué nivel de calidad se encuentra la organización?

Evans y Lindsay (2000) mencionaron que “Hay disponibles muchos elementos de autoevaluación que pueden dar una imagen del estado de la calidad en la organización . . . para las empresas pequeñas.( . . ) Las normas ISO 9000 proporcionan una base para lo anterior” (p. 527). Dicho de otro modo, en el caso de las empresas peruanas analizadas, una forma de autoevaluar el nivel de calidad en el que se encuentran será conocer el nivel de implementación de los lineamientos de la norma ISO 9001, el cual es un estándar internacional, que ayuda a consolidar un sistema de calidad total. Asimismo, la norma ISO

9001 se ha fortalecido en los últimos años y es reconocida mundialmente. Para complementar, D'Alessio (2012) mencionó:

La norma ISO 9000:2005 ha incorporado ocho principios: (a) enfoque al cliente, (b) liderazgo, (c) participación del personal, (d) enfoque basado en procesos, (e) enfoque basado en sistemas de gestión, (f) mejora continua, (g) enfoque basado en hechos para la toma de decisión, y (h) relaciones mutuamente beneficiosas entre proveedores. (p. 373)

Si bien es cierto que se tienen las normas ISO 9001 como una herramienta para evaluar la calidad de las empresas, no es la única que existe. Li, Anderson, y Harrison (2003) publicaron un artículo sobre los principios y prácticas del TQM en China, donde definieron que después de haber revisado diferentes autores sobre la evaluación de los principios de calidad como Ahire, Golhar, y Waller (1996), Flynn, Schroeder, y Sakikabara (1994), Saraph, Benson, y Schroeder (1989), Rao, Raghunathan, y Solis (1997), Sun (2000), y Zhang, Waszink, y Wijngaard (2000), obtuvieron como resultado ocho factores claves para su propia evaluación de calidad en las empresas de este país. Estos ocho elementos se mencionaron en la Tabla 1. De las dos herramientas presentadas para la evaluación de la calidad de las empresas que comercializan prendas de vestir en el Perú, se utilizó la herramienta del TQM debido a que resulta ser de fácil aplicación. Asimismo, en la comparación de los principios que mencionó D'Alessio (2012) para la norma ISO 9000:2005 y los que mencionaron Li et al. (2003), se nota que existe mucha relación entre ISO 9000 y los principios del TQM.

En resumen, la evaluación de la gestión de la calidad realizada con los elementos o principios del TQM, evaluó indirectamente el cumplimiento de la norma ISO 9001. Asimismo, Benzaquen (2013) mencionó que para evaluar la calidad en una empresa latinoamericana se deben tomar los ocho principios de los autores Li et al. (2003); pero agrega un principio adicional que es el de "Círculos de Calidad"; sumando así los nueve

principios sobre los que se realizó la evaluación. Finalmente, los nueve principios que se evaluaron fueron: (a) Alta Gerencia, (b) Planeamiento de la Calidad, (c) Auditoría y Evaluación de la Calidad, (d) Diseño del Producto, (e) Gestión de la Calidad del Proveedor, (f) Control y Mejoramiento del Proceso, (g) Educación y Entrenamiento, (h) Círculos de la Calidad, e (i) Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente.

Tabla 1

*Descripción de los Ocho Elementos de Autoevaluación para la Calidad de la Empresa*

Elementos	Descripción	Autores
1. Liderazgo	Referida a los a los altos líderes y dirigentes intermedios de la organización.	Zhang et al. (2000), Saraph et al. (1989), Flynn et al. (1994), Sun (2000)
2. Visión de calidad y planificación	Una buena compañía debe promover objetivos, estrategias, y planes de mejora de calidad. Una clara visión ayudará a organizar los recursos y focalizarse en alcanzar los resultados.	Zhang et al. (2000), Subba et al. (1997)
3. Control de proceso y mejora	Este proceso está referido a la combinación de máquina, herramientas, métodos, materiales, y mano de obra dedicados a la producción.	Zhang et al. (2000), Saraph et al. (1989), Flynn et al. (1994)
4. Diseño del producto	El diseño del producto es importante en la gestión de la calidad, un buen o mal diseño tiene un impacto directo en el éxito del producto.	Zhang et al. (2000), Saraph et al. (1989)
5. Auditoría de calidad y evaluación	Juran y Gryna (como se citó en Li et al., 2003) afirmaron que una evaluación formal de la calidad proporciona un punto de partida, proporcionando una comprensión de la magnitud de la calidad.	Saraph et al. (1989), Ahire et al. (1996), Sun (2000)
6. Calidad de la gestión del proveedor	Relación interna y externa con los proveedores.	Zhang et al. (2000), Saraph et al. (1989), Subba et al. (1997), Flynn et al. (1994), Ahire et al. (1996), Sun (2000)
7. Educación y formación	Todo el mundo dentro de la organización debe ser educado en temas de calidad.	Zhang et al. (2000), Saraph et al. (1989), Subba et al. (1997), Ahire et al. (1996), Sun (2000)
8. Enfoque al cliente	Cómo la empresa determina a largo plazo las necesidades, expectativas, y preferencias de los clientes.	Zhang et al. (2000), Subba et al. (1997), Flynn et al. (1994), Sun (2000)

*Nota.* Tomado de “Total Quality Management Principles and Practices in China [Principios de Gestión de la Calidad Total y Prácticas en China],” por J. H. Li, A. R. Anderson, y R. T. Harrison, 2003. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20, pp. 1035-1036. doi: 10.1108/02656710310500833

## 2.2 Calidad de las Empresas en el Sector Comercialización de Prendas de Vestir en el Mundo

La gestión de la calidad en el mundo y el uso de herramientas de control se han aplicado y puesto en estudio en diversos sectores. Asimismo, la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad se ha convertido en ocasiones como un requisito que exigen los participantes en la cadena de abastecimiento. Por ello, es importante una revisión en el ámbito mundial sobre la importancia de la calidad en los negocios y sobre cómo esta influye en el posicionamiento de la empresa.

Towers y McLoughlin (2005) mencionaron que durante los primeros años de la manufactura, la metodología de inspección recaía solo en aceptar o rechazar el producto. Sin embargo, a medida que las empresas fueron creciendo, esta función se tornó de mayor importancia y requirió la creación de puestos de trabajo dedicados a esta tarea. Por este motivo, también se necesitó que los Sistemas de Gestión de Calidad evolucionen.

En el estudio realizado por Towers y McLoughlin (2005) se investigaron los efectos de TQM sobre el rendimiento de las empresas, manejo de los costos, y mejoras en la productividad en el sector manufacturero textil de Reino Unido; el cual se caracterizaba por contar con una alta proporción de pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Adicionalmente, mencionaron otros beneficios que se mostraron como la mejora del trabajo en equipo, conciencia sobre la calidad, y la satisfacción del cliente.

El TQM empezó a tomar importancia en las empresas textiles cuando Reino Unido empezó a crecer; de igual manera las empresas de elaboración de textiles empezaron a modernizarse e industrializarse. Otra necesidad que se presentó fue el crecimiento de las exportaciones y poder ser más competitivo en el mercado. Según Day (como se citó en Towers & McLoughlin, 2005), la mayor dificultad que enfrentaron las empresas pequeñas y medianas para la implementación del TQM fueron:

1. Las limitantes de inversión dificultan que las personas especializadas en el trabajo se dediquen exclusivamente a la revisión de calidad y se desvíen del *día a día*;
2. Dificultad en iniciativas de reingeniería de procesos; y
3. Falta de herramientas de planificación avanzada.

El enfoque del estudio fue investigar el impacto de TQM PYMES de la industria textil en Reino Unido:

1. Cómo ha sido implementado TQM en las PYMES de fabricación en Reino Unido;
2. Investigar los efectos de TQM sobre rendimiento empresarial de las PYME; y
3. Proponer una mayor investigación del TQM en la cadena de suministros en la comercialización de prendas de vestir.

Durante el estudio realizado se observó que después de la aplicación de TQM, las empresas tomaron mayor conciencia de la calidad, la satisfacción del cliente, y los beneficios reportados en el trabajo en equipo. El 54% de las PYMES encuestadas contaron con un Sistema de Gestión de Calidad, de las cuales solo el 14% está por encima de los 5 años con la implementación. Se concluyó que desde la perspectiva financiera, la adopción del sistema de gestión de calidad es beneficiosa porque contribuyó a mejorar la rentabilidad de la inversión en los procesos operativos de la PYME; puesto que el 57% manifestó una mejora de la rentabilidad como resultado de la incorporación de un sistema de gestión de calidad en los procedimientos operativos.

Asimismo, después de la implementación se entendieron mejor los efectos del enfoque TQM y mejoras en conciencia de calidad, trabajo en equipo, seguridad de desperdicios, y satisfacción al cliente. La implementación de TQM se consideró como una inversión más que como un gasto. Este enfoque sobre la gestión de la calidad se dio desde la perspectiva interna de la organización.

Sin embargo, existe una percepción sobre la calidad desde el punto de vista del cliente. El Centro de Estudios del Retail (CERET, 2010) realizó un estudio en Chile en 2010 sobre calidad en los *retails*, el cual tuvo como objetivo analizar la percepción de los clientes acerca de la calidad de servicio de las distintas tiendas por departamento. El estudio se realizó sobre la base de 687 encuestas; y por el alto número de encuestados se logró un estudio con un error estadístico del 3.739% y un 95% de confianza.

Se investigaron cinco dimensiones relevantes para la satisfacción al cliente en tiendas *retail*; las cuales se mencionan y describen en la Tabla 2. Considerando el puntaje de las cinco dimensiones, el estudio demostró que existía un mejor puntaje de satisfacción al cliente de 91% para los clientes de las tiendas mayores (i.e., Ripley, Paris, y Falabella), mientras que un menor puntaje para las tiendas menores de 77.7%. La dimensión que influyó más en el resultado fue la Confianza; puesto que tiene mayor brecha entre los puntajes de tiendas mayores y menores; tal como se observa en la Tabla 3. Estos resultados indicarían que para la muestra que se tomó para el estudio, existía una diferencia en la percepción de la satisfacción al cliente entre las tiendas mayores y menores; resultando las primeras con un mejor puntaje.

Tabla 2

*Descripción Dimensiones de la Calidad de Servicio*

Dimensión	Descripción
Confianza	Capacidad de otorgar el servicio prometido de forma precisa.
Empatía	Preocupación por la atención personalizada al cliente.
Seguridad y Accesibilidad	Disposición de productos e instalaciones. Ambiente seguro para realizar la compra.
Tangibilidad	Instalaciones físicas, equipos, materiales asociados, y producto físico.
Respuesta y Servicio	Voluntad de ayudar a los clientes y proveer un servicio oportuno.

*Nota.* Tomado de “Calidad de Servicio en la Industria del Retail en Chile: Tiendas por Departamento,” por el Centro de Estudios del Retail (CERET), 2010. Recuperado de <http://www.ceret.cl/wp-content/uploads/2011/01/calidad-servicio-tiendas-por-departamento-version-resumida-ii-april-2010.pdf>

Tabla 3

*Diferencia de Dimensiones por Formato*

Dimensión	Confianza	Empatía	Seguridad y accesibilidad	Tangibilidad	Respuesta y servicio
Tiendas mayores	0.837	0.603	0.813	0.773	0.637
Tiendas menores	0.743	0.610	0.823	0.793	0.613
Gap	0.094	-0.007	-0.010	-0.020	0.024

*Nota.* Tomado de “Calidad de Servicio en la Industria del Retail en Chile: Tiendas por Departamento,” por el Centro de Estudios del Retail (CERET), 2010. Recuperado de <http://www.ceret.cl/wp-content/uploads/2011/01/calidad-servicio-tiendas-por-departamento-version-resumida-ii-april-2010.pdf>

## 2.3 Calidad en el Perú

### 2.3.1. Calidad de las empresas en el sector comercialización de prendas de vestir en el Perú.

En los países del primer mundo es esencial una cultura de la certificación. Esto se evidencia en la cantidad de empresas que cuentan con un certificado de calidad, hasta el 2008, Europa representaba el 48% del total de empresas certificadas en ISO 9001 (la más popular certificación de la década); mientras que Sudamérica representaba solo el 4%. Casos más cercanos al perfil de Perú son Chile y Colombia, quienes contaban con 3,000 y 5,000 empresas certificadas con ISO 9001 respectivamente. Perú a 2014 continúa con un bajo nivel de empresas certificadas en términos comparativos (“Falta Cultura Empresarial,” 2012).

Si bien en los últimos años, el Perú ha incrementado el número de empresas con certificación ISO 9001, este número aún se mantiene por debajo de los países vecinos:

... en el año 2009 se lograron 811 certificaciones ISO 9001, en el año 2010 se lograron 1,117 certificaciones, lo que significa un aumento del 38%, en el año 2011 esa cifra se redujo a 835 certificaciones y en el año 2012 se registraron 928 certificaciones. (Benzaquen, 2013, p. 2).

La información proporcionada por el Centro de Desarrollo Industrial (CDI) a 2012, indicó que existían 882 empresas certificadas con ISO 9001. En el Perú, las empresas que

abarcan la mayor participación como certificadoras son Société Générale de Surveillance (SGS) y Bureau Veritas (BVQI). Sin embargo, existe un amplio potencial para obtener una certificación con otras empresas presentes en el mercado, tal como se menciona en la Tabla 4, lo cual indicaría que existe un desconocimiento de la oferta en el Perú.

Sin embargo, en la gestión de las empresas, la gestión de la calidad aún no está interiorizada en los procesos de todos los sectores económicos; en ciertos rubros se cuenta con una mayor conciencia sobre calidad que en otros. En la Tabla 5 se observa que de las empresas certificadas con ISO 9001, solo el 1% pertenecen al sector de comercialización de prendas de vestir. Mostrando que las empresas con certificación ISO 9001 están más concentradas en el sector de producción de textiles que en el sector de comercialización. La exigencia para las empresas productoras se debe a que el producto está dirigido tanto al mercado local como exportación sobre todo con el incremento de los acuerdos comerciales.

Tabla 4

*Relación de Empresas Certificadoras y Número de Empresas Certificadas - 2012*

Certificadora	Cant. empresas	Porcentaje
Société Générale de Surveillance (SGS)	335	38%
Bureau Veritas (BVQI)	221	25%
Otras (OTRAS)	102	12%
Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC)	63	7%
Lloyd's Register Quality Assurance (LRQA)	48	5%
Global Learning and Consulting (GLC)	26	3%
ABS Quality Evaluations, Inc (ABS)	25	3%
Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM)	21	2%
Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)	16	2%
Certificaciones del Perú S.A. (CERPER)	9	1%
Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen (DQS)	5	1%
QSI America, Inc (QSI)	4	0.5%
TÜV Rheinland (TUV)	3	0.3%
DNV GL Group (DNV)	2	0.2%
ABS Quality Evaluations, Inc (ABSQE)	2	0.2%
Total	882	100.0

*Nota.* Adaptado de "Empresas Certificadas con ISO 9001 en el Perú," por el Centro de Desarrollo Industrial (CDI), 2012. Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/asist\\_empcertISO9000-010.htm](http://www.cdi.org.pe/asist_empcertISO9000-010.htm)

Tabla 5

*Total de Empresas Certificadas con ISO 9001-2012*

Sector	Cantidad	Porcentaje
Otros sectores	874	99%
Comercialización prendas de vestir	8	1%
Total	882	100%

*Nota.* Adaptado de “Empresas Certificadas con ISO 9001 en el Perú,” por el Centro de Desarrollo Industrial (CDI), 2012. Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/asist\\_empcertISO9000-010.htm](http://www.cdi.org.pe/asist_empcertISO9000-010.htm)

Sobre la base de la clasificación de empresas según operaciones que definió D’Alessio (2012), las empresas de comercialización de prendas de vestir se ubican como empresas de servicio logístico. Este tipo de empresas deberán orientarse hacia el cliente, definiéndose y adaptándose a las necesidades que presenten (Deulofeu, 2002). Por tanto, la oferta de este rubro no solo se centra en el producto (i.e., prendas de vestir) sino que se agrega la prestación del factor humano.

Para el caso del comercio de prendas de vestir, el concepto de calidad como tal es interpretado y aplicado por cada empresa como mejor se ajuste a sus condiciones y recursos. Ruiz (2008) citó:

La calidad del servicio ha sido definida tanto desde un enfoque objetivo como subjetivo. Mientras que la calidad de servicio objetiva se relaciona con el ajuste del servicio a las especificaciones definidas por los prestatarios (Crosby, 1991), la calidad de servicio subjetiva se desplaza hacia el cliente, definiéndose como un <juicio global o actitud, relativa a la superioridad del servicio> (Parasuraman et al., 1988). (p. 86)

Ante la falta de lineamientos sobre temas de calidad en el Perú, en 1989 se creó el Comité de Gestión de Calidad (CGC). Esta organización está conformada por instituciones públicas y privadas (i.e., 21 organizaciones gremiales, educativas, y técnicas) con el objetivo de entablar lineamientos para la calidad en el país. Esto parte como una iniciativa para promover la calidad en sectores de la actividad económica.

