

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Calidad en las Empresas del Sector de
Bebidas Alcohólicas del Perú**

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

PRESENTADA POR

Estacio Chan, Marco Antonio

Velarde Vigo, Hugo Fernando

Ponce Ríos, Gidged Johana

Aguilar Muro, Juan Fernando

Asesor: Marquina Feldman, Percy

Surco, Junio del 2015

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo comparar los niveles de cumplimiento de los factores de la gestión de la calidad total de las empresas del sector de bebidas alcohólicas en el Perú, que tenían algún sistema de gestión de la calidad, tal como ISO 9001, con las que no. Para el desarrollo y análisis, se utilizó la metodología de los nueve factores de administración de la calidad total, basada en el estudio realizado por Benzaquen (2013). Se aplicó una encuesta de treinta y cinco preguntas a una muestra de cincuenta y dos empresas del sector, y se obtuvo como resultado que dieciséis tenían algún sistema de gestión de calidad.

La investigación evidenció diferencias significativas en seis de los nueve factores de la gestión de la calidad total evaluados, siendo las empresas que tienen algún sistema de gestión de calidad las que presentaron mayor cumplimiento de los factores, lo cual confirmó que tener algún sistema de gestión de calidad promueve un mayor nivel de calidad.

Destacaron con mayor puntaje los factores de alta gerencia y mejoramiento en el proceso; y con menor puntaje el factor de diseño del producto.

Abstract

This research aimed to compare the compliance level of the factors of total quality management, in companies of alcoholic beverages sector in Peru, which had some quality management system, as ISO 9001 and those which do not have one. During the development and analysis, the nine factors methodology of total quality management, proposed by Benzaquen (2013), was used. A survey of thirty five questions was applied to a sample of fifty two companies, as a result sixteen had some quality management system.

The research showed significant differences in six of the nine total quality management factors evaluated, those companies which had some quality management system had greater compliance level of the total quality management factors, wich confirms that have quality management system promotes a higher level of quality. The highest scoring factors were management commitment and process improvement; and the lower scoring factor was product design.

Agradecimientos

Ofrecemos un sincero agradecimiento a nuestro asesor, el profesor Percy Marquina, por haber contribuido con su orientación, dedicación y tiempo a la culminación del presente trabajo de investigación. Asimismo, a todos los profesores que nos enseñaron durante la maestría, por habernos ofrecido sus experiencias, enseñanzas y conocimientos; a nuestros compañeros y amigos de promoción, con quienes compartimos esfuerzos y grandes jornadas de trabajo en equipo; y, finalmente, a nuestras familias, por habernos brindado su apoyo incondicional, amor y comprensión durante todo el tiempo que duró la maestría.



Dedicatoria

A mis padres, por su apoyo incondicional en cada meta trazada, por alentarme a continuar creciendo personal y profesionalmente, y por su inmenso amor. A mi esposo, por su amor y paciencia en todo este camino, por comprender cada vez que tuve que estar ausente y por acompañarme en mis momentos de estrés. A mi familia por comprender mis ausencias en cada reunión familiar que no pude asistir y por motivarme a seguir adelante siempre.

Gidged Ponce

A mi esposa, por su amor, paciencia y comprensión durante todo este largo camino, donde muchas veces tuve que estar ausente. A mi hijo, quien es mi adoración y que nació en plena maestría, y que hoy disfruto todo el tiempo posible. A mis padres y hermanos, por su apoyo incondicional y su comprensión.

Marco Estacio

A mis padres y hermanos por el amor, apoyo incondicional, y aliento a seguir creciendo tanto personal como profesionalmente. A mi esposa, por su comprensión, motivación, y por ser mi compañera en este camino que demandó tiempo, sacrificio, dedicación y esfuerzo. A mis tres hijos, quienes son el principal motivo para avanzar en la vida, a quienes les brindo el ejemplo, experiencia y comparto todo el tiempo posible.

Hugo Velarde

A mis padres por ser fuente de inspiración en mi progreso y reflejo de sólidos valores y a mi hija que es el motivo de avanzar profesionalmente. A mis compañeros de estudios con quienes hemos vivido grandes experiencias y esfuerzos.

Juan Aguilar

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	iv
Lista de Figuras	v
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Definición del Problema	3
1.3 Propósito de la Investigación	3
1.3.1 Hipótesis	3
1.3.2 Objetivo de Investigación	3
1.3.3 Pregunta de Investigación	3
1.4 Importancia de la Investigación	3
1.5 Naturaleza de la Investigación	4
1.6 Marco Conceptual de la Investigación	4
1.7 Limitaciones de la Investigación.....	5
1.8 Delimitaciones de la Investigación	5
1.9 Resumen.....	5
Capítulo II: Revisión de la Literatura	6
2.1 Conceptos de Calidad.....	7
2.1.1 Certificación ISO	7
2.1.2 Gestión de la Calidad Total (GCT).....	8
2.1.3 Modelo de Deming	10
2.1.4 Modelo de Malcom Baldrige	11

2.1.5	Modelo de Excelencia European Foundation for Quality Management.....	11
2.1.6	Modelo de los Nueve Factores de TQM de Benzaquen	12
2.2	Calidad de las Empresas en el Sector de Bebidas Alcohólicas en el Mundo.....	13
2.3	Calidad en el País	17
2.4	Calidad de las Empresas del Sector de Bebidas Alcohólicas en el País	21
2.5	Análisis Interno del Sector en el País (AMOFHIT).....	23
2.5.1	Administración y gerencia (A).....	25
2.5.2	Marketing y ventas (M)	26
2.5.3	Operaciones y logística (O)	30
2.5.4	Finanzas y contabilidad (F)	35
2.5.5	Recursos humanos y cultura (H).....	36
2.5.6	Sistemas de información y comunicaciones (I)	39
2.5.7	Tecnología de investigación y desarrollo (T)	41
2.5.8	Resumen de fortalezas y debilidades	43
2.6	Relación entre SGC y GCT.....	46
2.7	Resumen.....	54
Capítulo III: Metodología de la Investigación.....		55
3.1	Diseño de la Investigación	55
3.2	Población y Selección de Muestra	55
3.3	Procedimiento de Recolección de Datos.....	56
3.4	Instrumentos.....	57
3.5	Análisis e Interpretación de Datos	58

3.6	Validez y Confiabilidad	58
3.7	Resumen.....	59
Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados.....		60
4.1	Test de Validez.....	60
4.2	Perfil de informantes: Análisis Descriptivos.....	60
4.3	Prueba de Hipótesis.....	68
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....		74
5.1	Conclusiones	74
5.2	Recomendaciones.....	80
5.3	Contribuciones Prácticas.....	82
5.4	Contribuciones Teóricas.....	82
5.5	Futuras líneas de investigación	82
Referencias.....		83
Apéndice A: Factores de Calidad		89
Apéndice B: Encuesta sobre la Implementación de la Calidad en la Empresa.....		90
Apéndice C: Carta de Presentación		91
Apéndice D: Lista de Empresas que Conforman la Población del Estudio.....		92
Apéndice E: Lista de Empresas que Conforman la Muestra del Estudio		95

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Instituciones que forman parte del Comité de Gestión de Calidad.</i>	19
Tabla 2.	<i>Mapa de actores del sector de bebidas alcohólicas en el Perú.</i>	24
Tabla 3.	<i>Evolución Cronológica de estudios de la relación entre SGC y GCT.</i>	53
Tabla 4.	<i>Plan de recolección de datos</i>	57
Tabla 5.	<i>Test de validez de Alpha de Cronbach.</i>	61
Tabla 6.	<i>Cantidad de empresas que usan SGC</i>	61
Tabla 7.	<i>Perfil del informante para la muestra</i>	62
Tabla 8.	<i>Descripción de la muestra de empresas que tienen SGC</i>	64
Tabla 9.	<i>Valores promedios de los factores de TQM y subfactores</i>	65
Tabla 10.	<i>Comparativo de resultados entre esta investigación y el estudio de Benzaquen</i>	66
Tabla 11.	<i>Resultados de Prueba de Kolmogrov-Smirnov</i>	69
Tabla 12.	<i>Resultados del Test – T para igualdad de las medias</i>	70