En el mercado se incrementó el número de empresas que optan por un tipo de certificación; con la finalidad de contar con un factor diferenciador que les permita una ventaja competitiva dentro del sector. Esta certificación asegura un alto desempeño y calidad ya sea en el producto o servicio ofrecido (“Falta Cultura Empresarial,” 2012). Las empresas peruanas pueden contar con certificaciones tanto del sector público o privado.

El rol del Gobierno es importante como apoyo para promover la normalización. El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), cumple en el ámbito nacional la función de normalización a través de la Comisión de Reglamentos Técnicos y Comerciales (CRT). Este comité es responsable de aprobar las Normas Técnicas Peruanas (NTP) elaboradas por los Comités Técnicos de Normalización (CTN). Estos comités son representados por tres sectores involucrados en la materia a normalizar: productores, consumidores, y técnicos (INDECOPI, 2006). Por el lado privado, existen entidades certificadoras y homologadoras como las mencionadas anteriormente en la Tabla 5.

Sin embargo, uno de los factores que más retrasa el proceso de certificación es el factor económico. Esto se debe a que dentro de la cultura organizacional, la percepción sobre contar con un tipo de certificación nacional o internacional es más un gasto y no es considerado una inversión para generar una competitividad (“Falta Cultura Empresarial,” 2012). Según INDECOPI (como se citó en “Costos de Acreditación,” 2009), hasta ese mismo año “los costos de acreditación para las empresas certificadoras en Perú son actualmente 30 por ciento menores al promedio que se exhibe en la región, especialmente en países como Argentina, Brasil y Colombia . . .” (párr. 1).

A pesar de esta limitante, en el país se observa una mejora con respecto a la concientización sobre cómo obtener una certificación de calidad. Esto se refleja en el incremento de empresas nacionales que cuentan con una certificación alternativa a la ISO

9001; como por ejemplo la implementación de la certificación Marca Perú, la cual satisface criterios de calidad estándar. Por ejemplo en julio de 2011 se acreditaron 200 empresas (“Falta Cultura Empresarial,” 2012).

En el Perú se cuenta con iniciativas para mejorar la calidad en las empresas y mejorar la competitividad en los ámbitos nacional e internacional. En 2013, el Poder Ejecutivo presentó al Congreso de la República del Perú el Proyecto de Ley N°3667/2013 PE, donde se planteaba la creación del Sistema Nacional para la Calidad (SNC) y el Instituto Nacional de Calidad (INACAL). Para 2014, el proyecto se aprobó a través del Decreto Supremo N°046-2014-PCM, publicado el 1 de julio de 2014. Mediante este decreto se aprobó la Política Nacional para la Calidad (Sociedad Nacional de Industria [SIN], 2014).

El SNC se describe como:

... un sistema de carácter funcional que integra y articula principios, normas, procedimientos, técnicas instrumentos e instituciones de la Infraestructura Nacional de la Calidad. Tiene como finalidad promover y asegurar el cumplimiento de la Política Nacional para la Calidad con miras al desarrollo y la competitividad de las actividades económicas y la protección al consumidor. (Ley 30224, 2014)

El objetivo de esta iniciativa es promover la participación de entidades públicas y privadas que integran la Infraestructura Nacional de la Calidad conformada por las actividades de: (a) normalización, (b) acreditación, (c) metrología, y (d) evaluación de la conformidad, que se realizan en el país (“Gobierno Plantea Crear,” 2014). Este sistema estará conformado por: (a) Consejo Nacional para la Calidad (CONACAL), (b) el Instituto Nacional de la Calidad (INACAL) y sus comités técnicos permanentes, y (c) entidades públicas y privadas que formen parte de la infraestructura de la calidad (Ley 30224, 2014).

El estudio realizado por Benzaquen (2013) concluyó que existe evidencia de mejora sobre la empresa peruana considerando los nueve factores claves de TQM. Esto estaría vinculado con el incremento de empresas certificadas, así como el aumento de oferta de

empresas certificadoras. Asimismo, las exigencias de los socios comerciales internacionales también serían un factor, puesto que como se mencionó, los grandes mercados cuentan con una amplia gama de empresas certificadas y que exigirían un estándar para los proveedores peruanos. Por tanto, es necesaria la implementación de certificaciones de calidad para desarrollar una competitividad independientemente del sector.

### **2.3.2. Análisis interno del sector comercialización de prendas de vestir en el**

#### **Perú.**

**Administración y gerencia.** Con el incremento de la actividad económica en el Perú en las últimas décadas, las empresas comercializadoras de prendas de vestir se han beneficiado con el aumento de consumo de ropa. Como parte de la estrategia de la gerencia, es necesaria la diferenciación real con la competencia:

. . . poder comunicar una historia de la marca clara y potente; hablar en el mismo lenguaje del consumidor . . . tener en cuenta que la gente quiere comprar menos productos y, cada vez más, consumir experiencias, precisó Andy Stalman, especialista argentino en *branding* y CEO Euprenda & Latam de Cato Partners Europe. (“¿Cuáles Son las Claves,” 2014, párr. 3)

En el estudio realizado por Benzaquen (2013), el resultado de la muestra evidenció que en el caso de Perú “. . . la Alta Gerencia pasó de pensar tácticamente, a estratégicamente en la gestión de empresas, es decir, se trabaja para lograr objetivos de mediano y largo plazo asegurando la sostenibilidad de la empresa” (p. 50). Asimismo, las empresas están más comprometidas con la calidad, quizás como resultado por el incremento en el mercado internacional. Por otro lado, el liderazgo es un componente relevante e imprescindible para la aplicación y gestión de la calidad total. Sin el soporte de la Alta Gerencia es difícil que el resto de la organización ejecute la calidad como parte de los procesos.

Por otro lado, uno de los aspectos que deben ser considerados por la Administración y Gerencia es la seguridad en los locales comerciales. Por ejemplo, Gabriel Lerner, director comercial de la empresa de servicios de seguridad ISEG Perú S.A.C., indicó que los productos más hurtados en las tiendas por departamento son ropa de deporte y jeans. Asimismo, indicó que la incidencia de robos en provincias como Trujillo y Piura es similar a la de Lima (“¿Hasta Cuánto Puede Perder,” 2014).

**Marketing y ventas.** En el Perú, la penetración del *retail* en 2010 era de 80% y para 2012 alcanzó el 90%. Asimismo, el 32% de los consumidores están entre 18 y 25 años, el 29% están entre 26 y 35 años. El estudio realizado por Ipsos APOYO indicó que el adulto joven (i.e., edades entre los 21 y 35 años aproximadamente) en Lima Metropolitana es el 25% (i.e., 2.4 millones de personas) de la población total de Lima, tal como se muestra en la Figura 1.



Figura 1. Rubros en los que gasta la mayor parte de sus ingresos por edad (%).

Tomado de “Estudios Multiclientes,” por Ipsos APOYO Opinión y Mercado, 2012, p. 41. Recuperado de [http://www.ipsos-apoyo.com.pe/marketingdataplus/download\\_public.php?filename=/Archivos/presentacion-estudios-multiclientes.pdf](http://www.ipsos-apoyo.com.pe/marketingdataplus/download_public.php?filename=/Archivos/presentacion-estudios-multiclientes.pdf)

Otro estudio realizado por Arellano (2010), indicó que el comercio de prendas de vestir en Lima tiene como principales canales de atención Gamarra (41%), Mega Plaza (33%), y Jockey Plaza (22%). Asimismo, se encontró que el consumidor limeño destina el 8% de sus ingresos familiares a la compra de ropa. En el caso de provincia, el estudio realizado por GFK Perú sobre el sector *retail*, indicó que “existe una nueva generación de

consumidores que son más exigentes y sofisticados al elegir un producto, y tienden a preferir marcas que reconozcan su estatus como provinciano” (Salas, 2014, párr. 2).

Dentro de las preferencias por la adquisición de prendas de vestir, el 68% prefieren prenda nacional y el 9%, importada (Perú 21, 2012). Este mayor porcentaje de preferencia por productos peruanos debe estar influenciado por las compras realizadas en Gamarra que concentran la mayor parte de producción de ropa nacional. Por ejemplo, en aquellas provincias donde existen más centros comerciales las ventas realizadas en la calle (i.e., ambulantes) disminuyen (Salas, 2014).

**Operaciones, logística, e infraestructura.** Para el sector de comercialización de prendas de vestir se debe entender la dinámica de la moda y preferencias, lo cual le permitirá saber a la empresa cuál es la mejor ubicación y tamaño de la tienda. La demanda de prendas de vestir estará afectada por la moda y estación. A través de viajes, visitas a ferias, revistas, catálogos, blogs, e informes de moda se puede conseguir información pertinente para estar al día de las últimas tendencias.

Asimismo, la diversidad de climas en las regiones del Perú provoca una oferta diferente para cada región, a pesar de provenir de la misma cadena de tiendas. Los gustos entre las regiones también varían por las tendencias y el tipo de actividad a las que se dedican en la región. Por ejemplo en Lima, los meses más marcados de verano son entre enero y marzo e invierno entre junio y agosto. El abastecimiento de productos debe estar debidamente diseñado para contar con el producto adecuado para estas fechas. Asimismo, otros factores que afectan las operaciones por incremento de venta son las festividades (e.g., Navidad, Fiestas Patrias, Día de la Madre, etc.).

La ubicación de los comercios de prendas de vestir está localizada en zonas de alta afluencia de personas. Es por ello que se evidencia una alta concentración en los centros

comerciales. En el caso de Gamarra, se debe a la cercanía geográfica entre los fabricantes, quienes mayormente tienen integración vertical hacia delante, puesto que producen y comercializan.

En el Sector Comercialización de Prendas de Vestir en Perú se puede aplicar la clasificación que definieron Malhotra et al. (2004) sobre los canales de distribución: (a) cadena de distribución exclusiva y (b) cadena de distribución intensiva.

1. Cadena de distribución exclusiva: Se refiere a que existe la participación de un intermediario escogido por territorio. En esta clasificación se consideran a las 321 franquicias presentes en el Perú (111 capital 100% peruano de las cuales 18 ya se han internacionalizado). Durante el I Foro Internacional de Franquicias (Expo & Ruedas de Negocios Internacional de Franquicias), el viceministro de Comercio Exterior, Edgar Vásquez, hizo referencia sobre el importante crecimiento de franquicias en los sectores confección, calzado, joyería, y centros de estéticas. Asimismo, la directora de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), Yolanda Torriani, indicó que las franquicias en el Perú tendrán un crecimiento superior al 20%, especialmente en el rubro de gastronomía, cosmética, y tiendas de ropa (“CCL: Franquicias Peruanas,” 2014).
2. Una cadena de distribución intensiva: Se refiere a que se busca abarcar el mayor número de intermediarios para garantizar una mayor disponibilidad de productos. En el Perú, se consideran los siguientes tipos de intermediarios:
  - Puestos de mercado: Se refiere a comerciantes ubicados en mercados relativamente estables, más conocidos como “mercados de barrio”. En estos mercados se suele ofrecer variedad de productos como verduras, productos perecederos, ropa, entre otros (e.g., mercado El Edén, mercado de Magdalena, etc.);

- Comerciantes ambulantes: Se refiere a comerciantes informales, sin empresa registrada y se ubican en la vía pública;
- Almacenes de barrio: Se refiere en este caso a bazares donde se ofrecen prendas de vestir y complementos;
- Tiendas especializadas: Se refiere a comercios especializados en artículos diversos. En este caso se consideraría las boutiques de ropa (e.g., Michelle Belau, Boutique Malika, Carolina Store, etc.);
- Supermercados: Artículos de consumo masivo como alimentos, cuidado del hogar, ropa (e.g., Plaza Veá, Tottus, etc.);
- Tiendas por departamentos: Se refiere a almacenes de amplia superficie que venden artículos diversos; a diferencia de los supermercados, no se venden alimentos (e.g., Ripley, Saga, etc.);
- Centros Comerciales: Se refiere a grandes locales, donde se ubican diversos tipos de comerciantes especializados, conjuntamente con servicios (e.g., Centro Comercial Jockey Plaza, Centro Comercial La Rambla, Centro Comercial Plaza San Miguel); y
- Comerciantes mayoristas: Se refiere a los productores y comerciantes que venden a minoristas (e.g., comerciantes de Gamarra).

**Finanzas y contabilidad.** Respecto a los factores involucrados en el financiamiento de un negocio propio en los países emergentes, Cuevas (2014) mencionó que la revista *Forbes* estableció 10 verdades sobre el financiamiento:

1. Empezar con recursos propios: Por lo general, los emprendedores de negocio propio utilizan ahorros o buscan un socio que comparta los costos;
2. Demostrar que el negocio marcha bien: Luego de iniciada la operación del negocio se deberá contar con los libros contables organizados, de tal manera que se sustente ante las entidades financieras que la empresa está apta para recibir un préstamo;

3. La cuenta tiene que convenir: Las proyecciones de los gastos financieros involucrados en el préstamo deberán planificarse de tal manera que sean cubiertas en el plazo establecido sin afectar negativamente a las utilidades obtenidas por el negocio. De lo contrario se recomienda continuar financiándose con capital propio;
4. Verdad de oro en un negocio: El crédito debe servir para generar más riqueza. “Ese es el crédito bueno”;
5. Comparar distintas opciones de crédito antes de quedarse con alguna: En este punto el empresario deberá comparar no solo la tasa de interés sino deberá conocer también las comisiones involucradas y otros gastos administrativos. De esta manera se podrá determinar el costo real del préstamo;
6. Se necesitará asesoría;
7. Se debe considerar que las entidades financieras evalúan el riesgo inherente al negocio solicitante del préstamo;
8. Las franquicias son favoritas para las entidades que otorgan préstamos;
9. Aclarar las dudas y contar con un adecuado asesoramiento antes de firmar el contrato por el préstamo; y
10. Solicitar apoyo: La comunicación adecuada con la entidad financiera ante la posibilidad de falta de pago de alguna cuota.

El análisis de la estructura de costos del negocio de comercialización de prendas de vestir en Lima abarca desde el local (i.e., propio o alquilado), el diseño interior del local, y costo de las prendas de vestir. En este aspecto, Rosado y Abarca (2010) mencionaron que en la ciudad de Lima el metro cuadrado en el emporio comercial de Gamarra llega a costar en promedio US\$8 mil, siendo el precio por metro cuadrado más elevado en el centro comercial Parque Cánepa donde el monto asciende a US\$20 mil. Además, el costo del alquiler de una tienda de 20 m<sup>2</sup> de primer piso llega a costar US\$3 mil. Otras cifras muestran datos de

compra de locales en Las Malvinas a US\$110 mil; en Polvos Azules el alquiler de una tienda puede costar entre US\$4 mil y US\$5 mil. Por último, en el Jirón de la Unión, el alquiler oscila entre US\$2,500 y US\$3,500 mensuales.

Por otro lado, El Portal de los Emprendedores (PQS, 2014a) dio un ejemplo de cuánto es la inversión necesaria para abrir una tienda de alta costura. El primer costo es del local, de preferencia debe tener 100 m<sup>2</sup>, siendo los distritos más adecuados para este tipo de negocio San Isidro, San Miguel, Miraflores, y los Olivos. El alquiler mensual varía por la zona y va desde S/.2,800 en el distrito de Los Olivos hasta los S/.8,000 en los distritos de San Isidro o Miraflores. El segundo costo implicado es el diseño interior del local, en especial del camerino para probadores; este espacio es de alta importancia debido a que aquí es donde el cliente decidirá la compra. Los costos de diseño interior mostrados en el PQS (2014b) se mencionan en la Tabla 6.

Tabla 6

*Costos de Diseño Interior para Una Tienda de Alta Costura - 2014*

Concepto	Por unidad aproximado
Bombillas LED	S/.30
Aires acondicionados	S/.800
Vitrinas / Aparadores	Entre S/.300 y S/.600
Mostradores	Entre S/.300 y S/.600
Exhibidores	Entre S/.300 y S/.600
Estanterías	Entre S/.300 y S/.600
Maniquís	Desde S/.150
Espejos	S/.60 el m <sup>2</sup>
Juegos de sala	S/.1,200

*Nota.* Adaptado de “Idea de Negocio: ¿Cuánto se Invierte en Abrir una Tienda de Alta Costura?,” por El Portal de los Emprendedores (PQS), 2014b. Recuperado de <http://pqs.pe/actualidad/noticias/idea-de-negocio-cuanto-se-invierte-en-abrir-una-tienda-de-alta-costura>

**Recursos humanos.** Las empresas comercializadoras de prendas de vestir en Lima y provincia deben verificar que cuentan con la mano de obra requerida para atender la demanda

que se les presente. Según Weinberger (2009), la estrategia de recursos humanos puede apuntar a diversos factores como:

1. Reclutamiento: La empresa puede reclutar colaboradores externos o internos. En el caso de empresas comercializadoras de prenda es necesario reclutar mano de obra calificada para desenvolverse en procesos de venta, logística, marketing, entre otros.
2. Selección: Se efectúa a través de entrevistas a profundidad y la verificación de referencias personales.
3. Contratación: La contratación en los casos de empresas pequeñas y medianas, bajo las condiciones estipuladas por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú (MTPE) se especifica en la modificación de la Ley de fomento del empleo (Ley 26513, 1995):

En toda prestación personal de servicios remunerados y subordinados, se presume la existencia de un contrato de trabajo a plazo indeterminado. El contrato individual de trabajo puede celebrarse libremente por tiempo indeterminado o sujeto a modalidad. El primero podrá celebrarse en forma verbal o escrita y el segundo en los casos y con los requisitos que la presente Ley establece. También puede celebrarse por escrito contratos en régimen de tiempo parcial sin limitación alguna. (párr. 7)

4. Inducción: En este sentido el nuevo colaborador es introducido al nuevo trabajo, donde debe tener claro: (a) la misión, (b) visión, (c) valores, y (d) objetivos de la empresa; y cómo a través de su puesto de trabajo apoyará a la empresa a lograr sus objetivos.
5. Capacitación: Es una inversión que debe ser establecida. Los colaboradores bien capacitados son los activos más importantes de la empresa. La capacitación sirve para aumentar el nivel de la motivación y lograr de manera óptima los objetivos de la empresa.

6. Evaluación del desempeño: Sirve para medir el desempeño de los colaboradores a partir de indicadores previamente establecidos y de conocimiento de los mismos. Según sea el caso, la evaluación determinará la aplicación de medidas correctivas o premiación del colaborador.

Uno de los ejemplos más representativos para analizar la gestión de la estructura organizacional, utilizada en el negocio de comercialización de prendas de vestir en Lima, es el Emporio de Gamarra. Según Sánchez (2011), la mayor cantidad de propietarios de local en la galería El Rey de Gamarra son mujeres. Las cifras indicaron que 459 propietarios son mujeres mientras que 333 propietarios son hombres. Por otro lado, los trabajadores por local son en mayor proporción mujeres, encontrándose 990 mujeres trabajadoras por local en comparación de 241 hombres trabajadores por local.

**Sistemas de información y comunicaciones.** En esta sección se describen los sistemas de bases de datos y comunicación que se aplican en la zona para gestionar el desarrollo de la comercialización de prendas de vestir. Entre las instituciones que brindan información respecto a la comercialización se encuentran: (a) Sociedad Nacional de Industrias (SNI), (b) Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), (c) Asociación de Exportadores (ADEX), (d) Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), y (e) Asociación Peruana Internacional de Cultura (APIC).

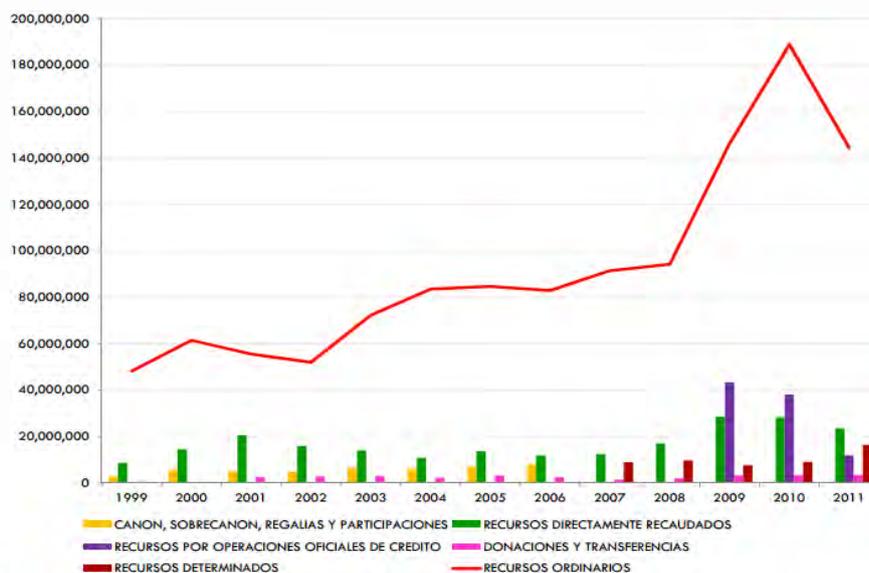
El principal apoyo que brindan estas entidades es el de consolidar conocimientos y la red de contactos que se pueden generar a través de ellas. Por otro lado, en cuanto a sistemas de información, existe en el mercado amplia variedad de productos informáticos que apoyan al proceso de comercialización, entre ellos se cuenta con sistemas de información hechos a medida hasta *enterprise resource planning* [sistemas de planificación de recursos empresariales] (ERP, por sus siglas en inglés). Estos productos contienen módulos básicos para la gestión de la venta, compra, logística, contabilidad, y tesorería, entre otros. Según

información obtenida de plataformas web de venta de productos (MercadoLibre, 2015), están a la venta sistemas de información para la comercialización de productos desde S/.1,150.

***Tecnológica e investigación y desarrollo.*** Para temas de investigación y desarrollo relacionados a proyectos de innovación productiva, generación, y aplicación de conocimientos tecnológicos y gestión empresarial en microempresas, el Perú cuenta con el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM) a cargo del Ministerio de Producción (PRODUCE), con S/.200 millones en presupuesto. En el portal Innóvate Perú (2015), se mencionó que las entidades que pueden acceder al FIDECOM son “Empresas y las asociaciones civiles de carácter productivo legalmente constituidas en el país y las microempresas formales, sus trabajadores y conductores, en asociación con entidades académicas” (párr. 6).

Por otro lado, el Gobierno peruano ofrece a través del Fondo de Innovación, Ciencia, y Tecnología (FINCYT, 2014), el financiamiento para proyectos de desarrollo tecnológico, innovación, y emprendimiento que mejoren la competitividad del país. Como se aprecia en la Figura 2, la inversión realizada por el Perú en ciencia y tecnología es baja. Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2012) “es necesario incrementar de forma gradualmente y sostenida la inversión en CTI hasta alcanzar al menos el nivel de gasto de los países latinoamericanos” (p. 10).

Se debe mencionar que las tecnologías utilizadas para el pago se han incrementado debido a la creciente bancarización del Sector. En este sentido, la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT, 2014) ofrece una lista de medios de pago utilizables: depósitos en cuenta, giros, transferencias de fondo, órdenes de pago, tarjetas de débito, tarjetas de crédito, cheques “no negociables”, “no a la orden”, u otro equivalente.



*Figura 2.* Evolución del gasto de inversión en ciencia y tecnología, 1999-2012.

Tomado de “Perú: Política de Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Innovación: Prioridades, 2013-2020,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2012. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos\\_CTI.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos_CTI.pdf)

## 2.4. Resumen

Se consideró como parte fundamental de la implementación de TQM, que la infraestructura organizacional participe y cuente con el debido liderazgo para que toda la organización adquiera la cultura de calidad. Por ello, es importante la autoevaluación de la organización con respecto a su nivel de calidad; por ejemplo, las normas ISO proporcionan una buena base para ello (Evans & Lindsay, 2000). Sin embargo, la norma ISO 9001 no es la única herramienta existente. Para el caso del Perú, la de mayor facilidad de implementación fue TQM.

En una comparación de principios entre la ISO 9001 y TQM se observaron similitudes. La evaluación de la gestión de la calidad con los elementos o principios del TQM, apoyó indirectamente al cumplimiento con la norma ISO 9001. Basado en el estudio de Benzaquen (2013), se evaluaron los ocho principios de los autores Li et al. (2003) y se agregó el factor Círculos de Calidad, siendo así nueve los factores considerados para el presente estudio.

La aplicación del TQM en el mundo se reflejó en estudios que evaluaron el impacto de su implementación. Tal es el estudio realizado por Towers y McLoughlin (2005) en empresas pequeñas y medianas del sector textil en Reino Unido, donde demostraron que empresas que implementaron Sistemas de Gestión de Calidad observaron mejoras en rendimiento, disminución de costos, y mejora en los procesos.

En el caso del Perú, si bien en los últimos años se ha incrementado el número de empresas con certificación ISO 9001, aún es bajo en comparación a países de la Región (“Falta Cultura Empresarial,” 2014). Sin embargo, se cuenta con otras alternativas de certificación de calidad como las proporcionadas por INDECOPI o por el cumplimiento para la certificación de Marca Perú entregada por PROMPERÚ. Asimismo, en el Perú se está implementando la Ley 3667/2013 PE para crear el Sistema Nacional para la Calidad (SNC) y el Instituto Nacional de Calidad (INACAL); todo como iniciativa para mejorar la calidad de las empresas y mejorar la competitividad en los ámbitos nacional e internacional.

## **2.5. Conclusiones**

La literatura y estudios sobre Sistemas de Gestión de Calidad evidenciaron que su implementación genera beneficios en distintos factores en la empresa. La implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad no debe ser considerada como un gasto para la empresa sino como una inversión. El TQM implementado fue un factor de diferenciación y de inclusión como parte de la estrategia de la empresa.

No todos los países cuentan con el mismo desarrollo y facilidades para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, ni se cuenta con todos los recursos. Si bien la implementación de ISO 9001 y TQM son las más completas con referencia a los factores de mejora; existen otras certificaciones que pueden motivar a generar la estandarización e implementación de procesos de mejora. Esto se consideró como una

iniciativa importante para tomar conciencia sobre la calidad y a mediano plazo poder dar un paso más con respecto a la adquisición de una certificación.



## Capítulo III: Método

### 3.1 Diseño de la Investigación

Hernández, Fernández, y Baptista (2010) mencionaron: “en un proceso cuantitativo es posible encontrar diferentes clasificaciones de los diseños. En esta obra adoptamos la clasificación: Investigación experimental e investigación no experimental” (p. 121). La investigación experimental será aquella que está basada en un experimento mientras que la no experimental consiste en observar fenómenos que pueden ser analizados. Este segundo concepto será analizado en la presente tesis. La investigación tendrá un diseño no experimental y según Hernández et al. (2010) “. . . este puede ser transversal o transeccional. Ya sea que su alcance inicial o final sea exploratorio, descriptivo . . .” (p. 151). Cada diseño transeccional exploratorio o descriptivo se describe en la Tabla 7.

Tabla 7

#### *Descripciones de los Diseños Exploratorio y Descriptivo*

Diseño	Descripción
Exploratorio	Se trata de una exploración inicial en un momento específico. Por lo general se aplica a problemas de investigación nuevos, no tan conocidos, además constituye el preámbulo de otros diseños.
Descriptivo	El objetivo es indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción.

*Nota.* Tomado de “Metodología de la Investigación (5a ed.),” por R. Hernández, C. Hernández, y P. Baptista, 2010. México D.F., México: Mc Graw-Hill.

En consecuencia, la presente tesis tuvo un diseño no experimental, con un enfoque cuantitativo de diseño transeccional con un alcance descriptivo. Es decir, el objetivo fue describir el cumplimiento a nivel general en el Sector Comercialización de Prendas de Vestir y describir su cumplimiento en cada uno de los nueve factores de éxito de calidad (TQM), en las empresas comercializadoras de prendas de vestir en el Perú, 2014.

### 3.2 Población y Selección de Muestra

La definición de la población de empresas comercializadoras de prendas de vestir estuvo determinada por aquellas empresas constituidas ante SUNAT ubicadas en el Perú (i.e.,

cualquier tipo de establecimiento y tipo de negocio). Las características que unen a estas empresas fueron: (a) venta de producto terminado, (b) venta a cliente final, (c) empresa cuenta con tienda física, y (d) personas jurídicas y ubicadas en el Perú.

Adicionalmente, Arellano (2010) clasificó a los intermediarios por tipos de establecimiento: (a) tiendas especializadas, (b) supermercados, (c) tiendas por departamentos, (d) centros comerciales, y (e) comerciantes mayoristas.

La presente investigación se realizó sobre la base de un universo de *Perú: The Top 10,000 Companies 2013* (Cavanagh, 2013). La selección de la muestra fue no probabilística. La muestra mínima se tomó con un 95% de confianza y un 10% de error, para 70 empresas. En el apéndice B se encuentra la referencia a la fórmula utilizada para la selección de la muestra.

### **3.3 Procedimiento de Recolección de Datos**

Las fuentes utilizadas en el presente estudio fueron del tipo secundarias como libros especializados en calidad (i.e., ISO 9001, TQM), calidad en empresas minoristas, journals (bases de datos *Proquest* y *Ebsco*) y principalmente los artículos publicados: “Calidad en las Empresas Latinoamericanas: El Caso Peruano” (Benzaquen, 2013), y “La ISO 9001 y TQM en las Empresas Latinoamericanas: Perú” (Benzaquen, 2014).

Asimismo, se consultaron fuentes primarias (encuestas). Para ello, se construyó una base de datos conformada por 250 empresas dedicadas a la comercialización de prendas de vestir en el ámbito nacional, tal como se muestra en la Tabla 9, de la cual se obtuvo la muestra. Seguidamente, se envió por correo electrónico la encuesta (ver Apéndice D) y/o se visitaron los locales de comercialización de prendas de vestir. Un representante de la empresa respondió las preguntas del cuestionario.

Tabla 8

*Porcentaje de Empresas Encuestadas, Perú, 2014*

Ubicación	Porcentaje
Lima	74%
Provincia	26%
Total	100%

La recolección de encuestas en Lima se realizó a través de correo electrónico y/o encuesta presencial; en provincia, se realizó vía correo electrónico y/o entrevista telefónica. Las encuestas se dirigieron a personas de alto y medio mando dentro de cada organización. Se solicitó la participación voluntaria y se aseguró a los encuestados que el estudio mantendría la confidencialidad de los datos.

### 3.4 Instrumentos

Como se mencionó en el Capítulo II, Li et al. (2003) publicaron un artículo sobre los Principios y Prácticas del TQM en China, donde después de haber revisado diferentes autores, obtuvieron como resultado los ocho factores claves para la evaluación de la calidad. Dichos factores fueron evaluados a través de 40 preguntas a diferentes empresas chinas. Dichos elementos fueron definidos como (a) Liderazgo, (b) Visión de Calidad y Planificación, (c) Control de Proceso y Mejora, (d) Diseño de Producción y Mejora, (e) Auditoría de Calidad y Evaluación, (f) Calidad de la Gestión del Proveedor, (g) Educación y Formación, y (h) Enfoque al Cliente.

Por otro lado, Benzaquen (2013) mencionó que para medir la calidad en una empresa en Latinoamérica, se deben considerar los factores ya mencionados por Li et al. (2003), pero agregando un noveno factor que es Círculos de Calidad; sumando así los nueve factores que se utilizarán para medir la percepción de la calidad en las empresas del Sector Comercialización de Prendas de Vestir en Perú, 2014. A diferencia de Li et al. (2003), Benzaquen (2013) utilizó una nomenclatura similar en los nueve factores y la encuesta es

reducida a 32 preguntas. Dado que existen factores como los de Diseño de Producto y Planeamiento de la Calidad donde solo se presentan dos preguntas, se hace una modificación a la encuesta agregando tres preguntas para complementar aquellos factores donde no se pudo definir la confiabilidad asociada a los factores. En consecuencia, la encuesta se encuentra conformada por 35 preguntas. Los nueve factores serán divididos en cuatro bloques de una organización: (a) Compromiso de la Alta Gerencia, (b) Gestión de los Procesos, (c) Gestión de los Proveedores, y (d) Mercado de Clientes.

Finalmente, en el presente trabajo se evaluará la calidad considerando los nueve factores ( $X_1, X_2, X_3, \dots, X_9$ ), representados en la siguiente ecuación:

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

$Y = f(X_i)$  donde  $i = 1, 2, 3, 4, \dots, 9$

$X_1$ : Alta Gerencia;

$X_2$ : Planeamiento de la Calidad;

$X_3$ : Auditoría y Evaluación de la Calidad;

$X_4$ : Diseño del Producto;

$X_5$ : Gestión y Calidad del Proveedor;

$X_6$ : Control y Mejoramiento del Proceso;

$X_7$ : Educación y Entrenamiento;

$X_8$ : Círculos de Calidad; y

$X_9$ : Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente.

### 3.5 Validez y Confiabilidad

Se procedió a evaluar la validez y confiabilidad de las preguntas del cuestionario mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad asociada a la relación entre las preguntas y los factores evaluados. Según Malhotra et al. (2004), este coeficiente varía entre 0 y 1, y un valor igual o menor de 0.6 por lo general indica una

confiabilidad no satisfactoria de consistencia interna. Asimismo, Nunnally (1967) indicó que es aceptable un Alfa de Cronbach con un valor entre 0.5 a 0.6, y es considerado como lo mínimo aceptado para investigaciones preliminares.

Los resultados de la encuesta realizada en el Sector Comercialización de Prendas de Vestir se muestran en la Tabla 9. Los valores del Alfa de Cronbach en los nueve factores fueron mayores de 0.5, demostrando la confiabilidad asociada a la relación entre las preguntas y los factores evaluados.