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo Conceptual de la Relación entre las Variables según la Hipótesis.....	4
<i>Figura 2.</i> Mapa de Revisión de Literatura.....	6
<i>Figura 3.</i> Modelo de Excelencia de Gestión Malcom Baldrige 2005.	11
<i>Figura 4.</i> Esquema del Modelo EFQM.	12
<i>Figura 5.</i> Evolución de Certificaciones en SGC en el Mundo desde 1993 al 2012.	15
<i>Figura 6.</i> Evolución de Certificaciones en Sudamérica desde 1993 al 2012.	16
<i>Figura 7.</i> Estrategia de Marketing de los Productos de Backus.....	29
<i>Figura 8.</i> Evolución del Sector de Bebidas Alcohólicas durante el periodo 2003 - 2012.....	33
<i>Figura 9.</i> Evolución de la Tasa de Utilización de la Capacidad Instalada del 2003 al 2012.	33
<i>Figura 10.</i> Evolución del Tamaño del Mercado Vinícola del 2002 al 2011.	34
<i>Figura 11.</i> Flujo del Canal de Distribución del Mercado de Vino en el Perú.	35
<i>Figura 12.</i> Indicadores de Ventas Diarias Expresadas en Hectolitros de Backus.	40
<i>Figura 13.</i> Comparación de Factores en Empresas con y sin ISO 9001 en el 2011.....	50
<i>Figura 14.</i> Fórmula y Cálculo de la Muestra.....	56
<i>Figura 15.</i> Distribución de la Muestra según las empresas que tienen SGC.....	61
<i>Figura 16.</i> Distribución de la muestra según el cargo del encuestado.	63
<i>Figura 17.</i> Distribución de la muestra según la ubicación de la empresa.	63
<i>Figura 18.</i> Distribución de la muestra según los años de fundada.	63
<i>Figura 19.</i> Distribución de la muestra según la cantidad de trabajadores.	63
<i>Figura 20.</i> Distribución de las empresas con SGC según tiempo de implementado.....	64
<i>Figura 21.</i> Comparación entre las Empresas de Bebidas Alcohólicas con y sin SGC.....	71

Capítulo I: Introducción

Cada vez son más las empresas en el mundo que vienen buscando implementar sistemas de gestión de calidad (SGC), como por ejemplo ISO 9001, con el objetivo de desarrollar una estandarización en sus procesos. Al respecto, se han realizado una serie de investigaciones en diversos países que han buscado encontrar la relación entre los SGC con el cumplimiento de los factores de la gestión de la calidad total (GCT). Hay quienes identificaron una relación directa y positiva entre estas variables, como son el caso de Knight (1997); Serrano (2002); Bruce, Shaw y Ebrahimpour (2007); Feng, Terziovski y Samson (2008); Nava y Rivas (2008); Zuera y Vinuesa (2009); y finalmente Benzaquen (2013). Otros investigadores identificaron una relación negativa, como son los casos de Mcadam y Mckeown (1999); Martínez & Martínez (2006); y Lakhal (2014).

Al respecto, el presente estudio buscará identificar el tipo de relación entre los SGC y la GCT para el sector de bebidas alcohólicas en el Perú.

1.1 Antecedentes

Dentro de las investigaciones que permitieron establecer una relación positiva entre los SGC y la GCT, tenemos a Knight (1997) quien identificó que las empresas norteamericanas que obtuvieron una certificación en SGC, mostraron mayor madurez en la GCT. En ese mismo sentido, Serrano (2002) identificó que las empresas de la comunidad valenciana de España certificadas con SGC se beneficiaron con mejoras en su gestión de calidad, pero también indicó que si no llegaban a insertar la filosofía de GCT perderían lo ganado al certificarse.

Otro estudio en Estados Unidos fue el realizado por Bruce et al. (2007), quienes también concluyeron que existe una relación positiva entre las certificaciones en SGC y las mejores prácticas de GCT, comprobando que en conjunto mejoran los estándares de calidad y que certificarse es un punto de partida para alcanzar la calidad total. Para el caso de Feng et

al. (2008) se verificó que las empresas manufactureras y de servicio de Australia y Nueva Zelanda, al certificarse en SGC, mejoraron sus operaciones solo en temas de calidad, pero no mejoró a la empresa como tal, resultando poco sostenible.

En el mismo sentido Nava y Rivas (2008) comprobaron que el 72% de las empresas mexicanas estudiadas que implementaron SGC tuvieron éxito en la mejora en el cambio de su filosofía sobre la GCT. Zuera y Vinuesa (2009) comprobaron que las empresas certificadas con SGC debieron implementar una verdadera cultura de calidad para alcanzar la GCT. Un importante caso de estudio local fue el realizado por Benzaquen (2013), quien concluyó que hubo una evolución en los niveles de cumplimiento de los factores de la GCT en las empresas peruanas que certificaron en ISO 9001, frente a las que no, durante el periodo del 2006 al 2011, y esto se reflejó en la mejora en los nueve factores de éxito de TQM.

Sobre los investigadores que no encontraron una relación positiva entre las variables, Mcadam y Mckeown (1999), investigaron el impacto que tuvieron la implementación de las GCT en la GCT en empresas pequeñas de Irlanda del Norte; concluyendo que las empresas certificadas se volvieron burocráticas y que no pudieron cuantificar la inversión inicial y, así mismo, no impactó en mejorar el nivel de cumplimiento de calidad.

Martínez & Martínez (2006), por su lado, concluyeron que en las empresa españolas, el cambio a un SGC distrajo la atención a puntos menos importantes, que las empresas solo deseaban obtener el título descuidando los procesos relacionados con la calidad. En ese mismo sentido, Lakhali (2014) concluyó que las empresas tunecinas no mejoraron su GCT al tener SGC, ya que su propósito fue llegar a tener la certificación sin importar la sostenibilidad de la misma.

Al respecto, el presente trabajo buscó comparar la GCT percibidos por las empresas del sector de bebidas alcohólicas en el Perú que poseen un SGC frente a las que no, tomando como referencia los nueve factores de éxito del TQM de Benzaquen (2013).

1.2 Definición del Problema

Se definió como el problema de investigación la carencia de trabajos que identifiquen la relación entre los SGC y la GCT en el sector de bebidas alcohólicas en el Perú; así como la ausencia de un análisis y diagnóstico real del nivel de cumplimiento que tienen las empresas de este sector.

1.3 Propósito de la Investigación

1.3.1 Hipótesis

Las empresas del sector de bebidas alcohólicas en el Perú que cuentan con un SGC tienen diferencias significativas en los niveles de cumplimiento de los factores de GCT con respecto de aquellas empresas que no tienen un SGC, de acuerdo al modelo propuesto.

1.3.2 Objetivo de Investigación

Identificar si las empresas del sector de bebidas alcohólicas en el Perú que cuentan con un SGC tienen un mayor nivel de cumplimiento de calidad comparado con aquellas que no tienen un SGC.

1.3.3 Pregunta de Investigación

¿Cuál es el nivel de significancia en los niveles de cumplimiento de los factores de GCT entre las empresas del sector de bebidas alcohólicas en el Perú que cuentan con un SGC con las que no?

1.4 Importancia de la Investigación

Los resultados de la presente investigación podrían ser consultados por las empresas del sector de bebidas alcohólicas en el Perú, la cual servirá como una herramienta para conocer si contar con un SGC les permitirá incrementar la GCT en sus procesos. La investigación se sustentó en la aplicación del criterio del valor teórico, de acuerdo a los criterios de evaluación de la utilidad mencionados por Ackoff y Miller, citados por Hernández, Fernández & Baptista (2010), quienes indicaron que una investigación es

importante en la medida que complemente a otros estudios. Además en este caso, la investigación complementará el estudio que realizó Benzaquen (2013) sobre los niveles de cumplimiento de los factores de la GCT en las empresas peruanas, el cual no hizo foco en un sector en particular, mientras que esta investigación tiene un enfoque solo en un sector determinado.

1.5 Naturaleza de la Investigación

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo y un diseño transeccional, con un alcance descriptivo-explicativo, ya que no solo buscó especificar los niveles de cumplimiento de los factores de la GCT en el sector, sino que además buscó explicar la causalidad de la relación entre las variables.

1.6 Marco Conceptual de la Investigación

En la investigación se consideró como variable dependiente la gestión de la calidad total (GCT), el cual fue medido con una herramienta basada en el modelo de medición de los nueve factores de TQM que elaboró Benzaquen (2013). Como variable independiente se consideró el tener implementado un sistema de gestión de calidad (SGC).

La relación entre la variable independiente y la variable dependiente se grafica en la Figura 1, en base a la hipótesis de la investigación, la misma que menciona el modelo de Benzaquen dentro de su estudio.

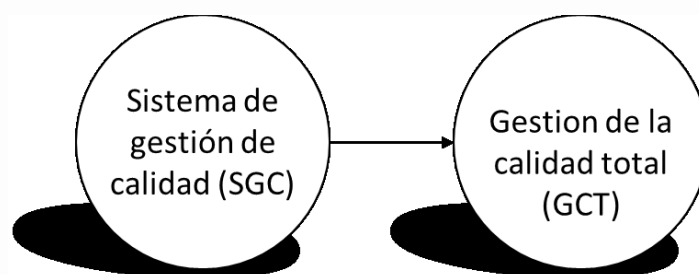


Figura 1. Modelo Conceptual de la Relación entre las Variables según la Hipótesis
Adaptado de “Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano”, por J. Benzaquen, 2013, *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), pp. 41-59.

1.7 Limitaciones de la Investigación

Esta investigación tuvo las siguientes limitaciones: (a) las respuestas de los encuestados pudieron estar sesgadas, ya sea por su propia percepción o querer mostrar una mejor imagen de la empresa; y (b) al ser un estudio basado en las percepciones y criterios subjetivos de los integrantes de la muestra, ello no permite asegurar 100% de objetividad en las respuestas.

1.8 Delimitaciones de la Investigación

Para efectos del presente trabajo solo se han considerado las empresas peruanas privadas del sector de bebidas alcohólicas productoras de cerveza, vino y/o pisco, a nivel nacional; registradas formalmente en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). En ese sentido, el estudio no consideró a las empresas informales dentro de la población. Adicionalmente, este estudio se circunscribe en un tiempo determinado por lo cual es un estudio trasversal y no longitudinal

1.9 Resumen

El objetivo del presente estudio fue describir la relación entre las variables independiente y dependiente, SGC y niveles de cumplimiento de los factores de la GCT respectivamente, en el sector de bebidas alcohólicas del Perú. Se definió como hipótesis que existe una diferencia significativa en el nivel de cumplimiento de calidad entre las empresas que cuentan con un SGC y las que no. Para validar esta hipótesis se diseñó un estudio del tipo cuantitativo transeccional, con una lógica descriptiva explicativa. La importancia de esta investigación radica en un criterio de valor teórico, ya que complementa otros estudios sobre calidad y hace foco en un sector en particular. Finalmente, se delimitó la investigación a las empresas formales productoras de cerveza, pisco y vino.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

Para el presente capítulo se realizó una revisión de diversos estudios e investigaciones con el objetivo de establecer el marco de referencia, definir e identificar la evolución de los conceptos, y variables seleccionadas en el Capítulo I, las cuales son: (a) como variable dependiente la gestión de la calidad total (GCT), y (b) como variable independiente los sistemas de gestión de calidad (SGC). En la Figura 2 se presenta el mapa de revisión de literatura elaborado para el desarrollo presente trabajo de investigación.

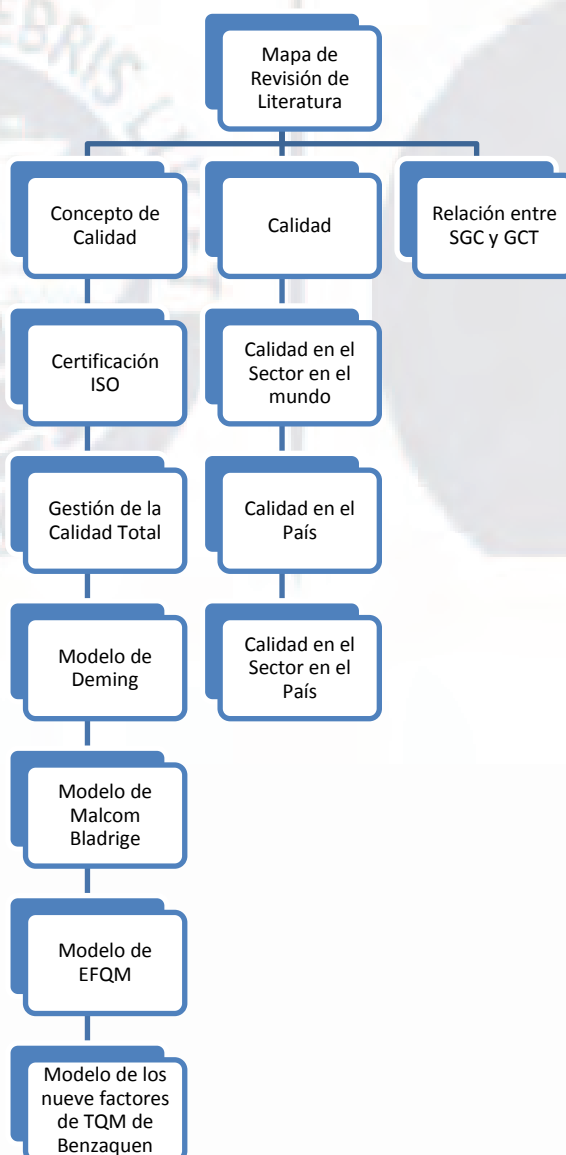


Figura 2. Mapa de Revisión de Literatura.

2.1 Conceptos de Calidad

Tres autores esbozaron las principales definiciones de calidad entre los años 80 y 90, y que, según indicó D'Alessio (2012a), fueron los primeros responsables de la recuperación económica de Japón luego de la Segunda Guerra Mundial, logrando iniciar un desarrollo que les ha permitido convertirse en la potencia mundial que ahora es. Estos autores son: Edwards Deming, Joseph Juran y Philip Crosby.

Juran (1996) desarrolló lo que denominó la Trilogía de Juran, que se basa en tres procesos claves: (a) planificación de la calidad, (b) control de la calidad, y (c) mejora de la calidad (Juran, 1996, p.15). Por un lado, la planificación de la calidad es un conjunto de actividades que se requieren para desarrollar productos y procesos con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes (Juran, 1996, p.16). Por otro lado, el control de la calidad se realiza a través de los siguientes pasos: (a) evaluar el comportamiento de la calidad real, (b) comparar el comportamiento real con los objetivos de la calidad, y (c) actuar sobre las diferencias (Juran, 1996, p.16).

Crosby, citado por D'Alessio (2012a), desarrolló un método denominado el Triángulo de Crosby, el cual se soporta en las políticas de la calidad dictadas por la alta dirección, una constante y fluida comunicación entre las áreas de la empresa y el énfasis que se debe realizar a los sistemas de operación. D'Alessio (2012a) indicó los cuatro principios absolutos para Crosby: "(a) la definición de la calidad es la de conformidad con los requerimientos, (b) el sistema de la calidad es la prevención, (c) el estándar de performance es cero, y (d) la medición de la calidad es el precio de la no conformidad" (D'Alessio, 2012a, p. 368).