Tabla 9

*Resultados de Alfa de Cronbach*

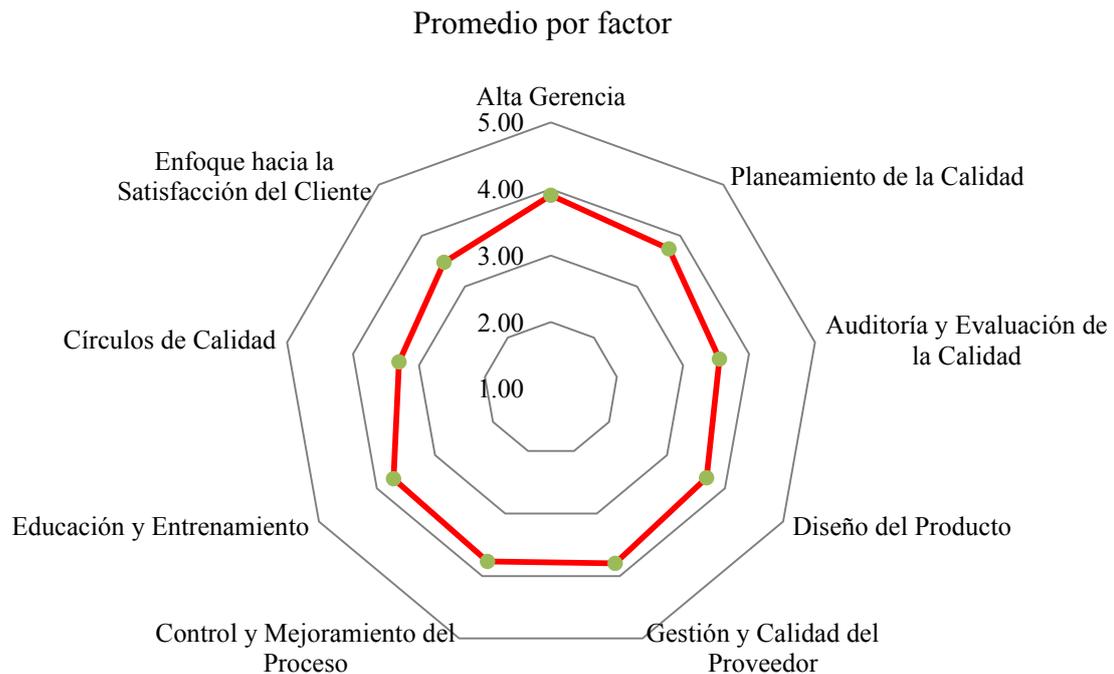
Bloques	Factores	Alpha Cronbach	N preguntas
Compromiso de la Alta Gerencia	Alta Gerencia	0.7649	5
	Planeamiento de la Calidad	0.6070	3
	Auditoría y Evaluación de la Calidad	0.5993	3
	Diseño del Producto	0.6951	3
Mercado de Proveedores	Gestión y Calidad del Proveedor	0.5748	4
Gestión de los Procesos	Control y mejoramiento del proceso	0.6112	5
	Educación y Entrenamiento	0.6112	4
	Círculos de Calidad	0.8039	4
Mercado de Clientes	Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	0.6402	4

Tabla 10

*Valores Promedio por Factor*

Bloques	Factores	Promedio
Compromiso de la Alta Gerencia	Alta Gerencia	3.91
	Planeamiento de la Calidad	3.74
	Auditoría y Evaluación de la Calidad	3.55
	Diseño del Producto	3.68
Mercado de Proveedores	Gestión y Calidad del Proveedor	3.80
Gestión de los Procesos	Control y Mejoramiento del Proceso	3.77
	Educación y Entrenamiento	3.71
	Círculos de Calidad	3.30
Mercado de Clientes	Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	3.48
Promedio		3.66

Las 35 preguntas de la encuesta (ver Apéndice C) se efectuaron a 250 empresas donde se obtuvieron 72 respuestas, las cuales 70 conforman la muestra, dos se descartaron por estar mal llenadas. Los resultados obtenidos de las empresas que comercializan prendas de vestir se observan en la Tabla 10 y en la Figura 3 de forma gráfica, donde claramente se evidencian los resultados obtenidos en los nueve factores para los establecimientos comerciales encuestados.



*Figura 3.* Resultado de los nueve factores TQM sobre las encuestas a las empresas comercializadoras de prendas de vestir en el Perú 2014.

### 3.6 Análisis e Interpretación de Datos

El paso inicial fue asignar un puntaje a cada respuesta obtenida. Se utilizó la escala de Likert de modo que se asignó un puntaje de 1 a 5, para las respuestas obtenidas en las 35 preguntas, en donde:

1. Totalmente en desacuerdo;
2. En desacuerdo;
3. Neutro;
4. De acuerdo; y
5. Totalmente de acuerdo.

Luego de ello se procedió con la tabulación de las encuestas colocando los datos de las empresas que respondieron a la encuesta, en donde figuró, la ubicación de la empresa, la cantidad de trabajadores con los que la empresa cuenta, el cargo de la persona que respondió la encuesta, el tipo de empresa, la cantidad de años de fundación de la empresa, si la empresa

cuenta con un SGC o no, el nombre del SGC con el que la empresa cuenta y el tiempo con el que la empresa cuenta con ese SGC. Las tabulaciones de las encuestas aplicadas a la muestra se encuentran en el apéndice E.

De las 35 preguntas realizadas, en el bloque Compromiso de la alta Gerencia se realizaron en el factor Alta Gerencia 5 preguntas, en el factor Planeamiento de la Calidad 3 preguntas, en el factor Auditoría y Evaluación de la Calidad 3 preguntas y en el factor Diseño del Producto 3 preguntas. En el bloque Mercado de Proveedores se realizaron en el factor Gestión y Calidad del Proveedor 3 preguntas. En el bloque Gestión de Procesos, se realizaron en el factor Control y Mejoramiento del Proceso 5 preguntas, en el factor Educación y Entrenamiento 4 preguntas y en el factor Círculos de Calidad 4 preguntas. Por último, en el bloque de Mercado de Clientes se realizó para el factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente 4 preguntas. Cabe mencionar que el análisis de los resultados se mostrará en el capítulo 4.

### **3.7 Resumen**

El presente estudio se enfocó en la calidad en las empresas comercializadoras de prendas de vestir en el Perú 2014. El estudio se centró en la investigación no experimental que consistió en observar fenómenos que pueden ser analizados y se aplicó un diseño no experimental. Asimismo, se aplicó un enfoque cuantitativo y la herramienta utilizada fue una encuesta con 35 preguntas enfocadas a los nueve factores de éxito de la calidad (TQM).

El universo para la investigación fue de 250 empresas y la muestra fue de 70 empresas con un 95% de confianza y un 10% de error. La encuesta fue aplicada a un representante de cada empresa (i.e., alto y medio mando), siendo el 75% de Lima y 25% de provincia. Los medios para la aplicación fueron a través de correo electrónico y/o presencial; manteniendo la confidencialidad de los datos. Dentro de la muestra se obtuvo que el 84% de empresas no cuentan con un SGC y el 16% sí cuentan con un SGC.

A través del cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach se evaluaron la validez y confiabilidad de las preguntas del cuestionario; ubicándose todos los factores por encima de 0.5, demostrando la confiabilidad asociada a la relación entre las preguntas y los factores evaluados.



## Capítulo IV: Resultados

### 4.1 Test de Validez

Después de verificar la confiabilidad de los datos calculando el coeficiente Alfa de Cronbach para cada variable final, mostrados en la Tabla 9, se observó que los resultados fueron mayores de 0.5 en todos los factores. Además, se observó que el factor Círculos de Calidad fue el de mayor puntaje con 0.8039. Por el contrario, el factor con menor puntaje fue Gestión y Calidad del Proveedor con 0.5748.

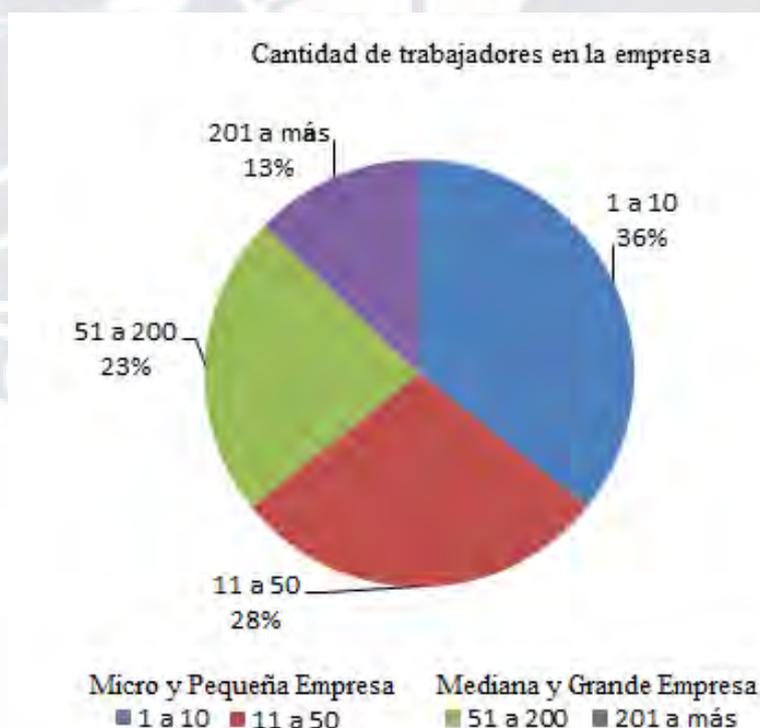
Tomando el criterio mencionado anteriormente por Nunnally (1967), que indicó que es aceptable un Alfa de Cronbach con un valor entre 0.5 a 0.6, mientras que un resultado por debajo de 0.5 se considera insuficiente para definir la confiabilidad. De ello se concluye que, los valores del Alfa de Cronbach para los diferentes resultados se ubican entre 0.5 y 0.8, demostrando la confiabilidad asociada a la relación entre las preguntas y los factores evaluados.

### 4.2 Perfil del Informante: Análisis Descriptivo

En Perú, el Sector de Empresas Comercializadoras de Prendas de Vestir cuenta con empresas formales e informales. Ante este hecho, se determinó realizar las encuestas a empresas constituidas formalmente; es decir, que cuenten con número de registro de contribuyente ante la entidad recaudadora de impuestos en Perú, SUNAT. Se consideró este filtro debido a que la informalidad de la empresa podría afectar las prácticas de calidad total utilizadas. Además, se utilizó como segundo filtro la información obtenida de la base de datos *Perú: The Top 10,000 Companies 2013* (Cavanagh, 2013), debido a que esta ofrece una amplia gama de información del sector empresarial peruano, brindando datos relevantes para esta investigación. Adicionalmente, se consideraron en el estudio empresas de Lima y de 10 ciudades del interior del país: Ancash, Arequipa, Chiclayo, Huancayo, Ica, Iquitos, La Libertad, Piura, Pucallpa, y Tacna.

Por tanto, la población del estudio es el conjunto de empresas del Sector Comercialización de Prendas de Vestir que operan en las ciudades mencionadas. La unidad de análisis es la empresa. El análisis cuantitativo que se realizó determina la relación existente entre las prácticas de la calidad total con el desempeño en las operaciones de la empresa.

La muestra sobre la cual se elaboraron las encuestas para el desarrollo del presente estudio, permite identificar previamente algunas variables respecto a esta que son pertinentes resaltar. En una primera agrupación, la Figura 4 muestra la composición de empresas por su tamaño en función de la cantidad de trabajadores. Se puede observar que el 64% pertenecen a la micro y pequeña empresa y las del segmento mediana y grande es de 36%.



*Figura 4.* Distribución por cantidad de trabajadores.

En cuanto al tiempo de operación de las empresas, en la Figura 5 se puede visualizar que existe una distribución homogénea en antigüedad, estando alrededor de 50% aquellas empresas menores de 10 años de antigüedad al igual que aquellas que superan este tiempo

operando. Se observa además, que la mayoría de empresas se encuentran en el rango de 6 a 10 años. Otra característica importante de resaltar en esta distribución es que cerca del 20% de las empresas identificadas tienen más de 20 años de operación, lo que puede interpretarse como solidez del Sector.

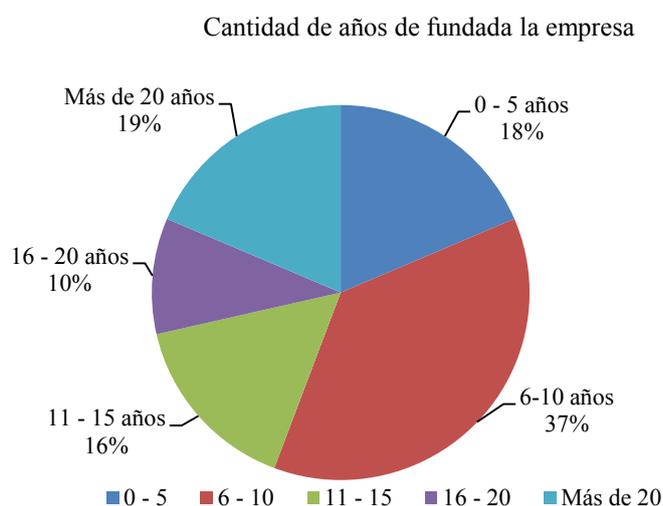


Figura 5. Distribución por antigüedad de empresas.

Un factor importante que revelaron las encuestas es que existe un 16% que han implementado un Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001), tal como se observa en la Figura 6. De igual manera, se observa en la Figura 7 qué tipo de personal de las empresas respondió a la encuesta. El 46% tienen puestos de Jefe o Gerente de Área y el 44% tienen cargos de menor responsabilidad.

Empresas que cuentan con Sistemas de Gestión de Calidad

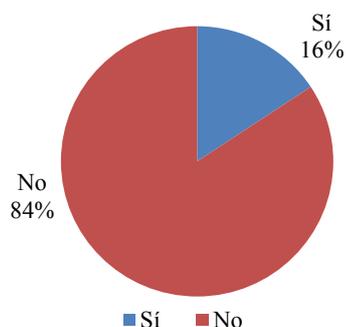


Figura 6. Porcentaje de empresas que cuentan con Sistemas de Gestión de Calidad.

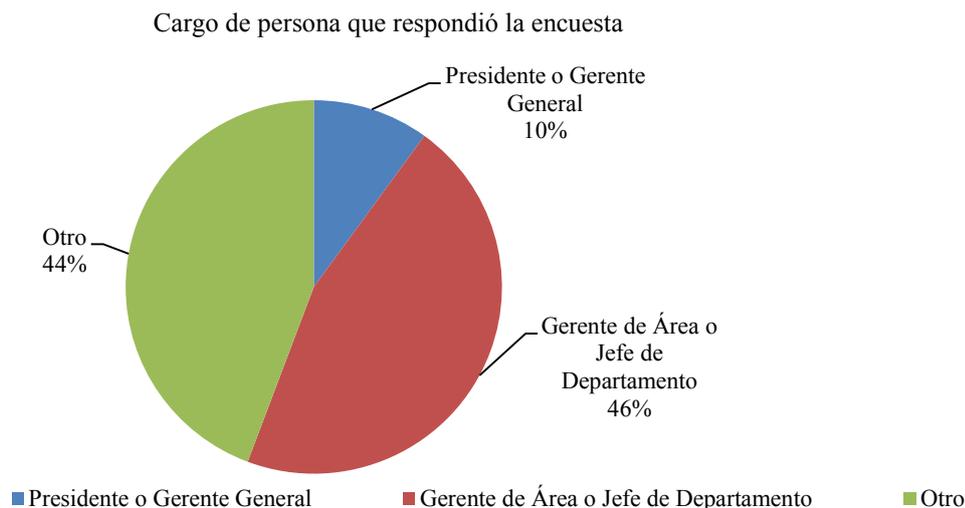


Figura 7. Cantidad de personas por cargo empresarial que respondieron encuestas.

Los participantes que respondieron la encuesta tuvieron conocimiento sobre los objetivos de la investigación, y fueron informados sobre la confidencialidad de sus respuestas y participaron de manera voluntaria. El único incentivo ofrecido fue el de poner a su disposición los resultados del estudio, cuando estos sean publicados. El formato del consentimiento informado fue entregado a los participantes tal como se muestra en el Apéndice D.

Para participar en la encuesta se solicitó a la empresa seleccionar un trabajador para responder la encuesta. La base *Perú: The Top 10,000 Companies 2013* (Cavanagh, 2013) contenía 250 empresas, las cuales fueron contactadas vía telefónica, vía correo electrónico, o de manera presencial. Se obtuvieron 72 respuestas, de las cuales 53 fueron en Lima y 19 en provincia.

Además, los trabajadores que no respondieron la encuesta fueron aquellos que manifestaron su decisión de no participar. De las 72 encuestas respondidas, 10% declararon pertenecer a la Presidencia o Gerencia General, 46% a Gerencia de Área o Jefaturas, y 44% declararon ser administradores de tienda. Por último, se descartaron dos encuestas que

estaban mal llenadas, quedando un total de 70 encuestas que fueron analizadas. No se registraron casos en el que alguno de los participantes manifestara no entender alguna de las preguntas. La depuración final dio un total de 70 encuestas válidas que fueran procesadas. De estas, 51 fueron de Lima y 19 de provincia.