2.1.1 Certificación ISO

De acuerdo a D'Alessio (2012a), la Organización Internacional de Normalización, o en sus siglas en inglés International Organization for Standardization (ISO) surgió para cubrir la necesidad de contar con un conjunto de normas de calidad que facilite la relación entre

compradores y vendedores ante la creciente globalización de los mercados internacionales. El nombre ISO tiene origen griego en la palabra *isos* que significa igual. ISO es la organización que tiene por misión el desarrollo y actualización de las normas internacionales, que facilitaron la negociación e intercambio de productos, bienes y servicios, y que han tenido amplia aceptación en los mercados internacionales.

La familia de normas ISO 9000 está conformada por: (a) ISO 9000:2005 Sistema de gestión de calidad - fundamentos y vocabulario, detalla y explica los fundamentos, vocabulario y términos de la gestión de la calidad contenidos en las normas; (b) ISO 9001:2008 Sistema de gestión de calidad – requerimientos, establece los requisitos para la implementación de un sistema de gestión de la calidad, centrándose en incrementar la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de sus requerimientos, incluyendo también un enfoque orientado a los procesos y sus interacciones para lograr la mejora continua; y (c) ISO 9004:2009 Sistema de gestión de calidad – guías, orientada a lograr la eficacia y la eficiencia a través de la mejora continua, considerando la satisfacción de las necesidades de los clientes y accionistas, recomendada como guía para las organizaciones que desean profundizar y llegar más allá de los requerimientos contenidos en la norma ISO 9001:2008 (D'Alessio, 2012a, p. 373).

2.1.2 Gestión de la Calidad Total (GCT)

Cuatrecasas (2012) indicó que un nuevo paso adelante llega con el nuevo concepto de GCT, llamado también TQM por sus siglas en inglés. El autor indicó que la aplicación de la GCT, trata de implementar una nueva filosofía sobre la forma de gestionar la calidad de la empresa, la cual inicia desde la planificación del producto o servicio, e involucra a todos los recursos humanos de la empresa y que deben contar con el apoyo y respaldo de la alta dirección. Producto de esta implementación, la GCT deja de representar un costo, convirtiéndose en un medio para reducir costos (Cuatrecasas, 2012, p. 576).

Miranda, Chamorro, y Rubio (2007) definieron que la calidad total se trata de una filosofía con un objetivo claro, enlazando clientes externos con clientes internos. Los autores indicaron que gracias a un proceso de mejora continua e involucramiento de toda la organización, el producto final, no solo cumple con las expectativas de los clientes, sino que también motiva a los empleados de la empresa (Miranda et al., 2007)

Según Benzaquen (2013) en su artículo La ISO 9001 y TQM en las Empresas Latinoamericanas: Perú, indicó que son nueve los factores claves de éxito en la gestión de la calidad total: (a) alta gerencia, contribuye a la gestión de la calidad comprometiendo a la institución a alcanzar sus objetivos; (b) planeamiento de la calidad, analiza si se tienen metas específicas y detalladas sobre la gestión de la calidad; (c) auditoria y evaluación de la calidad, seguimiento de las metas de gestión de calidad; (d) diseño del producto, adopción de la innovación como aspecto diferenciador dentro de su entorno; (e) gestión de la calidad del proveedor, mide el nivel de manejo de sistemas de calidad en los proveedores y como repercuten en los bienes o servicios que ofrecen; (f) control y mejoramiento del proceso, verifica si el proceso operativo satisface los requerimientos de los clientes y si las instalaciones y el equipo operativo funcionan de forma adecuada; (g) educación y entrenamiento, mide la capacitación, entrenamiento, proporción de herramientas de gestión de calidad y el grado de compromiso de los trabajadores con el sistema de calidad; (h) círculos de calidad, dialogo en la empresa, trabajo en equipo y mide la frecuencia de realización y su impacto sobre el desempeño de la organización; (i) enfoque hacia la satisfacción del cliente, medir el grado de satisfacción alcanzado por los clientes con respecto a los bienes o servicios ofrecidos, a su vez mide la forma en que se captan dichas necesidades (Benzaquen, 2013).

2.1.3 Modelo de Deming

Según Dorado y Gallardo (2005), el Modelo de Deming fue desarrollado y gestionado en Japón en el año 1951 y hace énfasis en el control de calidad en la producción, asegurando obtener productos de calidad, sin embargo no hace ninguna referencia a servicios. Este modelo sirvió de base para los siguientes modelos que se desarrollaron, dado que fue el primero en su género y proporciona una base de referencia. Este modelo sentó un precedente para que las empresas implementen una cultura de control de calidad y planteó distintas categorías en función de las características propias de cada empresa (Dorado & Gallardo, 2005, p.36).

El Modelo de Deming hizo conocido el famoso ciclo: (a) plan, (b) do, (c) check, y (d) act (PDCA); o rueda de Deming, lo cual es una estrategia de mejora continua. Tuya, Ramos y Dolado indicaron (2007) propusieron 14 puntos principales que se debían implantar en una empresa y con eso se garantizaba la transformación y la mejora continua en la institución Los 14 puntos del Modelo de Deming son:

(a) crear constancia en la mejora de productos y servicios; (b) adoptar una nueva filosofía de cooperación; (c) desistir de la dependencia en la inspección; (d) terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios; (e) mejorar constantemente los sistemas de producción, servicio y otros; (f) establecer entrenamiento continuo; (g) establecer líderes; (h) eliminar el miedo y construir confianza; (i) borrar las barreras entre los departamentos; (j) eliminar eslóganes, exhortaciones y metas pidiendo cero defectos; (k) eliminar cuotas numéricas y la gestión por objetivos; (l) remover barreras para apreciar la mano de obra; (m) instituir un programa vigoroso de educación; y (n) poner a todos en la compañía a trabajar para llevar a cabo la transformación (Deming, 1986, p.16).

2.1.4 Modelo de Malcom Baldrige

Según Miranda et al. (2007), el modelo de origen norteamericano que data del año 1987, lleva su nombre en honor a su principal impulsor, quien fuera secretario de comercio en ese entonces. Sus inicios proceden de Deming y promueve el flujo de información de las estrategias de calidad. Este modelo es un referente de estándares de calidad y a la vez es una herramienta de calidad ampliamente usada por las empresas norteamericanas. No solo se dirige a la eliminación de malos procesos, sino que busca la satisfacción del cliente a través de nuevas formas. Bajo la premisa de criterios de excelencia en el desempeño, enfatiza la figura del líder, tal como se aprecia en la Figura 3.



Figura 3. Modelo de Excelencia de Gestión Malcom Baldrige 2005. Tomado de Introducción a la Gestión de la Calidad, Miranda et al., 2007. Delta Publicaciones.

2.1.5 Modelo de Excelencia European Foundation for Quality Management

Según Membrado (2002), en el año de 1988 la asociación de 14 empresas líderes de diferentes sectores fundaron la European Foundation for Quality Management (EFQM). Este modelo presenta una ventaja, que aunque la empresa no decida participar en su implementación, se puede hacer una autoevaluación, cuyo resultado mostrará sus puntos fuertes y aquellos que deben mejorar. Este modelo potenció la creación de la calidad en Europa, motivando a las empresas europeas para participar en mercados mundiales.

Según Del Olmo (2009), este modelo se desarrolla a través de nueve criterios; los cinco primeros corresponden a los agentes facilitadores, los cuales a su vez se dividen en sub criterios, y equivalen a conjuntos de procesos, programas y prácticas. El criterio de resultados, a su vez está dividido en 4 subcriterios, que reflejan los impactos de las actividades de la empresa con los clientes internos y externos. En general, su metodología es estructurada y rigurosa, y cuya aplicación involucra a todo el personal de la empresa, motivándolos a la participación. Los nueve criterios mencionados se pueden ver en la Figura 4.