### Análisis de resultados

Según los resultados de la Figura 8, se observó que el nivel de calidad de las empresas encuestadas fue en promedio 3.66. Es decir, este valor se encontró entre la escala neutro y de acuerdo. Los factores con mayor puntaje para las empresas encuestadas se encuentran en los factores Alta Gerencia, Gestión y Calidad del Proveedor, Control y Mejoramiento del proceso, Planeamiento de la Calidad, Educación y Diseño del producto. Por otro lado, este resultado demostró que las empresas encuestadas presentan oportunidad de mejora en los factores Auditoría y Evaluación del Cliente, Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente y Círculos de Calidad.

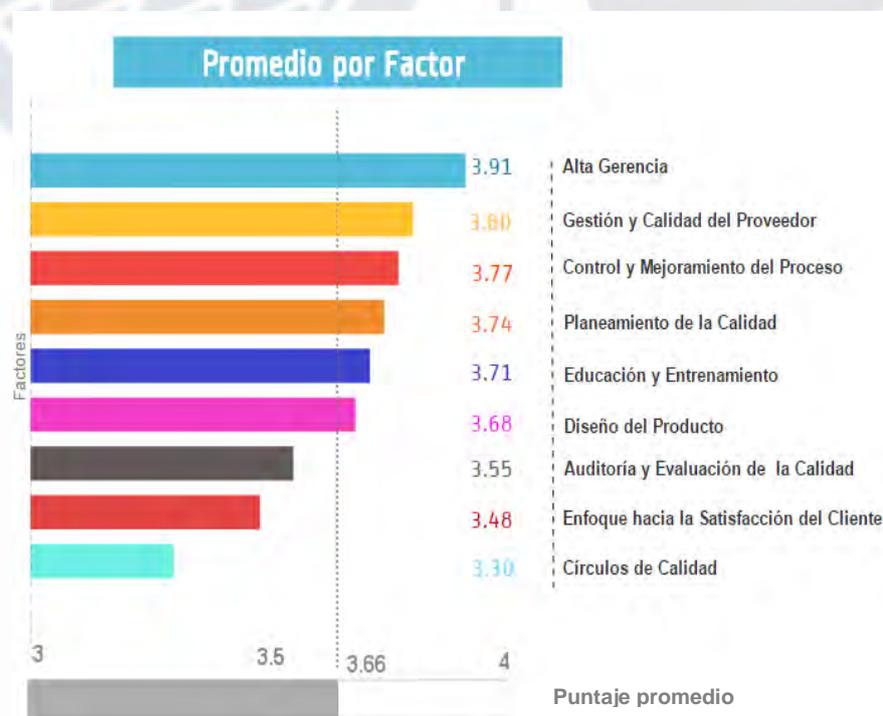


Figura 8. Promedio por factor.

Los resultados demuestran que los factores que tienen relación con el bloque Alta Gerencia son los más desarrollados mientras que los que pertenecen al bloque Mercado de Cliente y Gestión de Procesos son los de mayor oportunidad. Dicho resultado podría deberse a que se tiene como oportunidad de mejora impulsar temas de calidad en las empresas del sector analizado.

#### **4.2.1. Factor Alta Gerencia**

Según los resultados mencionados en la Figura 8, se observó que el valor resultante del factor Alta Gerencia es superior al resultado del resto de factores, obteniendo un puntaje de 3.91. Esta situación puede deberse al compromiso activo de la gerencia con respecto a la provisión de productos y servicios de calidad. Según Gutiérrez (2004), es responsabilidad exclusiva de la Alta Gerencia, organizar y administrar la empresa de tal forma que la institución como sistema integral quede orientada hacia la calidad. Durante la ejecución de las encuestas, el 56% de los trabajadores que respondieron a estas, pertenecían a la plana gerencial de sus respectivas organizaciones. Esta situación reafirma el nivel de conciencia respecto a la calidad del ápice gerencial y que refrenda los resultados obtenidos en este factor.

Benzaquen (2013) hizo referencia a que la Alta Gerencia en el Perú ha evolucionado en su orientación hacia un pensamiento estratégico, trabajando en lograr objetivos a largo plazo. Asimismo, Evans y Lindsay (2000) señalaron la importancia que tiene el involucramiento de la Alta Gerencia en la decisión de liderar la implementación de un sistema de calidad. De todo ello se desprende el rol de liderazgo que toma la Alta Gerencia en la implementación y mantenimiento de un Sistema de Gestión de Calidad en las instituciones.

Como se mencionó en el Capítulo II, la participación de las instituciones privadas en la creación del Comité de Gestión de Calidad (CGC), demuestra el interés particular de los equipos directivos de las organizaciones, en promover la calidad en los diferentes sectores de

la actividad económica. La adopción de Sistemas de Gestión de Calidad alternativos, como es la certificación Marca Perú apoya esta afirmación. La plana perteneciente a la alta gerencia de las empresas peruanas está incorporando progresivamente sistemas de calidad en sus respectivas empresas. En este mismo capítulo se hace referencia a un estudio realizado en el Reino Unido, en el sector PYMES cuyas conclusiones fueron que los Sistemas de Gestión de Calidad contribuyeron a mejorar la rentabilidad para un 57% de las empresas participantes. Este motivo tampoco puede ser ajeno para las empresas peruanas, que para enfrentar a sus pares extranjeros buscan mejoras que se traduzcan en ventajas comparativas.

Analizando los resultados de las preguntas de la encuesta referidas al factor Alta Gerencia, se observó la homogeneidad en estos. Destaca el resultado obtenido en la pregunta relacionada a la búsqueda del éxito a largo plazo por parte de la empresa. El alto valor obtenido puede deberse al consenso que existe en los trabajadores encuestados que la dirección de la compañía tiene claros los objetivos a largo plazo, sumado a que el 56% de los encuestados pertenecen al equipo gerencial de las compañías.

#### **4.2.2. Factor Planeamiento de la Calidad**

El factor Planeamiento de la Calidad se enfocó en el planeamiento de políticas, metas, y planes en la organización. La muestra obtuvo un puntaje promedio de 3.74 demostrando que la alta gerencia tiene compromiso con la calidad y define las metas específicas. De igual forma, implementa medidas para llevar un control sobre el cumplimiento de los planes y políticas que se establezcan.

Este factor está vinculado con el de Alta Gerencia como complemento del mismo. Las preguntas del cuestionario están orientadas a determinar el nivel de ejecución y control implementado por el equipo gerencial. Ante esto, la situación del Planeamiento de Calidad tiene un resultado similar pero ligeramente inferior al desempeño del factor Alta Gerencia. Probablemente los equipos directivos de las organizaciones tienen iniciativas sobre cómo

incorporar Sistemas de Gestión de Calidad, pero tienen pendiente profundizar en el cumplimiento de las políticas y planes relacionados a estos.

Considerando el resultado de las encuestas, se observó que la pregunta relacionada a considerar a los empleados para desarrollar planes de calidad, obtiene el puntaje más bajo dentro de este factor, revelando una oportunidad de mejora en las empresas de este Sector. De igual forma, el resultado de la pregunta relacionada a disponer de metas específicas y detalladas respecto a calidad, obtiene el puntaje más alto en este factor. Este resultado puede deberse a la participación del perfil de encuestados, donde se encuentra que el 56% pertenecen al equipo gerencial de la organización.

Como se mencionó anteriormente, este factor tiene un fuerte vínculo con el de Alta Dirección, por ello y al igual que el primero, obtiene un puntaje alto y se ubica dentro de los cuatro factores con puntaje resultante más alto, junto con Gestión y Calidad del Proveedor y Control y Mejoramiento del Proceso.

#### **4.2.3. Factor Auditoría y Evaluación de la Calidad**

Respecto al factor Auditoría y Evaluación de la Calidad, se obtuvo un puntaje de 3.55, siendo el tercer factor con el puntaje más bajo de la encuesta, estando solo por arriba de Círculos de Calidad y Satisfacción al cliente. Dicho factor se encontró relacionado con la toma de decisiones, evaluación de sus políticas y planes de calidad, así como de realizar *benchmarking* en toda la empresa. El puntaje obtenido demostró que las empresas encuestadas realizan auditoría y evaluación de calidad, pero que aún hace falta que esta actividad sea más extendida.

En el Capítulo II, se mencionó que existen diversos métodos para evaluar el nivel de calidad en el que se encuentra la compañía (Evans & Lindsay, 2000) y que dicha evaluación no solo las puede realizar la empresa internamente, sino que también existen empresas externas que prestan este servicio. A pesar de tener dicha facilidad, las empresas de comercialización consideran esta evaluación más como un gasto que como una inversión.

Debido a ello el resultado obtenido en este factor es bajo comparado con otros factores evaluados.

Con respecto a la encuesta, se observó que las tres preguntas realizadas a las empresas presentan resultados similares al obtenido como promedio, siendo la pregunta del *benchmarking* en la compañía, la que marca un valor menor al resto. Esto se debió a que la comparación entre áreas o sectores de la empresa podría no ser una práctica muy difundida en el Sector Comercialización de Prendas de Vestir, posiblemente porque el 64% de la empresas encuestadas sean micro o pequeñas empresas y tengan solo un punto de comercialización de prendas de vestir, debido a ello la comparación en este caso no aplicaría.

El factor Auditoría y Evaluación de Calidad está muy ligado al factor Alta Gerencia debido a que para implementar un sistema que indique en qué nivel de calidad se encuentra la empresa, se requiere una decisión que solo la pueden tomar los altos directivos. Asimismo, los altos directivos tienen que priorizar sus recursos y frecuentemente estos se destinan a lo que sea prioridad. En el caso de la Evaluación de la Calidad, se creería que es el área productiva la que requiere esta implementación y no la de comercialización, que es el sector analizado en la presente tesis. El motivo por el que las empresas no lo implementan en el sector de comercialización sería que se tiene la percepción que lo más importante para asegurar la calidad en una empresa está ligado al bien o el producto. Sin embargo, se sabe que la Evaluación de la Calidad es importante a lo largo de toda la cadena de abastecimiento, incluyendo la comercialización.

#### **4.2.4. Factor Diseño del Producto**

Respecto al factor Diseño del Producto, se obtuvo un puntaje de 3.68, siendo el cuarto factor con menor puntaje, estando solo por arriba de Círculos de Calidad, Satisfacción del cliente, y Auditoría y Evaluación de la Calidad. Dicho factor se encuentra relacionado a los requerimientos de los clientes, a la inversión, y al método utilizado en el diseño y desarrollo.

El valor que se obtuvo demuestra que las empresas del Sector están realizando un esfuerzo por invertir en este factor y se están enfocando en lo que prefieren sus clientes.

En el Capítulo II se mencionó que la estructura de costos de las empresas del Sector Comercialización de Prendas de Vestir está compuesta por activo tangible como lo son : (a) maniqués, (b) vitrinas, y/o (c) colgadores. Asimismo, se mencionó que debido al tipo de distribución, la misma podría estar formada por locales comerciales, tiendas especializadas, supermercados, entre otros. Todos estos canales de comercialización tienen como característica común que el cliente no solo tendrá una experiencia con la prenda sino también con el local de atención, es decir el Diseño del Producto podría tener dos enfoques de relevancia, como son: (a) diseño del local de comercialización y (b) el diseño del producto en sí. En el caso de las empresas que no tienen una integración vertical hacia atrás, es decir no tienen fábrica de producción, la inversión que realizan es en el local y en la exhibición de sus productos. Asimismo, para los locales o tiendas que tengan integración vertical hacia atrás, tendrán que invertir adicionalmente en el diseño de sus propios productos; teniendo un área que se dedique a dicha labor.

Otro aspecto importante sobre el diseño del producto es la definición de la marca. Según definición de la *American Marketing Association*, citada por Arellano (2010), la marca sirve "...para identificar los bienes y servicios de la empresa y lo diferencian de sus competidores". En este sector la marca debe ser utilizada como un elemento distintivo en el mercado; esta diferenciación se enfatiza bien por la marca de la prenda o la marca del establecimiento. Tal como se mencionó en el Capítulo II (Administración y gerencia), una de los retos de la gerencia es desarrollar una estrategia de diferenciación para poder competir en el mercado, ya que los clientes no solo buscan un producto sino experiencias de compra. La gerencia solo logrará este objetivo desarrollando una marca sólida respaldada por la calidad.

Con respecto a la encuesta, se observó que las tres preguntas realizadas tienen resultados no homogéneos, donde la pregunta con mayor puntaje es aquella referida a que si

la empresa invierte en el diseño y desarrollo, donde el 74% de las empresas encuestadas contestaron estar de acuerdo y completamente de acuerdo. Esto se puede deber a que como menciona Kottler y Keller (2006), el diseño del producto es especialmente importante cuando se produce ropa, debido a que este factor genera la ventaja competitiva en una empresa. Debido a ello las empresas de comercialización invierten en dicho factor.

Por otro lado, en la encuesta se observó que la pregunta con menor puntaje es aquella referida a si se tiene un método para desarrollar el diseño del producto, donde solo el 52% de las empresas manifestaron estar de acuerdo y completamente de acuerdo. Es decir, solo la mitad de las empresas siguen un método establecido, esto se podría deber a que no todas las empresas encuestadas tienen poder de acción en el diseño del producto y no siguen un método como tal, puesto que no cuentan con un área que se dedique al mismo o quizás el diseño está más enfocado en el local y no en el producto.

Con respecto a la pregunta si el diseño y desarrollo está enfocado en lo que el cliente solicita, se obtuvo como resultado en las encuestas que 55.7% de las empresas encuestadas están de acuerdo y completamente de acuerdo. Esto demuestra que las empresas sí escuchan a sus clientes. Se debe mencionar que la encuesta ha sido realizada desde el punto de vista de la empresa y no del cliente, por lo que hubiera sido interesante evaluar si el cliente tiene la misma percepción.

Durante la realización de las encuestas se observó que las empresas podrían tener una integración vertical hacia atrás y otras hacia adelante. Se observó también que las empresas que tenían integración vertical hacia atrás basaban sus respuestas en la fabricación del producto o en el bien que se comercializaría, mientras las que tenían una integración hacia adelante estaban enfocadas en el local comercial. Es así que se observa una oportunidad de poder separar la pregunta de Diseño del Producto dependiendo del tipo de integración que tenga la empresa.

Con respecto a la relación que tiene el factor Diseño del Producto, se puede deducir que el mismo está ligado al factor Alta Gerencia, debido a que este último es el que determina cuál será la ventaja competitiva de la compañía. Es decir, que es responsabilidad de la alta gerencia definir hasta qué punto invertir en este factor, el mismo que podrá hacer que se diferencie de todo el resto de locales comerciales o no. Otro factor que puede tener relación con el Diseño del Producto es el factor Enfoque y Satisfacción del Cliente, debido a que si se invierte más en el primer factor, el enfoque hacia el cliente también puede afectarse positivamente.

#### **4.2.5. Factor Gestión de la Calidad del Proveedor**

El factor Gestión de la Calidad del Proveedor mostró la relación interna y externa de la empresa con el proveedor. Este obtuvo un puntaje promedio de 3.80 lo que lo ubica en la segunda posición con mayor puntaje obtenido de los nueve factores. Grima y Tort-Martorell (1995) indicaron que “. . . si previamente se ha comprado buena parte de lo que se vende, mal puede garantizarse la calidad del producto vendido si no se tiene la seguridad de que las partes compradas sean las correctas” (p. 99). Este comentario indicaría que en el caso de las empresas que compran productos para comercializar, es difícil asegurar la calidad del producto. Sin embargo, para la muestra obtenida se alcanzó un puntaje de 3.80, estando por encima del puntaje promedio de 3.60.

Este factor es alto para esta muestra porque a pesar de que la mayoría de empresas encuestadas no cuentan con SGC, existe un alto número de empresas que son productoras y comercializadoras. Por tanto, estas empresas comercializadoras cuentan con la ventaja de retornar el producto si es que no cuenta con las especificaciones necesarias. Por ejemplo, en la muestra encuestada el 36% son microempresas y el 28% pequeñas empresas, las cuales son comercializadoras y productoras; es decir, cuentan con una integración vertical hacia atrás.

Asimismo, se observó que existe un alto compromiso por parte de la Alta Gerencia con respecto a temas de calidad. Por tanto, esta responsabilidad se refleja en una mejor

relación de la empresa con los *stakeholders*; en este caso con los proveedores. A pesar de no contar con un Sistema de Gestión de Calidad, la muestra evaluada contaría con principios básicos sobre temas de calidad.

#### **4.2.6. Factor Control y Mejoramiento del Proceso**

Respecto al factor Control y Mejoramiento del Proceso, se enfocó en verificar el proceso operativo, se obtuvo un puntaje de 3.77; siendo un valor alto por encima del promedio 3.60. Según Londhe (2006) “Los procesos del sector de comercialización abarcan todos aquellos relacionados a mejorar el proceso de compra del cliente y la relación con el cliente” (p. 6.3). En el caso de la presente investigación, se tienen cinco preguntas de las cuales la mayoría de ellas estaban orientadas a la experiencia del proceso de compra la cual está ligada a todas las empresas de comercialización.

El proceso de comercialización de prendas de vestir implica la compra de la prenda y la entrega inmediata. Por otro lado, las instalaciones y equipo operativo se enfocaron principalmente en los aparadores, maniqués, mostradores; tal como se mencionan en la Tabla 6. Al ser la mayoría de la muestra micro y pequeña empresa, la infraestructura de los locales y procesos son básicos y por tanto no requieren de mayor exigencia por parte de los administradores o dueños, por ello el puntaje es alto.