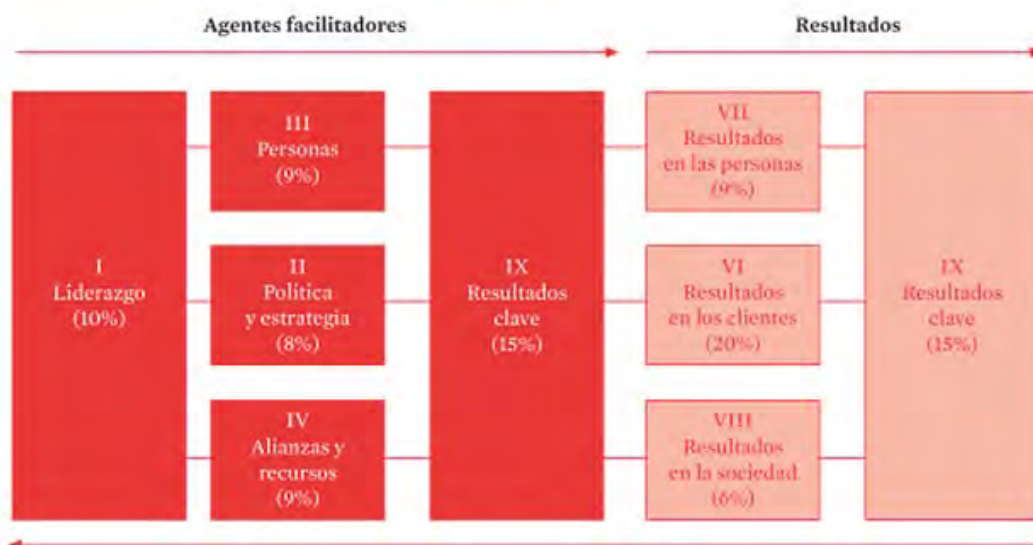


Figura 4. Esquema del Modelo EFQM.

Tomado de Calidad y Excelencia en la Gestión de la Pymes Españolas, Del Olmo, 2009. Fundación EOI.

2.1.6 Modelo de los Nueve Factores de TQM de Benzaquen

Un importante caso de estudio local fue el realizado por Benzaquen (2013), quien concluyó que hubo una evolución en los niveles de cumplimiento de los factores de la GCT en las empresas que certificaron en ISO 9001, frente a las que no, durante el periodo del 2006 al 2011.

Según Benzaquen (2013), el modelo de los nueve factores de TQM permitió determinar el nivel de implementación de la GCT en base a la evaluación de nueve factores

de éxito de calidad. En los años 2006 y 2011, se realizaron encuestas a los ejecutivos de diversas organizaciones peruanas. Los resultados del 2011 evidenciaron una mejora en los nueve factores de éxito de la calidad. Con respecto al factor Enfoque hacia la satisfacción del cliente, se concluyó que “la mejora en la calificación obtenida por las empresas con ISO 9001 en este factor con respecto a las no certificadas es significativa, tal vez debido principalmente a que la norma ISO contiene el requisito Satisfacción del cliente” (Benzaquen, 2013, p. 77).

Según Benzaquen (2013) los factores claves de éxito considerados en el estudio de investigación para determinar el nivel de implementación de la GCT en una empresa fueron: (a) alta gerencia, (b) planeamiento de la calidad, (c) auditoria y evaluación de la calidad, (d) diseño del producto, (e) gestión de la calidad del proveedor, (f) control y mejoramiento del proceso, (g) educación y entrenamiento, (h) círculos de calidad, y (i) enfoque hacia la satisfacción del cliente.

2.2 Calidad de las Empresas en el Sector de Bebidas Alcohólicas en el Mundo

En el mundo existen diversas instituciones dedicadas a promover la GCT en todos los sectores de sus propias economías. Como puntos de referencia en esta investigación tomaremos los más representativos y conocidos, ya que sirven de precedente a los demás países del mundo.

El Premio Deming o Deming Prize, se otorga a aquellas organizaciones que han ejercido una influencia inconmensurable directa e indirectamente en el desarrollo del control y GCT en Japón. Se divide en 4 categorías: (a) premio al individuo, que puede ser individual o grupal; (b) premio al servicio distinguido de promoción y difusión, dirigido a empresas cuya principal actividad está fuera de Japón; (c) el Premio Deming, dirigido a organización o compañías; y (d) el Gran Premio Deming, dirigido a empresas quienes mantuvieron los estándares obtenidos con el Premio Deming (“Union of Japanese Scientists and Engineers”, 2015). No se encontró ninguna data sobre algún estudio acerca de que este premio de Deming

haya sido otorgado a alguna empresa del sector de bebidas alcohólicas, ni de procedencia japonesa ni de procedencia extranjera.

El premio Malcom Baldrige promueve en las organizaciones la excelencia del desempeño de gestión de calidad en empresas norteamericanas, reconociendo los modelos locales y honrando a través del único Premio Presidencial a la excelencia en el desempeño, que se regula a través del Instituto Nacional de Estándares y Tecnología, la cual es una agencia del Departamento de Comercio de Estados Unidos (“The National Institute of Standar and Technology”, 2014). Este premio se divide en las siguientes categorías: (a) educación, (b) manufactura, (c) cuidado de la salud, (d) organizaciones sin fines de lucro, (e) servicios, y (f) pequeños negocios. Este premio se entrega desde el año de 1988. No se ha encontrado ninguna data ni ningún estudio acerca de que este premio de Malcom Baldrige haya sido otorgado a alguna empresa del sector de bebidas alcohólicas, ni de procedencia norteamericana ni de procedencia extranjera.

El premio EFQM de origen europeo, es un modelo no normativo que promueve en las organizaciones una autoevaluación para lograr la mejora de la calidad de sus productos. Nace ante la necesidad de establecer estándares de calidad para las empresas europeas, tomando como base el modelo norteamericano y el modelo japonés. Este premio tiene 31 categorías, dentro de las cuales encontramos la producción de comidas y bebidas. Dentro de esta categoría destacan empresa como Coca-Cola, Peñasanta, entre otras (“EFQM Shop”, 2015). Este premio se comenzó a otorgar desde el año 1992 y no se tiene ningún registro de que una empresa productora de bebidas alcohólicas haya ganado alguna vez este galardón.

Para Latinoamérica tenemos la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ). Este modelo se desarrolló en 1999, ideada para cualquier organización pública o privada. Es aplicable a cualquier sector y no hace distinción en el tamaño de la organización. El objetivo de este modelo es la evaluación sobre la gestión de la

calidad de las organizaciones y busca identificar sus puntos fuertes y fortalecer sus áreas de mejoras, para poder desarrollar estrategias al respecto (“Fundibeq”, 2010). Este premio se comenzó a otorgar desde el año 2000, y solo en el año 2006 una empresa del sector de bebidas alcohólicas en México fue acreedora al premio. Esta empresa es Cebadas y Maltas, S.A. de C.V., empresa de actividad privada del sector de alimentación y bebidas. (“Fundibeq”, 2015).

La tendencia mundial refleja el crecimiento de los SGC en las empresas. Es evidente que no tiene la misma importancia en todos los lugares ni en todos los sectores industriales, esto se debe principalmente a que el desarrollo es diferente en cada región. La evolución de las certificaciones en SGC en el mundo no es homogénea, hay mucha variedad entre continentes, tal como se puede apreciar en la Figura 5, que nos proporciona el Grupo Calidad Hoy, en su artículo Evolución de las Certificaciones ISO 9001 en Sudamérica y en el Mundo (2014).

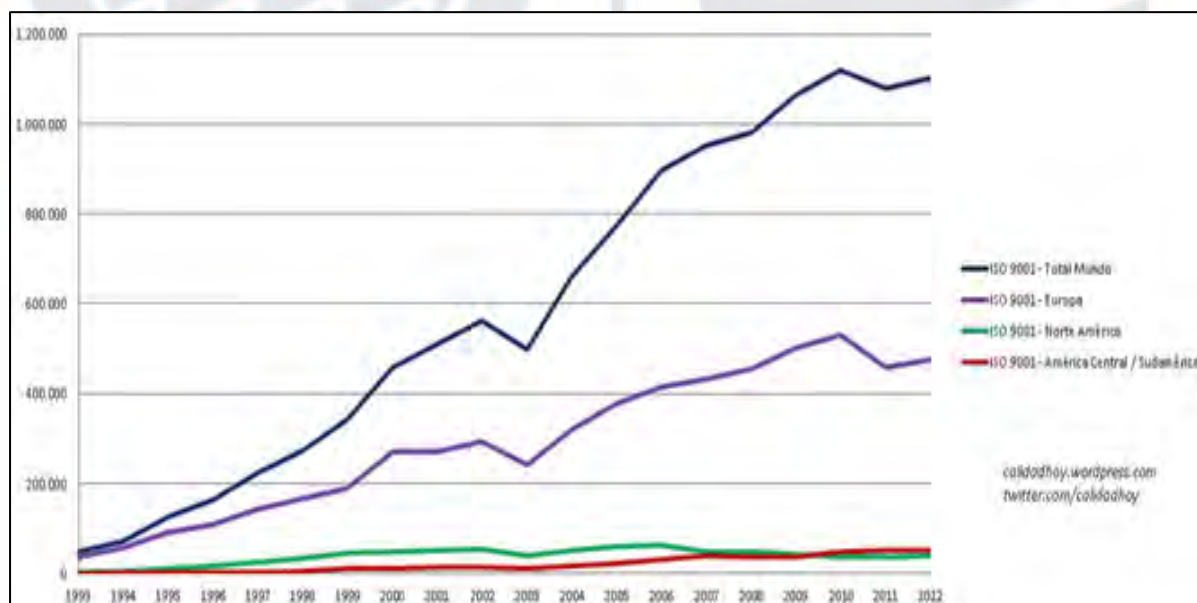


Figura 5. Evolución de Certificaciones en SGC en el Mundo desde 1993 al 2012. Tomado de Evolución de las Certificaciones en Sudamérica y en el Mundo, *Calidad Hoy*, 2014. Recuperado de: <http://calidadhoy.wordpress.com/>

Para el caso de América del Sur, el número de empresas certificadas ha ido creciendo, tal como se muestran en la Figura 6. En el último censo hecho por Datasec-soft (2011), revela que Brasil muestra el mayor desarrollo en la práctica de gestión de calidad, tal es así que el número de empresas certificadas dista bastante del resto de países de la región. Esto cobra sentido viendo el gran desarrollo industrial que ha tenido Brasil en los últimos 20 años. En el otro extremo tenemos a Uruguay y Venezuela con los índices más bajos de empresas certificadas. El caso de Venezuela, esto se debió al régimen gubernamental, lo difícil que es el acceso para empresas extranjeras y el mínimo desarrollo que tienen las empresas nacionales tal y como se muestra en la Figura 6.

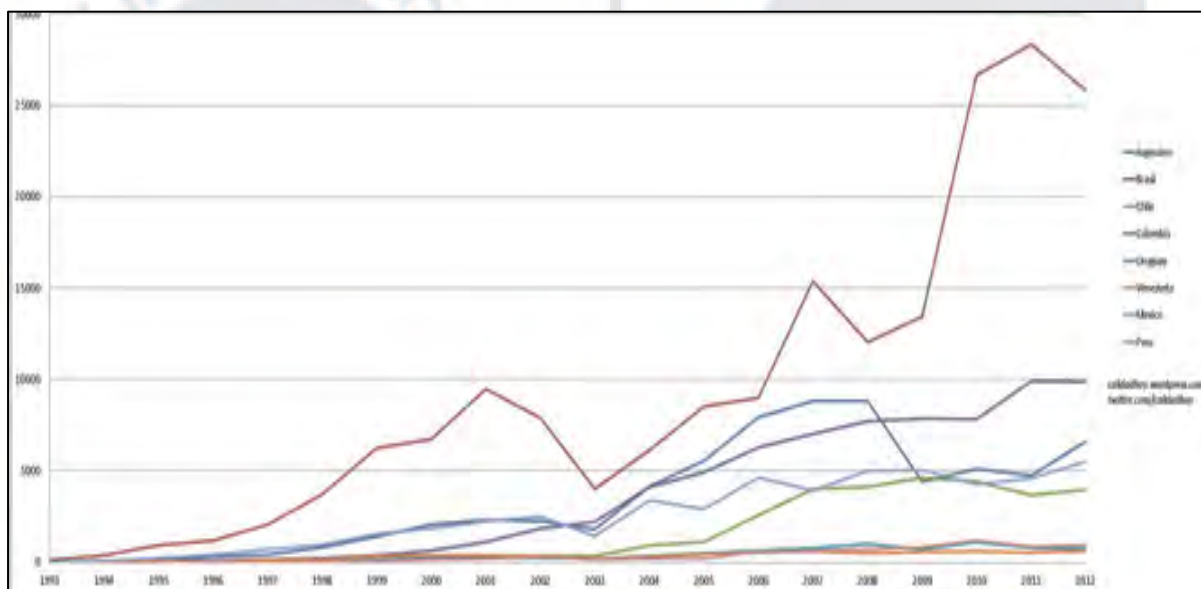


Figura 6. Evolución de Certificaciones en Sudamérica desde 1993 al 2012. Tomado de Evolución de las Certificaciones en Sudamérica y en el Mundo, *Calidad Hoy*, 2014. Recuperado de: <http://calidadhoy.wordpress.com/>

Según la Organización Panamericana de la Salud (2010), en cuanto al mercado mundial de bebidas alcohólicas hay empresas del sector que lideran en producción y ventas y son consideradas la más grandes del sector. En el año 2006 la producción mundial estaba dominada por solo dos compañías: Diageo y Pernod Ricard. Diageo era la compañía productora de alcohol más grande con productos que incluían cerveza así como marcas líder

de licores y vinos. La destilería francesa Pernod Ricard se convirtió en la segunda empresa más grande de vinos y licores del año 2004 cuando adquirió a la que anteriormente fuera la segunda más grande, Allied Dolmecq, pasando algunas marcas a Fortune Brands. En el año 2005, el 60% de la cerveza elaborada comercialmente en el mundo era producida por compañías globales, y el 44% era elaborado por los cuatro principales: Inbev, Anheuser Busch, SABMiller y Heineken. Además de las compañías mencionadas existen otras empresas que tienen una gran participación en el mercado en regiones particulares, como Fosters en Australia, el Pacífico y el Sudeste de Asia y las compañías japonesas Kirin y Asahi principalmente en Asia. Aun así otras se han enfocado en una o dos marcas verdaderamente globales, como V&S Group (Absolut), Bacardi y Forman Brown (Jack Daniels).

Según la Organización Panamericana de la Salud (2010), las compañías multinacionales mencionadas en el párrafo anterior, se caracterizan porque han consolidado sus operaciones globales, y las estrategias usadas por cada una de ellas tienen cierto alineamiento y puntos en común. La mayoría ha optado por enfocarse en el negocio y dejar de distraerse en actividades alternas. Además de ello, se enfocaron en darle prioridad a la calidad en sus procesos y en sus productos, estableciendo estándares propios y adquiriendo certificaciones internacionales. Aplicar un sistema de calidad fue parte de su estrategia de expansión y crecimiento.