Sin embargo, dentro de la muestra evaluada se encontró que uno de los aspectos que aún es deficiente es la aplicación de herramientas de Control de la Calidad. Este punto está fuertemente relacionado con el factor Entrenamiento y Educación. Las empresas de la muestra buscan personal que cuente con conocimientos y experiencia previa para ingresar a trabajar, y el aspecto de entrenamiento no se desarrolla en las organizaciones.

#### **4.2.7. Factor Entrenamiento y Educación**

El factor Entrenamiento y Educación buscó identificar la capacitación, uso de herramientas, e involucramiento de parte del personal de las empresas encuestadas en cuanto a la Gestión de la Calidad. Es un factor que obtuvo un puntaje promedio de 3.71 lo que lo ubica en medio del puntaje obtenido de los nueve factores. Los representantes entrevistados de las empresas afirmaron que sus empleados se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad y que estos cuentan con una conciencia hacia la calidad fuerte. Sin embargo, los empleados carecen de capacidades para utilizar herramientas para la Gestión de la Calidad; lo que es una consecuencia de recibir bajo o ningún entrenamiento en cuanto a esta. Como se mencionó en el Capítulo II, cada trabajo que tenga impacto en la calidad del producto o servicio entregado, debe ser desarrollado por personal competente (Nava, 2005).

En este sentido, la organización debe comparar la competencia de su personal con la requerida para cumplir con la política de calidad y sus objetivos. Por otro lado, Yacuzzi (2006) mencionó que la educación en calidad se enfoca a la formación de personas que se identifiquen con los conceptos sobre calidad, profundizando en la transmisión de teoría y generación de la creatividad; mientras que el entrenamiento sobre calidad se enfoca en la imitación, la repetición, la práctica, y el control, haciendo que la persona sea experta en las herramientas de calidad. En este contexto, se observó que el 44% de empresas encuestadas no brindan entrenamiento y educación, por lo que están obligadas a contratar a personal con experiencia previa para suplir esta falencia. La experiencia solicitada es de mínimo 1 año en ventas, haciendo hincapié en la gestión de reclamos y devolución de mercancía.

#### **4.2.8. Factor Círculos de Calidad**

El factor Círculos de Calidad brindó información respecto a la capacidad de las empresas encuestadas en el uso de esta herramienta, la frecuencia de uso de la misma, y el

impacto en las finanzas debido a los ahorros obtenidos por su uso. Este factor obtuvo un puntaje de 3.30, lo que lo ubica en la última posición comparado con el resto de factores. Claramente los Círculos de Calidad no son una técnica de uso frecuente por las empresas del Sector Comercialización de Prendas de Vestir. Ello debido a que el 71% de las empresas encuestadas no percibe un ahorro tangible al utilizar este tipo de herramientas. Según lo mencionado en el Capítulo II, en el Sector Comercialización de Prendas de Vestir se observó que solo el 1% de las empresas cuentan con una certificación referente a calidad, debido a que dentro de la cultura organizacional, la percepción sobre contar con un tipo de certificación nacional o internacional es considerada un gasto más que una inversión para generar competitividad (“Falta Cultura Empresarial,” 2014). En consecuencia, las empresas encuestadas no consideran necesario el uso de Círculos de Calidad, por lo que no se preocupan por contar con capacidades y herramientas que permitan su realización. Sin embargo, como se ha validado con esta investigación, el aumento en el rendimiento organizativo se encuentra estrechamente relacionado con el uso de espacios dedicados a la revisión de calidad, tal como son los Círculos de Calidad.

#### **4.2.9. Factor Satisfacción del Cliente**

Por último, el factor Satisfacción al Cliente, identificó si la empresa cuenta con: (a) los medios necesarios para obtener información sobre los clientes, (b) el uso de encuestas de satisfacción anuales, (c) el involucramiento del personal para atender las quejas de los clientes, y (d) la realización de evaluaciones de requerimiento de los clientes. Este factor obtuvo un puntaje de 3.48, lo que lo ubicó en la penúltima posición respecto a los demás factores. Según los resultados obtenidos en las encuestas, el 64% de empresas encuestadas no realizaron una encuesta de satisfacción del cliente todos los años y un 44% de empresas no cuentan con medios necesarios para obtener información sobre los clientes. Al respecto, Denove y Power (2006) observaron que solo las empresas que invierten el tiempo necesario

para escuchar a sus clientes e implementan las sugerencias que estos le brindan son capaces de obtener la fidelidad de los mismos. En consecuencia, la percepción del cliente es lo que define lo que la empresa realmente es. Por otro lado, las empresas encuestadas estuvieron de acuerdo en cuanto a que el personal de sus empresas en todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes, realizando evaluaciones generales respecto a los requerimientos de los clientes. Asimismo, estudios realizados en el Reino Unido y Chile respecto a calidad demuestran que la aplicación del TQM incrementa la conciencia de calidad, la satisfacción del cliente, y los beneficios reportados en el trabajo en equipo. Además, la dimensión que influye más en la satisfacción del cliente es la confianza que la empresa genera.

#### **4.3 Resumen**

La muestra analizada estuvo formada por 70 empresas del sector comercialización de Prendas de vestir, donde el 64% eran micro y pequeñas empresas y el 36% estaba formado por empresas medianas y grandes. El 10% de los encuestados fueron Presidentes/Gerentes Generales, 46% Gerente de área/Jefe de departamento y el 44% por administradores de tiendas.

El nivel de calidad obtenido para todos los factores de la muestra fue de 3.66, donde el factor Alta Gerencia resulto con mayor puntuación y el de círculos de calidad con el de menor valor. De los nueve factores, cinco de ellos obtuvieron puntajes superiores a 3.66 y tres de ellos por debajo de este valor.

Las empresas encuestadas demostraron ser empresas que tienen una Alta gerencia comprometida y que realizan un buen planeamiento de la Calidad acompañado de un Control y Mejoramiento del Proceso. Donde el Diseño del Producto está formado por la prenda y por el local de comercialización. Asimismo, dichas empresas mantienen una buena relación con

los proveedores y clientes. Por otro lado, consideran a las Auditorías y Evaluaciones de calidad como un gasto y no como una inversión. Finalmente presentaron oportunidad de mejora en los factores Círculos de Calidad y Satisfacción del cliente.



## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

1. La presente investigación analizó el nivel de cumplimiento de los nueve aspectos o factores para evaluar la Gestión de la Calidad Total (TQM) en el Sector Comercialización de Prendas de Vestir en el Perú, 2014. Obteniendo como puntaje promedio 3.66 respecto al nivel de cumplimiento para los nueve factores. Los resultados muestran que dicho sector se encuentra en un nivel medio; es decir, con oportunidad de seguir desarrollándose en este ámbito. La muestra encuestada tiene una distribución de 64% para micro y pequeña empresa. Por otro lado, el 36% de la muestra encuestada está compuesta por medianas y grandes empresas. Es decir, predominan las empresas de tamaño menor a 50 trabajadores.
2. Dentro de la muestra analizada, el 16% de empresas cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad implementado. Es decir, el Sector analizado presenta oportunidad para implementar un SGC. En el Sector Comercialización de Prendas de Vestir, los SGC son recientes debido a que el 54.6% de las empresas encuestadas tienen un Sistema de Gestión de Calidad con un tiempo de antigüedad de 1 a 3 años. El 36.4% tienen de 4 a 7 años de antigüedad y el 9% de 8 a más años. Según lo observado en la muestra, este Sector se encuentra en una primera etapa de implementación de SGC y se encuentra lejano de ser un Sector maduro con respecto a temas de calidad.
3. Al realizar el análisis por bloques de la muestra evaluada, los resultados mostraron que el Compromiso de la Alta Gerencia y Mercado de Proveedores son los más desarrollados; mientras que los bloques de Gestión de Procesos y Enfoque en la Satisfacción del Cliente tienen oportunidad de mejora. Dichos resultados muestran que el Sector analizado toma mayor relevancia en temas de proveedores y gerencia, posiblemente por ser empresas de menor tamaño donde los procesos son menos complejos. La preocupación de dichas

empresas radica en tener una gerencia comprometida y unos proveedores que puedan abastecer siempre a los locales comerciales.

4. Los resultados muestran que el factor Alta Gerencia fue el más desarrollado respecto al resto de los factores. Este factor en particular mide el grado de compromiso de la Alta Gerencia respecto a la incorporación de la calidad en las empresas que dirigen. De igual manera, evalúa la capacidad estratégica de la Alta Gerencia para dirigir la organización a largo plazo. Considerando lo anteriormente indicado, es de entender el resultado obtenido en este factor; la plana gerencial de las organizaciones en el Perú, de manera intrínseca, orientan sus estrategias en brindar calidad en sus procesos relacionados al servicio y al producto, que finalmente se traducen en el incremento de las ventas.
5. En lo que respecta al factor Planeamiento de la Calidad, de igual forma, se observó un puntaje resultante por encima del promedio del resto de factores. Las preguntas que sirven para medir el desempeño de este factor, evalúan las acciones que toma la empresa respecto a la planificación de la calidad. Considerando que es la plana gerencial quien elabora los planes y establece los controles para medir la ejecución de estos, el resultado obtenido por este factor puede estar relacionado con el obtenido por el factor Alta Gerencia.
6. Las auditorías o evaluaciones de calidad fueron importantes para saber el nivel de calidad en el que se encuentra una compañía. Los tipos de evaluación son diversas y dentro de las más utilizadas se encuentran las que se realizan internamente pero también existen auditorías externas realizadas por terceros.
7. El Diseño del Producto fue el factor más importante en el Sector Comercialización de Prendas de Vestir debido a que constituye la ventaja competitiva de la compañía. Además, porque influyó en la compra del artículo comercializado. Es por ello que en dicho Sector no solo se tendrá que diseñar la prenda a vender, sino que también se exhibirá en el local comercial.

8. El factor Gestión de la Calidad del Proveedor fue el segundo factor con mayor puntaje sobre la evaluación de esta muestra. A pesar que la mayoría de las empresas no cuentan con un SGC, existe un alto nivel de coordinación para asegurar que no existan productos dañados debido a que las empresas comercializadoras cuentan con integración vertical hacia atrás.
9. El factor Control y Mejoramiento del Proceso se enfocó en verificar el proceso operativo. Al ser la mayoría de la muestra micro y pequeña empresa, la infraestructura de los locales y procesos son básicos y por tanto no requieren de mayor exigencia por parte de los administradores o dueños.
10. En el factor Entrenamiento y Educación, las empresas realizaron una capacitación muy básica referente a la calidad enfocando el entrenamiento en la atención de reclamos y devolución de prendas.
11. Las empresas encuestadas comprendieron y se encontraron capacitadas para realizar Círculos de Calidad; sin embargo, no se percibió un ahorro relacionado directamente a la aplicación de esta herramienta.
12. En el factor Satisfacción al Cliente, se observó que las empresas no cuentan con buenas prácticas para realizar una encuesta de satisfacción anual; sin embargo, los empleados de la empresa de todos los niveles prestaron atención a la información sobre las quejas de los clientes. En consecuencia, este factor fue atendido reactivamente después de la queja del cliente.

## **5.2 Recomendaciones**

El estudio realizado fue una investigación descriptiva sobre la calidad en las empresas de comercialización de prendas de vestir en el Perú desde la perspectiva de los miembros de las mismas organizaciones. Estos resultados evidenciaron la percepción que tienen los representantes de las empresas sobre la calidad. Para evaluar el cumplimiento holístico de la

calidad, sería recomendable realizar un estudio descriptivo sobre el mismo tema desde la perspectiva de los clientes.

En el estudio sería recomendable profundizar por tipo de intermediario (e.g., tiendas especializadas, tiendas por departamentos, centros comerciales, etc.). Esto se debe a que cada conglomerado de tiendas tiene características diferentes y que cada consumidor las buscaría por diversas motivaciones. Asimismo, esta investigación se debería segmentar entre Lima y provincia para observar el comportamiento de tipo de intermediario por región.

En el bloque Compromiso de la Alta Gerencia, se recomienda involucrar a los empleados para establecer las políticas y planes de calidad. Además, por el lado del factor Diseño de Producto, se recomienda el establecimiento (i.e., local físico) y el producto final (i.e., prendas de vestir). Esto se debe a que el factor Diseño del Producto abarca ambas características juntas, pero dada la relevancia en el factor de comercialización ambas condiciones deberían evaluarse por separado. También, en el bloque Mercado de Proveedores, se recomienda que la medición no se base solo en el criterio de la alta gerencia si no que se tenga como referencia un SGC.

En el bloque Gestión de los Procesos, se recomienda definir lineamientos y establecer buenas prácticas que apoyen a mejorar la calidad en el servicio de comercialización de prendas de vestir a través de un adecuado entrenamiento apuntando a que el empleado sea un experto en el uso de las herramientas de calidad y se encuentre familiarizado con los conceptos relacionados. También se recomiendan: aplicar la herramienta de Círculos de Calidad, y hacer visible las fortalezas de aplicar esta herramienta en la empresa con el fin de aumentar la calidad del servicio brindado lo cual luego se refleja en ahorro para la empresa.

En el bloque Mercado de Clientes, se recomienda contar con un sistema *customer relationship management* [gestión de relaciones con los clientes] (CRM, por sus siglas en inglés) o similar para gestionar la información de todos sus clientes y de esta manera

mantener una relación más cercana con ellos. Dicha oportunidad se aprecia en los sectores micro y pequeños donde no cuentan con un sistema informático que apoye en esta tarea.

Por otro lado, la presente investigación analiza nueve aspectos o factores para evaluar la calidad en el Sector Comercialización de Prendas de Vestir en el Perú, 2014. Dicha investigación es un aporte al sector debido a que anteriormente no ha sido analizada, la cual podrá servir de base para un estudio de comparación a futuro.

Los resultados de la presente investigación son confiables. Es decir que podrían ser utilizados para una tesis futura donde se comparen los niveles de calidad de 2014 vs otro año posterior. En una investigación futura se deberá considerar que la muestra a comparar debe ser significativa y con un nivel de error máximo del 10%.

Finalmente, la presente investigación indica que los resultados obtenidos son confiables en los nueve factores pero se debe tener especial consideración a los factores de tres preguntas puesto que un error de toma de data podría hacer que los resultados no sean confiables. Es por ello que el aporte que se realiza es agregar una cuarta pregunta a estos tres factores siendo cada una de ellas las que se muestran en la Tabla 11.

Tabla 11

*Propuesta de Nuevas Preguntas para Futura Encuesta sobre Calidad*

Factores	Pregunta para agregar en futura encuesta
Planeamiento de la Calidad	Los objetivos de la empresa son coherentes con la política de Calidad.
Auditoría y Evaluación de la Calidad	La empresa cuenta con un plan de auditorías que abarca todos los procesos críticos de la calidad del producto.
Diseño del Producto	El diseño del producto se enfoca en mejorar la calidad del mismo.