2.3 Calidad en el País

Según Jiménez (2000) los datos históricos acerca del desarrollo de la economía del Perú, han demostrado que los recurrentes ajustes liberales que se llevaron a cabo en la década de los 80, que se intensificaron luego de la crisis de la deuda externa de la misma década, dieron origen a un largo período de estancamiento económico, originando un conflicto social y político, alimentando así la ingobernabilidad y la crisis consecuente del Estado. Esta

situación trajo tanto a la económica como a la industria peruana, problemas de desempleo e informalidad.

Oliva, Secada, y Franco (2002), indicaron que bajo la situación descrita en el párrafo anterior, el escenario de ese entonces mostró que una gran parte de la economía peruana no formaba parte del mercado formal, lo cual ocasionó dos grandes problemas, el primero fue que las mismas empresas limitaron su acceso a los mercados de capitales y la segunda fue que afectaba directamente a la recaudación tributaria del país.

En línea con la presente investigación, este escenario fue totalmente desfavorable para desarrollar una industria formal y que trabaje bajo estándares de calidad. Según Mendoza (2013), hacia la década de los 90 hasta el año 1997, el contexto externo fue mejorando respecto de la década anterior, dado que se registró un ingreso importante de capitales, pero a la vez, un ligero deterioro de los términos de intercambio. Este escenario se repitió en el periodo 1998-2002, acentuándose el deterioro en términos de intercambio e interrumpiéndose el ingreso de capitales. Luego del 2003 hacia la actualidad, salvo el año 2009, fue un buen escenario, los términos de intercambio en el 2011 fueron los más elevados de los últimos 25 años y nunca antes habían ingresado tantos capitales como en este periodo.

Como consecuencia de la evolución positiva de la economía peruana desde la década de los 90 hasta la actualidad, se generó un escenario propicio para el desarrollo de la industria, lo que hacía posible el ingreso a los mercados internacionales y el desarrollo de estándares de calidad de nivel internacional para poder estar a la altura de los mercados del mundo. En ese sentido, García (2007) indicó que el aumento sostenido de la productividad es resultado de las políticas de las empresas de querer incorporar innovaciones de productos y procesos y, por lo tanto, generar sistemas de gestión de calidad para asegurarlos.

Con el objetivo de promover la calidad en el Perú, en el año 1989 se creó el Comité de Gestión de la Calidad (CGC), hoy integrado por 21 instituciones entre empresas

comerciales, organismos públicos, universidades, instituciones educativas y técnicas, como se aprecia en la Tabla 1. Estas instituciones están unidas a través de un acuerdo de cooperación interinstitucional, que tiene como coordinación y secretaría técnica al Centro de Desarrollo Industrial (CDI), organismo que forma parte de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI). El CGC creó un concurso de mejoramiento de la calidad en 1991, buscando la promoción y mejora de la competitividad de las empresas. Luego, con el apoyo de expertos, se elevan los estándares de exigencia. A partir del año 1997 el concurso se denomina Premio a la Calidad, con criterios de evaluación similares a la región de Latinoamérica. En el año 2001 se establece el Premio Nacional a la Calidad en el Perú, aprobado por resolución suprema.

Tabla 1

Instituciones que forman parte del Comité de Gestión de Calidad.

Empresa	Descripción
ADEX	Asociación de Exportadores
AOTS	Association For Overseas Technical Scholarship
CAPECO	Cámara Peruana de la Construcción
CERPER	Certificaciones del Perú
COTECNA	Supervisión Comercial, Verificación y Certificación
ESAN	Universidad ESAN
INASSA	International Analytical Services
INDECOPI	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
PERU COMPITE	Incentiva, Promueve y Difunde la Competitividad en el Perú
PRODUCE	Ministerio de la Producción
SENATI	Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial
SNI	Sociedad Nacional de Industrias
SGS DEL PERÚ	Inspección, Verificación, Ensayos y Certificación
TECSUP	Instituto Tecnológico Superior
UNALM	Universidad Nacional Agraria La Molina
PUCP	Pontificia Universidad Católica del Perú
ULIMA	Universidad de Lima
UP	Universidad del Pacífico
URP	Universidad Ricardo Palma
USMP	Universidad de San Martín de Porres
UNMSM	Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Nota. El Comité de Gestión de Calidad está conformado por 21 empresas que están reunidas en base a un acuerdo de Cooperación Interinstitucional con el objeto de promover la calidad en el Perú. Desde su formación, el Comité de Gestión de la Calidad tiene como Coordinación y Secretaría Técnica al Centro de Desarrollo Industrial (CDI) de la Sociedad Nacional de Industrias. http://www.cdi.org.pe/semana_cgc.htm

El CDI tiene como misión promover y apoyar a todas aquellas empresas que quieren marcar un cambio, generando mayor valor a sus clientes, a la sociedad y a ellos mismos, y tiene como objetivos: (a) impulsar el desarrollo sostenible a través de la implantación de sistemas avanzados y diversos mecanismos de información, promoción y soporte; (b) fomentar la eficiencia de todos los sectores como un aporte al desarrollo del país, detectando puntos críticos y concentrándose en programas de mediano y largo plazo; y (c) propiciar la competitividad y globalización (“CDI”, 2014).

El CDI es autora del premio Nacional a la Calidad en el Perú, el cual es un modelo que ha sido diseñado para fortalecer la competitividad de las organizaciones peruanas, a través de procesos de auto evaluación, postulación al premio y retroalimentación a los postulantes. Tiene además tres importantes roles: (a) ayuda a comprender y gestionar una organización de manera sistemática, (b) contribuye a mejorar el desempeño y los resultados, y (c) facilita la comparación y el intercambio de mejores prácticas. Este premio, además del reconocimiento nacional, contribuye al fortalecimiento de una cultura orientada a la calidad y buen desempeño, por parte de los trabajadores, socios y aliados de la organización, la misma que se hace extensiva a la sociedad y además reciben un informe de retroalimentación basado en resultados obtenidos por expertos calificados. Las organizaciones generalmente utilizan esta información para la elaboración de sus planes estratégicos (“CDI”, 2014).

Por otro lado, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) ha implementado un sistema de gestión de la calidad en pro de la satisfacción de los clientes finales incentivando la mejora continua de los productos o servicios ofrecidos, a través del cumplimiento de los requisitos estipulados por la Norma Técnica Peruana (NTP-ISO 9001:2009) (“Indecopi”, 2015).

Para la mayoría de empresas peruanas poseer certificaciones internacionales es sinónimo de hacer gestión de calidad. En el Perú, son las grandes empresas las que lideran la

lista de empresas certificadas desde el año 1995. Perú posee 1,040 empresas certificadas a diciembre del 2013, lo que supone un crecimiento del 12% respecto al 2012. Si bien con el correr de los años esta evolución se ha ido incrementando, aún no es comparable con otros países de Latinoamérica (Gestión, abril 2015).

En la actualidad, el gobierno de turno, ha creado el Instituto Nacional de la Calidad (INACAL), el cual forma parte de un plan nacional de diversificación productiva. El Ministerio de la Producción explicó que “en temas de calidad el Perú se encuentra relativamente rezagado, inclusive con relación a los países vecinos y por ello contar con un organismo público técnico especializado va a ayudar bastante al país a cerrar esta brecha” (Gestión, febrero de 2015).

2.4 Calidad de las Empresas del Sector de Bebidas Alcohólicas en el País

El mercado de bebidas alcohólicas en el Perú, se ve seriamente afectado por la informalidad y el contrabando, lo cual genera, no solo un problema para las empresas productoras, sino que puede afectar la salud de quienes la consumen, ya que los productos adulterados carecen de procesos industriales que garanticen la calidad del producto. La consultora inglesa Euromonitor, realizó un estudio que reveló que el 30.8% del licor que se consume en el Perú es ilegal. Poniéndolo en números, una de cada tres botellas contiene alcohol adulterado, artesanal o de contrabando. (El Comercio, 12 de mayo de 2014).