## Referencias

- Ahire, S. L., Golhar, D. Y., & Waller, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs [Desarrollo y validación de constructos de implementación de TQM]. *Decision Science*, 27(1), 23-56. doi: 10.1111/j.1540-5915.1996.tb00842.x
- Arellano, R. (2010). Marketing: *Enfoque América Latina: El marketing científico aplicado a Latinoamérica*. México D.F., México: Pearson.
- Benzaquen, J. B. (2013). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. GCG: *Globalización, Competitividad, & Gobernabilidad*, 7(1), 41-59. doi: 10.3232/GCG.2013.V7.N1.03
- Benzaquen, J. B. (2014). La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú. GCG: *Globalización, Competitividad, & Gobernabilidad*, 8(1), 67-89. doi: 10.3232/GCG.2013.V8.N1.04
- Boaden, R. J. (1997). What is total quality management, and does it matter? [¿Qué es la gestión total de la calidad, y qué importa?]. *Total Quality Management*, 8(4), 153-171.
- Cavanagh, J. (2013). *Perú: The top 10,000 companies 2013* [Perú: Las primeras 10,000 empresas 2013]. Lima, Perú: Perú Top Publications.
- CCL: Franquicias peruanas participan en 16 mercados internacionales. (2014, 12 de noviembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ccl-franquicias-peruanas-participan-16-mercados-internacionales-2113681>
- Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2012). *Empresas certificadas con ISO 9001 en el Perú*. Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/asist\\_empcertISO9000-010.htm](http://www.cdi.org.pe/asist_empcertISO9000-010.htm)
- Centro de Estudios del Retail [CERET]. (2010). *Calidad de servicio en la industria del retail en Chile: Tiendas por departamento*. Recuperado de <http://www.ceret.cl/wp-content/uploads/2011/01/calidad-servicio-tiendas-por-departamento-version-resumida-ii-april-2010.pdf>

- Costos de acreditación para empresas certificadoras en Perú son 30% menores al promedio de la región. (2009, 23 de julio). *Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-costos-acreditacion-para-empresas-certificadoras-peru-son-30-menores-al-promedio-de-region-244629.aspx>
- ¿Cuáles son las claves del éxito de una marca de 'retail'? (2014, 16 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/cuales-son-claves-exito-marca-retail-noticia-1723085>
- Cuevas, E. M. (2014, 9 de mayo). Diez verdades del financiamiento para iniciar la primera empresa. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tu-dinero/10-verdades-financiamiento-iniciar-primera-empresa-2096701>
- D'Alessio, F. A. (2012). *Administración de las operaciones productivas: Un enfoque en procesos para la gerencia*. México D.F., México: Pearson.
- Deming, W. E. (1986). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Denove, C., & Power, J. D. (2006). *Satisfaction: How every great company listens to the voice of the customer* [Cómo cada gran empresa escucha la voz del cliente]. New York, NY: Penguin Group.
- Deulofeu, J. (2002). *Gestión de calidad total en el retail: Con la implicación de personas y la satisfacción del cliente y la sociedad*. Madrid, España: Pirámide.
- El Portal de los Emprendedores [PQS]. (2014a, 1 de diciembre). *¿Cuánto cuesta alquilar una tienda en un local comercial?* Recuperado de <http://pqs.pe/actualidad/noticias/cuanto-cuesta-alquilar-una-tienda-en-un-centro-comercial>
- El Portal de los Emprendedores [PQS]. (2014b, 2 de diciembre). *Idea de negocio: ¿Cuánto se invierte en abrir una tienda de alta costura?* Recuperado de <http://pqs.pe/actualidad/noticias/idea-de-negocio-cuanto-se-invierte-en-abrir-una-tienda-de-alta-costura>

- Evans J. R., & Lindsay, W. M. (2000). *Administración y control de la calidad* (4a ed.). México D.F., México: International Thomson.
- Falta cultura empresarial para masificar las certificaciones ISO. (2012). *Strategia*, 7(26), 42-44. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/3951/3925>
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakikabara S. (1994). A framework for quality management research and an associated instrument [Un marco de investigación de gestión de calidad y un instrumento asociado]. *Journal of Operations Management*, 11(4), 339-366.
- Fondo de Innovación, Ciencia y Tecnología [FINCYT]. (2014). *Historia*. Recuperado de <http://www.fincyt.gob.pe/site/quienessomos>
- Gobierno plantea crear Sistema Nacional de Calidad que aportará US\$ 234 millones anuales. (2014, 1 de julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gobierno-plantea-crear-sistema-nacional-calidad-que-aportara-us-234-millones-anuales-2101804>
- Grima, P., & Tort-Martorell, J. (1995). *Técnicas para la gestión de la calidad*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Gutiérrez, M. (2004). *Administrar para la calidad: Conceptos administrativos del control total de calidad* (2a ed.). México D.F., México: Limusa.
- ¿Hasta cuánto puede perder anualmente un 'retail' por robos? (2014, 13 de agosto). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/hasta-cuanto-puede-perder-anualmente-retail-robos-noticia-1749401>
- Hernández R., Fernández C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). México D.F., México: Mc Graw-Hill.
- Innovate Perú. (2015). *¿Qué es FIDECOM?*. Recuperado de <http://www.innovateperu.pe/quienes-somos/nuestros-fondos/fidecom>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad

Intelectual [INDECOPI]. (2006). *Perú: Los intereses nacionales en estándares de calidad y los acuerdos preferenciales de comercio*. Recuperado de <http://aplicaciones.indecopi.gob.pe/ArchivosPortal/boletines/recompi/castellano/articulos/otono2007/GONZALES.pdf>

Ipsos APOYO Opinión y Mercado. (2012). *Estudios multivalentes*. Recuperado de [http://www.ipsos-apoyo.com.pe/marketingdataplus/download\\_public.php?filename=/Archivos/presentacion-estudios-multivalentes.pdf](http://www.ipsos-apoyo.com.pe/marketingdataplus/download_public.php?filename=/Archivos/presentacion-estudios-multivalentes.pdf)

Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es control total de la calidad?: El modelo japonés*. Bogotá, Colombia: Norma.

Kaneko K., Nakashima K., & Nose, T. (2005). Integration of ISO 9000s: 2000 and TQM: Strategic proactive management by means of ISO 9001s [Integración de ISO 9000s: 2000 y TQM: Gestión estratégica proactiva mediante ISO 9001s]. *Asia Pacific Management Review*, 10(2), 113-123.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing* (12a ed.). México D.F., México: Pearson.

Ley 26513. Modifican la Ley de fomento del empleo. Presidencia de la República del Perú. (1995).

Ley 30224. Ley que crea el Sistema Nacional para la Calidad y el Instituto Nacional de Calidad. Presidencia de la República del Perú. (2014).

Li, J. H., Anderson, A. R., & Harrison, R. T. (2003). Total quality management principles and practices in China [Principios de gestión de la calidad total y prácticas en China]. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(9), 1026-1050. doi: 10.1108/02656710310500833

- Londhe, B. R. (2006). *Retail and distribution management* [La gestión de la distribución y el retail]. Pune, India: Niraly Prakashan.
- Malhotra, N. K., Dávila J. F. J., & Treviño M. E. (2004). *Investigación de mercados: Un enfoque aplicado* (4a ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- MercadoLibre. (2015). *Portal de MercadoLibre*. Recuperado de <http://www.mercadolibre.com.pe/>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2012). *Perú: Política de inversión pública en ciencia, tecnología e innovación: Prioridades, 2013-2020*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineaamientos\\_CTI.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineaamientos_CTI.pdf)
- Nava, V. M. (2005). *¿Qué es la calidad?: Conceptos, gurús y modelos fundamentales*. México D.F., México: Limusa.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory* [Teoría psicométrica]. New York, NY: McGraw-Hill.
- Organización Internacional de Estandarización [ISO]. (2005). *Norma internacional ISO 9000*. Recuperado de [http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO\\_9000\\_2005.pdf](http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf)
- Perú 21. (2012, 10 de marzo). *¿Dónde compran ropa las mujeres modernas peruanas?* *GC Retail in Detail*. Recuperado de <http://www.gcretailindetail.com/noticias-centro-sudamerica/Peru/2012/03/10/Donde-compran-ropa-las-mujeres-modernas-peruanas/>
- Perú Top Publication. (2015). *Portal de Perú Top Publication*. Recuperado de <http://www.ptp.pe/>
- Pino, R. (2008). *La relación entre el sector industrial y el tamaño de la empresa con la Prácticas de la calidad total y el desempeño organizacional* (Tesis doctoral, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

Proyecto de Ley N°3667. Ley que crea el Sistema Nacional para la Calidad y crea el Instituto Nacional de Calidad. Presidencia de la República del Perú. (2013).

Rao, S. S., Raghunathan, T. S., & Solis, L. E. (1997). A comparative study of quality practices: USA, China and India [Un estudio comparativo de las prácticas de calidad: EE.UU., China y la India]. *Industrial Management & Data System*, 97(5/6), 192-200.

Rosado, R., & Abarca, K. (2010, 6 de diciembre). Metro cuadrado en Gamarra cuesta como mínimo US\$8 mil. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/680118/metro-cuadrado-gamarra-cuesta-como-minimo-us-8-mil><http://pqs.pe/actualidad/noticias/cuanto-cuesta-alquilar-una-tienda-en-un-centro-comercial#>

Ruiz, M. E. (2008). Calidad de servicio logístico e intensidad tecnológica en el comercio minorista. *Universia Business Review*, 2008(20), 84-99.

Salas, B. (2014, 10 de abril). Nueva generación de consumidores en provincias exige más calidad en sector retail. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/nueva-generacion-consumidores-provincianos-exigen-mas-calidad-sector-retail-2094162>

Sánchez, J. (2011). *Percepciones del trabajo extradomésticos de mujeres empresarias de Gamarra* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

Saraph, J. V., Benson P. G., & Schroeder, R. G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management [Un instrumento para la medición de los factores críticos de gestión de la calidad]. *Decision Science*, 20(4), 810-829.

- Sociedad Nacional de Industria [SIN]. (2014, 2 de julio). *Resumen informativo del departamento legal* [Reporte legal]. Recuperado de <http://www2.sni.org.pe/servicios/legal/reportelegal/content/view/12248/>
- Sun, H. (2000). A comparison of quality management practices in Shanghai and Norwegian manufacturing companies [Una comparación de las prácticas de gestión de la calidad en las empresas de fabricación de Shanghai y Noruega]. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(6), 636-666.
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2015). *Portal de SUNAT*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/>
- Towers, N. & McLoughlin, J. (2005). Effective total quality management in the textile fashion retail supply chain: A pilot survey of the UK textile manufacturers [Gestión de la calidad total efectiva en la cadena de suministro de distribución de moda textil: Un estudio piloto de los fabricantes textiles del Reino Unido]. *Journal of the Textile Institute*. 96(2), 87–92. doi:10.1533/joti.2004.0058
- Vásquez, J. L., & Zamudio, E. (2014). Bóveda de bancos y crecimiento económico del Perú. *Moneda*, 2014(155), 42-46. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-155/moneda-155-08.pdf>
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Recuperado de [http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/LIBRO\\_PLAN\\_DE\\_NEGOCIOS.pdf](http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/LIBRO_PLAN_DE_NEGOCIOS.pdf)
- Yacuzzi, E. (2006). Apuntes sobre la educación y el entrenamiento para la calidad. *CEMA Working Papers*, 2006(328). Recuperado de <http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/328.pdf>

Zhang, Z., Waszink, A., & Wijngaard, J. (2000). An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing industries [Un instrumento para evaluar la aplicación de la TQM para las industrias manufactureras chinas]. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(7), 730-755.

### Apéndice A: Población

RUC	Razón Social	Ciiu	Sector Esp	Subsector Esp
20512410295	3B TEXTIL S.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20510611285	A. S. TEXTILES S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20100108616	ADAMS S.A.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20347100316	ADIDAS CHILE LTDA. SUC. DEL PERU	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20512981799	AGENCIA TEXTIL DEL PERU S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20505455551	AIR SPEED S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20544442903	ALDRITEX S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20547694580	ALGODONERA FARIDE S.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20510753152	ANDINA DESARROLLO DE COMERCIO S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20100561019	ANGLO AMERICAN TRADING CO. S.A.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20548534080	ANHUMTEX E.I.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20292890932	AQUASPORT S.A.C.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20377481454	ARTICULOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL S.A.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20513930748	AURA TEXTILES S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20428406614	BASSAM & JADER S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20492739911	C.A.P.I.T.A.N. GROUP TEXTILE S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES

20374412524	CALZADOS AZALEIA PERU S.A.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20144048301	CANGALLO & CIA. S.A.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20305882071	CASIMIRES NABILA S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20553435600	CIA. IMPORTADORA TEXTIL SAN LUCAS S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20505715307	CIA. LOGISTICA MAYORISTA S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20554702512	CIA. TEXTIL KASANDRA S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20475309899	COLORTEX PERU S.A.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20110451548	COMERCIAL CHACA S.A.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20543070719	COMERCIAL JAKI E.I.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20101920721	COMERCIAL MONT S.A.C.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20100313201	COMERCIAL OWN S.A.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20477822445	COMERCIAL PERLITA S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20388121816	COMERCIAL S. DELY S.R.L.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20509059188	COMERCIAL TEXTIL COILL S.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20113642093	COMERCIAL TEXTIL S.A.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20547078358	COMERCIALIZADORA AMEXPORT S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20123337906	COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS TEXTILES S.A.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20546183107	CONSORCIO ALTA MODA S.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20544410297	CONSORCIO NACIONAL SOLANGE S.L. S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20507240187	CONSORCIO TEXTIL EXPORTADOR S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20554804781	CONSORCIO TEXTIL SAN LAZARO	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES

	S.A.C.			
20213627270	CONSORCIO TRANSANDINO S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20392601318	COPACABANA EXPORT S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20552119224	CORPORACION ACROPOLIS E.I.R.L	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20509882101	CORPORACION ALESSANDRA S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20547546122	CORPORACION ARCATEX S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20547106319	CORPORACION C. & D. ASOCIADOS S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20548124001	CORPORACION DE NEGOCIOS MULTIPLES JCS S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20479082058	CORPORACION J. & K. NIKELINE S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20548427321	CORPORACION LMR S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20547066856	CORPORACION LOGISTIC TRAVEL S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20545459320	CORPORACION MUNDOTEX E.I.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20509059269	CORPORACION MW S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20493006976	CORPORACION NUEVO ORIENTE S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20546007473	CORPORACION RIDOF GROUP S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20520179047	CORPORACION ROMURI S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20536189522	CORPORACION SYDNEY S.A.C.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20547807457	CORPORACION TEXTIL LOS ROBLES S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20553189307	CORPORACION TEXTIL SAN SEBASTIAN S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20546890555	CORPORATION EXPORT TEXTIL S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES

20520809750	CORPORATION WORLD TEXTILES S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20509344460	COSPER S.A.C.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20507965581	COTTON MIX S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20502723627	COTTON TRADERS S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20548041644	CREACIONES BC S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20544134249	CREACIONES FONKEN E.I.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
10255505896	CREACIONES KEREN (ALVAREZ MOYA JAIME RUBEN)	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20550493510	CREACIONES KEREN S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20547679351	CREACIONES MRR S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20432909833	CREACIONES NEW FACE S.A.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20547549491	CROMATEX FINA S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20517919919	D. & D. TEXTILES S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20428535180	DECO INTERIORS S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20503530016	DECORCLUB E.I.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20433462701	DESIGNERS S.A.C.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20506752541	DISEÑOS TEXTILES ARIANA S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20521352656	DISTRIBUIDOR TEXTIL WARNACO PERU S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20475844344	DISTRIBUIDORA DE COSMETICOS Y BELLEZA S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20510556594	DISTRIBUIDORA DEPORTIVA PUMA S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20100092604	DISTRIBUIDORA INTERTEXTIL S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20537860732	DISTRIBUIDORA LA COSTA S.A.C	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES

20503529191	DISTRIBUIDORA TEXTIL MARYS S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20509254631	DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA FABIAN E.I.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20536099027	DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA VILLA S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20517769763	DREAM MAX S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20536560051	E. & A. AMERICANTEX S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20102097069	ECCO CENTER S.A.C.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20514215589	ECOTEX J. & S. E.I.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20100108705	EL S.A.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20514107859	EMPORIUM JL S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20108045231	EMPRESA DE CONCERTACION ECONOMICA PARA IMPORTACION S.A.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20550772401	EMPRESA TEXTIL GALATASARAY S.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20101951872	EMPRESAS COMERCIALES S.A.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20422488198	EQUIPERU S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20548155739	EXPORT ROCA S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20545304121	EXPORT WORLD RP S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20543199240	EXPORTACIONES E IMPORTACIONES ROSS DOMINI S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20548290431	EXPORTACIONES FOR YOU E.I.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20517722881	EXPORTACIONES IMPORTACIONES CONFECCIONES DAVILA E.I.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20544539061	EXPORTACIONES VIVANCO S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES

20492407322	FABRICATO DEL PERU S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20517521982	FAIRUZ TEXTIL S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20263804300	FARIDE ALGODON DEL PERU S.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20506123098	FASHION COMPANY S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20111355526	FISHER INTERNATIONAL COMPANY S.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
10475441252	FLORES IMAN JOSE WILLIAM	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20510131828	FUCI COLLECCION S.A.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20256459010	GAITEX S.A.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20502647696	GEORGES TRADING E.I.R.L.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20110516691	GEXIM S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20101958451	GIORGIO S.A.C.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20511416877	GLOBAL SOURCING S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20524299438	GRUPO CORBAN S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20546352146	GRUPO GOLD FAMILY S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20525137741	GRUPO TEXTIL 3G S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20513118849	GRUPO TEXTIL CASAS S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20554789880	GRUPO TEXTIL LA BELLOTA S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20338395290	GRUPO YES S.A.C.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20512118128	HIGHLAND TRADING COMPANY S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20517195902	HILOS DE VERANO S.C.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20467015347	HIPER DEPORTE S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20518511450	HUANCATEX S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20544353714	IBEROTEX S.A.C.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA

20472498305	IDEAS TEXTILES S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20517192717	IMPORT & EXPORT PARDUS S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20505132620	IMPORTACIONES SAVAL S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20387297481	IMPORTADORA GOMELAST S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20480788771	IMPORTADORA ROMHERTEX S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20553188751	INDUSTRIAS TEXTIL BETETA S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20535628921	INDUSTRIAS YHASMINTEX S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20431796911	INTERAMERICANA SPORT S.A.C.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20512002685	INTERSPORT S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20545058414	INVERSION TOJAS E.I.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20552463944	INVERSIONES AELU S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20519373921	INVERSIONES CODIMAR E.I.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20544589327	INVERSIONES DEL PERU SAMIR S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20545583250	INVERSIONES DON DIEGO S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20521314720	INVERSIONES FLOTEX S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20492465527	INVERSIONES KAYSER S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20510508271	INVERSIONES LITZY S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20537484226	INVERSIONES MARIAL S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20550745268	INVERSIONES PERU TRAVEL S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20553410011	INVERSIONES REYNA J & J S.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20544872584	INVERSIONES RIDOPPERU S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20427799973	INVERSIONES RUBINS S.R.L.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20523250052	INVERSIONES SANTIAGO DE QUITO S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES

20545576041	INVERSIONES SORTEGA S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20554702946	INVERSIONES TEXTIL VLADIMIR S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20451537467	INVERSIONES VIGI S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20543733688	INVERSIONES Y NEGOCIOS APOLO FENIX S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20543072258	JC EXPORT E.I.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20543100561	JIROTHANY EXPORT E.I.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20519073375	JOPE REPRESENTACIONES S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20101015492	JORGE PEÑA S.A.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20512414525	KARINE FASHION INTERNATIONAL E.I.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20553349436	KATALINA TEXTIL S.A.C.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20516463121	KOMAX PERU S.A.C.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20532145415	KS DEPOR S.A.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20522865576	LAFAYETTE DEL PERU S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20546747248	LAZZOS COMERCIALES S.A.C.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20523751698	LI AN TEXTIL S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20491903440	LOGO JEANS S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20522662110	LUCI TEXTIL S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20129993139	M. & M. IMPORTACIONES S.R.L.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20492478009	MAISA PERU S.A.C.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20144422199	MAREFA S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
10074321807	MEDINA LINARES ORFELINDA RUTH	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
10104559480	MENDEZ VELASQUEZ JUAN	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES

## ABRAHAM

20100525641	MERCADEO COMERCIAL S.A.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20106632376	MERCANTIL ALGODONERA S.A.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20296897338	MICHELLE BELAU S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20537012642	MNG TEXTILES S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20516264609	MUNDO DEPORTIVO S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20524230403	MYPTX S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20537390086	N STORES S.A.C.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20508945257	NABILA S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20546330410	NEGOCIOS Y SERVICIOS GENERALES MEDIAPOME E.I.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20516541378	NEW ATHLETIC INTERNATIONAL S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20510133014	NEW CORPORATION TEXTILE S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20392655167	NEW EXPORT TEXTIL S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20543855872	NEW WORLD PERU S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20546065759	NIKELINE NEW COMPANY S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20513386690	NU-E S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20428651767	NUNURA S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20532614261	OFF ROAD DISTRIBUTION S.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20392748092	ORBIS TRADING S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20546859712	PAFOJ S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20514811271	PERU FORUS S.A.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20100302773	PERU INNOVACIONES Y MODAS TEXTILES S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES

20510227779	PERUVIAN SOURCING GROUP S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20522086020	PETRATEX E.I.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20544342780	PKSES S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20298501512	PLASTIMEL S.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20348233166	PRIDE CORPORATION S.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20513201665	PRIMATEX S.A.C.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20546325173	PRODUCCION Y SERVICIOS TEXTILES PROSERTEX S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20546466231	PRODUTEXTI S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20544187016	PROGRESS CENTER E.I.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20508457961	PRONTO MODA S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20338009241	PUNTO 7 S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20545363217	PUNTO NAYSA S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20492457770	R. & L. TEXTILES S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20548041059	R.M.B. TEXTIL S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20507323635	RANCO INTERNACIONAL S.A.C.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20508056037	RIMUBA E.I.R.L.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20537200139	RISKSEA S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20547513208	ROSENTEX E.I.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20514641090	SALCEDOTEX S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
10434187317	SANCHEZ SUAREZ LADY ESTHER	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20511505977	SANMAREE PTY LTD. SUC. DEL PERU	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20545103495	SERVICIOS INDUSTRIALES TOTALES S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20376729126	SOUTHERN TEXTILE NETWORK S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES

20509678678	SPORT CENTER SHOES S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20419470041	T.J.C. PERU S.A.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20544533887	TABOTEX E.I.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20512035427	TECNOLOGIA & TINTURA TEXTIL S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20100559464	TEDITEX S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20500472881	TEJIDOS DCOQUIS S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20101717098	TEJIDOS JORGITO S.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20522601757	TEJILINDA S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20388738228	TEXCOPE S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20100836727	TEXSERVI S.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20523332024	TEXTIL LATINO SUR S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20547896298	TEXTIL MODA S & F S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20107175581	TEXTIL RIO NAZCA S.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20506449520	TEXTIL ROSSMEL S.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20506656746	TEXTIL SANTOS S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20461482156	TEXTILES ARVAL S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20544587626	TEXTILES DON VILLAFUERTE S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20472017722	TEXTILES EL CARMEN S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20390148314	TEXTILES EUROMOD S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20513268816	TEXTILES JACKELINE S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20545396140	TEXTILES JASMIN S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
10081952324	TEXTILES JESUS (TORREJON HERNANDEZ ALCIBIADES)	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20492788377	TEXTILES LEO E.I.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES

20508405147	TEXTILES LINCOLN S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20521319101	TEXTILES LOTTE S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20511520003	TEXTILES OLINDA S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20504098568	TEXTILES QUILICHE HNOS. S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20510673396	TEXTILES SERVELEON S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20470789469	THE CURL S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20524970865	THE SEARCH S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20501057682	TRADING FASHION LINE S.A.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20430829816	TRANSFORMACIONES MULTIPLES S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20417531026	TRIATHLON S.A.C.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
20101030882	VALDITEX S.A.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20492836282	VENTCORP PERU S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20340155115	VENTURA HNOS. S.R.L.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20440815716	VENUS PERUANA S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20336966711	VF PERU S.A.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20338405864	VIA UNO PERU S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20544216211	VISTAMODA PERU S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20545509874	YAKELURJE TEXTIL S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20549415874	YHASMIN COMPANY S.A.C.	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES
20503643309	Z.Z.Z. & S. S.A.C.	5232	COMERCIALIZADORAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA
10097412052	ZENOZAIN RIOS CLEMENTE GUMERCINDO	5131	COMERCIALIZADORAS	VENTA PRODUCTOS TEXTILES

## Apéndice B: Selección de la Muestra y Datos

Población	90% *	95% *	99% *	90%*	95%*	99%*	90%*	95%*	99%*	90%*	95%*	99%*
100	73.21	79.51	87.02	40.59	49.24	62.62	23.29	30.13	42.68	14.59	19.52	29.52
150	96.73	108.08	122.49	46.83	58.79	79.02	25.18	33.40	49.65	15.29	20.82	32.66
200	115.24	131.75	153.85	50.73	65.10	90.92	26.25	35.32	54.06	15.66	21.53	34.49
250	130.19	151.68	181.78	53.40	69.58	99.95	26.93	36.58	57.11	15.90	21.99	35.69
300	142.51	168.70	206.80	55.34	72.93	107.04	27.41	37.48	59.34	16.06	22.30	36.54
350	152.84	183.39	229.36	56.82	75.53	112.76	27.76	38.14	61.04	16.17	22.53	37.17
400	161.63	196.21	249.79	57.98	77.60	117.46	28.03	38.65	62.38	16.26	22.70	37.66
450	169.20	207.49	268.38	58.91	79.29	121.40	28.24	39.06	63.46	16.33	22.84	38.05
500	175.79	217.49	285.37	59.68	80.70	124.74	28.41	39.40	64.36	16.39	22.95	38.36
550	181.57	226.42	300.97	60.33	81.89	127.62	28.55	39.68	65.11	16.43	23.05	38.63
600	186.68	234.44	315.32	60.88	82.90	130.12	28.67	39.91	65.75	16.47	23.12	38.85
650	191.25	241.68	328.59	61.35	83.79	132.31	28.78	40.11	66.30	16.51	23.19	39.04
700	195.34	248.26	340.88	61.76	84.56	134.25	28.86	40.28	66.78	16.53	23.25	39.20
750	199.02	254.26	352.30	62.12	85.24	135.98	28.94	40.44	67.20	16.56	23.29	39.35
800	202.37	259.75	362.94	62.44	85.84	137.53	29.01	40.57	67.58	16.58	23.34	39.47
850	205.41	264.79	372.87	62.72	86.38	138.93	29.07	40.69	67.91	16.60	23.38	39.58
900	208.20	269.44	382.17	62.98	86.86	140.19	29.12	40.79	68.21	16.62	23.41	39.68
950	210.75	273.74	390.90	63.21	87.30	141.34	29.17	40.89	68.48	16.63	23.44	39.77
1000	213.11	277.73	399.09	63.41	87.70	142.40	29.21	40.97	68.72	16.64	23.47	39.86

(\*) Nivel de Confianza

5% Error

10% Error

15% Error

20% Error

## Apéndice C: Encuesta



Fecha

### CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA

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

- a.  En Lima  
b.  En provincia

**B. Su empresa es:**

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

**C. ¿Cuántos trabajadores tiene ?**

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

**D. Su cargo es:**

- a.  Presidente de Directorio o Gerente General  
b.  Gerente de Area o Jefe de Departamento  
c.  Otro \_\_\_\_\_

**E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?**

- a.  Manufactura: construcción, fabricación, ensamblaje  
b.  Conversión: extracción, transformación, reducción  
c.  Reparaciones: reconstrucción, renovación, restauración  
d.  Logístico: almacenamiento, transporte, comercial  
e.  Seguridad: protección, financiamiento, defensa, orden  
f.  Bienestar: salud, educación, asesoría  
g.  Otra \_\_\_\_\_

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

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

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

- Sí  No

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

\_\_\_\_\_

**I. Indique el tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad**

- a. De 1 a 3 años ( )  
b. De 4 a 7 años ( )  
c. De 8 a más años ( )

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

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

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

## Apéndice D: Consentimiento Informado

Calidad en Empresas del Sector Comercialización de Prendas de Vestir en Perú

KATIA DIANUSSO ORTIZ <katia.dianusso@pucp.pe> 3/6/14  
para mesi\_arcangel\_

Estimado Sr.

Buenos días:

Estamos trabajando es un estudio que servirá para elaborar nuestra tesis profesional en **Centrum Escuela de Negocios de la PUCP**, acerca de la Calidad en Empresas del Sector Comercialización de Prendas de Vestir en Perú.

Quisiéramos pedir su colaboración para que conteste unas preguntas que no llevarán mucho tiempo. **Sus respuestas serán confidenciales y anónimas**. Las empresas que fueron seleccionadas para el estudio se eligieron al azar. Las opiniones de todos los encuestados serán recopiladas en la mencionada tesis profesional de forma global, pero nunca se darán a conocer resultados individuales.

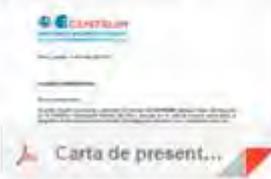
Su aporte será muy importante para nuestra investigación y por ello le agradecería si pudiera brindarnos unos minutos de su tiempo para realizar la encuesta. La cual puede ser de manera virtual completando la encuesta adjunta o si lo prefiere puede ser vía telefónica en función a su disponibilidad.

Muchas gracias por su colaboración.

Saludos

Katia Dianusso Ortiz  
MBA67 - Centrum Católica

2 archivos adjuntos

 Carta de present...

 Formato Encues...



Nro de Empresa	A. Su empresa o Institución está ubicada:		B. Su empresa es:			C. ¿Cuántos trabajadores tiene ?				D. Su cargo es:			E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?	F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?					G. Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?		
	a. En Lima	b. Provincia	a. Pública	b. Privada	c. Otra (Instituciones)	a. 1 a 10	b. 11 a 50	c. 51 a 200	d. 201 a más	a. Presidente de Directorio o Gerente General	b. Gerente de Area o Jefe de Departamento	c. Otro	d. Logístico: almacenamiento, transporte, comercial	a. 0 - 5	b. 6 - 10	c. 11 - 15	d. 16 - 20	e. Más de 20	( ) Sí	( ) No	
36		1		1				1			1		1				1			1	
37		1		1					1		1		1					1		1	
38		1		1				1			1		1			1					1
39		1		1					1		1		1					1			1
40		1		1				1			1		1								1
41		1		1			1			1	Dueño		1			1					1
42		1		1			1			1	Dueño		1		1						1
43		1		1			1			1	Dueño		1			1					1
44		1		1			1			1	Dueño		1		1						1
45		1		1			1			1	Dueño		1			1					1
46		1		1			1				Encargado de tienda		1						1		1
47		1		1				1			Encargado de tienda		1			1					1
48		1		1			1			1	Dueño		1			1					1
49	1			1			1				1 Administrador		1			1					1
50	1			1				1			1 Administrador		1				1				1
51	1			1					1		1 Jefe de calidad		1			1					1
52	1			1				1			1 Jefe de calidad		1		1						1
53	1			1					1		1 Gerente de Operadores		1				1				1
54	1			1					1		1 Auditor de Calidad		1						1		1
55	1			1					1		1 Coordinador de Gestion de C		1						1	1	
56	1			1					1		1 Supervisor de Calidad		1							1	1
57	1			1					1		1 Jefe de calidad		1						1		1
58	1			1				1			Jefe de calidad		1		1						1
59	1			1				1			1 Gerente de Area o Jefe de D		1			1					1
60	1			1			1				1 Responsable de Calidad y A		1		1						1
61	1			1				1			1 Administrador		1						1		1
62	1			1				1			1 Supervisor de Calidad		1					1			1
63	1			1				1			1 Jefa de Diseño		1				1				1
64	1			1				1			Jefe de calidad		1			1					1
65	1			1					1		1 Gerente de Area o Jefe de D		1				1			1	
66	1			1				1			1 Jefe de calidad		1						1	1	
67	1			1				1			1 Supervisor de Calidad		1			1					1
68	1			1				1			1 Gerente de Area o Jefe de D		1						1		1
69	1			1				1			1 Gerente de Area o Jefe de D		1			1					1
70		1		1				1			1 Coordinador de Desarrollo C		1				1			1	

Nro de Empresa	Preguntas																																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35		
1	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4
3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	
4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	
5	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	
6	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3
7	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	
8	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	
9	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	
10	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	
11	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	
12	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	
13	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	
14	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	
15	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	
16	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	
17	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
18	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	
19	4	2	4	4	4	5	3	4	2	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	4	2	4	4	5	5	3	4	5		
20	4	2	4	4	4	4	3	4	3	3	3	5	4	5	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	5	3	4	5		
21	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	5	3	4	5		
22	4	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	5	3	3	3		
23	4	2	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3		
24	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4		
25	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4		
26	4	2	2	3	4	5	4	3	2	4	4	2	5	4	4	2	3	3	4	3	5	3	3	4	2	3	4	2	3	5	4	4	4	3	4		
27	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3		
28	4	2	2	3	4	5	4	3	2	4	4	2	5	4	4	2	3	3	4	3	5	3	3	4	2	3	4	2	3	5	4	4	4	3	4		
29	4	2	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3		
30	4	2	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	
31	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	3		
32	4	4	5	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3		
33	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3		
34	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	3		
35	4	4	5	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	
36	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	3		
37	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	3		
38	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
39	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	5		
40	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
41	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3		
42	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3		
43	5	3	4	3	4	3	3	3	2	4	4	3	2	4	4	4	3	4	2	4	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	4	3			
44	4	2	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3		
45	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3		
46	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	2	2	4	
47	4	2	3	2	4	4	2	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	2	2	4	
48	4	2	4	2	4	4	2	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	4	4	3	3	2	2	3	
49	4	4	2	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
50	3	3	3	3	4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	4	4	2	2	3	4	4	3	2	5	3	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3		
51	4	5	2	4	4	3	4	2	2	2	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	2	2	4	3	3	3	2	2	3	4	4	4	2	2		
52	4	5	2	4	4	3	4	2	2	2	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3	4	3	4	4	2	2	3	4	4	4	2	2		
53	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	2	5	3	
54	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3																					

## Preguntas

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.
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.

**Valores:**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutro
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo



## Apéndice F: Agrupación Bloque – Factor - Pregunta

Bloque	Factores de Calidad	Preguntas	N° Pregunta
Compromiso de la Alta Gerencia	Alta Gerencia - X1	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa - X11	21
		La alta gerencia de la empresa alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad - X12	6
		La alta gerencia de la empresa se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad - X13	29
		La alta gerencia de la empresa proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad - X14	8
		La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo - X15	14
	Planeamiento de la Calidad - X2	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad - X21	5
		La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad - X22	27
		La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.	33
	Auditoría y Evaluación de la Calidad - X3	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones - X31	22
		La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad - X32	23
		El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa - X33	3
	Diseño del Producto - X4	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto - X41	32
		La empresa invierte en el diseño del producto - X42	31
		La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.	35
	Mercado de Proveedores	Gestión de la Calidad del Proveedor - X5	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores- X51
La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad - X52			7
La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada - X53			15
La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.			34
Gestión de los Procesos	Control y Mejoramiento de Proceso - X6	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes - X61	16
		Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente - X62	12
		Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento - X63	20
		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	28
		La empresa implementa el control de calidad con eficacia - X65	1
	Educación y Entrenamiento - X7	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad - X71	18
		La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad - X72	4
		Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad - X73	11
		La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte - X74	30
	Círculos de Calidad - X8	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad - X81	2
		La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad - X82	26
		Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa - X83	25
La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad - X84		17	
Mercado de Clientes	Enfoque hacia la satisfacción del cliente - X9	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes - X91	19
		La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años - X92	9
		El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes - X93	10
		La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes - X94	24