Los lugares propicios para la venta indiscriminada de licores adulterados son las fiestas regionales, o pueblos alejados, o zonas de bajos recursos, en donde se carecen de autoridades competentes y fiscalizadoras. El 92% de las bebidas alcohólicas ilegales que circulan en el país son licores destilados, como el ron, el pisco y el whisky. Caso opuesto ocurre con la cerveza, debido a que su adulteración es poco significativa ya que su proceso de fabricación es más complicado (El Comercio, 12 de mayo de 2014).

El Ministerio de la Producción viene difundiendo la campaña No a las bebidas informales, y esto debido al incremento de comercialización de bebidas alcohólicas adulteradas. El cual tiene como objetivo principal de facilitar el cumplimiento de la Ley N° 29632 “Ley para erradicar la elaboración y comercialización de bebidas alcohólicas informales, adulteradas o no aptas para el consumo humano” la cual está a cargo de la Dirección de Insumos Químicos y Productos Fiscalizados del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria (Correo, 16 de marzo de 2015).

En el Perú, el sector industrial de bebidas alcohólicas formales está conformado por una gran cantidad de empresas, siendo la mayoría micro y pequeñas empresas. Pese a ello, la mayor parte del volumen de ventas se encuentra concentrado en un grupo reducido de empresas, grandes compañías líderes que cuentan con sistemas de calidad definidos. Algunas de estas empresas pertenecen a grandes grupos internacionales, quienes son las que exigen altos niveles de cumplimiento de los factores de la GCT. Son estas compañías las que tienen una fuerte filosofía de calidad, básicamente por un foco estratégico, de garantizar al consumidor productos de gran nivel.

Las empresas de pequeño y mediano tamaño representan un porcentaje mínimo en las ventas de este sector. En el Perú no existen normas o mecanismos legales que incentiven a que este grupo de empresas decidan certificarse en gestión de calidad. Lo único que el estado peruano solicita para poder producir y comercializar una bebida alcohólica es el Registro Sanitario de Alimentos que otorga la Dirección General de Salud Ambiental del Ministerio de Salud (DIGESA).

Actualmente el sector de bebidas alcohólicas en el Perú viene siendo liderado por el sector cervecero, con un 95% de las ventas, según América Económica (2013). El 5% restante lo constituyen el resto de licores, donde se encuentra el pisco, el vino, el ron, el whisky, entre otros. El mercado de cervezas viene siendo liderado por Unión de Cervecerías

Peruanas Backus y Johnston S.A.A., con una participación del mercado de 95.8% a nivel nacional (Backus, 2013). Esta empresa, perteneciente al grupo internacional SAB Miller, tiene definido un sistema integrado de gestión de calidad que se respalda en sus 3 certificaciones ISO 9001, ISO 14001 y OSHAS 18001, demostrando un alto grado de interés por parte de la Dirección en garantizar la calidad de sus productos y servicios.

Con respecto al mercado del Pisco, según el informe elaborado por el Centro de Competitividad de CENTRUM Católica (2010), las principales empresas productoras exportadoras de pisco son Santiago Queirolo, con un 14.8%; Queros Perú, con 10.1%; Viña Tacama, con 9.9%; Bodegas Viña de Oro, con 8.1% y Compañía Destiladora del Perú, con 5.7%. De las cuales no se tiene registro que posean ninguna certificación internacional, ni que hayan ganado ningún premio nacional a la calidad.

2.5 Análisis Interno del Sector en el País (AMOFHIT)

El análisis interno tiene como objetivo identificar las fortalezas y debilidades de una organización, en la búsqueda de obtener una ventaja diferencial con respecto a los competidores. Según D'Alessio (2012b) Las principales áreas funcionales consideradas se agrupan bajo el acrónimo de AMOFHIT, y son: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo. En la Tabla 2 se presentan los principales actores considerados en el sector de bebidas alcohólicas del Perú.

En el subsector de la cerveza, la empresa líder es Backus, la gestión de la organización busca cumplir con los principios del buen gobierno corporativo. Tiene como principal objetivo mantenerse como la primera empresa cervecera del Perú, y su estrategia está basada en: (a) crecimiento de las diversas marcas de cerveza desarrolladas para distintos mercados y desarrollo de nuevos productos; (b) optimización del proceso de distribución y

comercialización; (c) competitividad y liderazgo en costos en todos los niveles de la producción; y (d) desarrollo sostenible en el tiempo (Backus, 2014). Está considerada dentro de las 10 empresas más admiradas en el Perú (Gestión, 2014).

Tabla 2

Mapa de Actores del Sector de Bebidas Alcohólicas en el Perú.

Subsector	Empresa	Grupo	Marcas
Cerveza	Backus	SABMiller	Cristal, Pilsen Callao, Cusqueña, Pilsen Trujillo, Arequipaña, San Juan, Miller Genuin Draft, Peroni y Nastro Azzurro
Cerveza	Ambev Perú	AB InBev	Brahma, Budweiser y Lowenbrau
		[Anheuser-Busch	
Vino y Pisco	Santiago Queirolo	Local	Sangría Queirolo, Vinos Santiago Queirolo, Vinos Intipalka Valles del Sol, Piscos Queirolo y Piscos Don Santiago.
Vino y Pisco	Ocucaje	Local	Vinos Ocucaje y Piscos Ocucaje,
Vino y Pisco	Tacama	Local	Vinos Don Manuel, Terroix, Blanco de Blancos, Selección Especial, Gran Tinto, Gran Blanco, Albilla D'Ica, Amore de Ica, Sinfonía, Quantum, Halcón de la Viña. Espumantes Rosa
Vino y Pisco	Tabernerero	Local	Vinos Tabernerero, Vittoria, Tinto País y Quinto Roble. Espumantes Tabernerero y Muscat de Alejandría. Piscos Tabernerero. Sangria Tabernerero

Nota. Información tomada de <http://www.backus.com.pe>; <http://www.brahma.com.pe>; <http://www.santiagoqueirolo.com>; <http://www.ocucaje.com>; <http://www.tacama.com>; <http://www.tabernerero.com>. Los datos comprenden a las principales empresas que conforman el mercado de bebidas alcohólicas en el Perú, a cual grupo pertenecen de ser el caso y cuáles son las marcas que manejan.

En el subsector de vino y pisco, una de las empresas líderes es Viña Ocucaje, el cultivo de viñedos se registra desde 1898, las viñas se ubican en el sur de la ciudad de Ica y producen gran variedad de pisco y vino de calidad, tanto para consumo a nivel nacional como para exportación. La visión de Viña Ocucaje es mantener su trayectoria y continuar expandiéndose, para ello ha realizado acciones como: (a) remodelaciones a la vieja casona; y (b) proceso constante de modernización tecnológica; en la búsqueda de hacer frente a la competencia actual y mantenerse a la vanguardia de la industrialización del mercado. Viña Ocucaje ha sido reconocida y premiada varias veces, iniciando en el Turín 1911 con su vino

tinto familiar, y la más reciente en CINVES 2011, con el gran pisco selección mosto verde torontel (“Ocucaje”, 2010).

2.5.1 Administración y gerencia (A)

Según D’Alessio (2012) la gerencia es la encargada de gestionar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización. La administración y gerencia alinea las operaciones con los objetivos gerenciales, administrando de forma eficiente los recursos, siguiendo las estrategias organizacionales.

En la administración y gerencia se evaluaron las siguientes variables:

(a) reputación de la alta dirección y sus gerentes; (b) efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial; (c) prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social; (d) uso de técnicas sistemáticas en los proceso de tomas de decisiones; (e) calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores; (f) estilo de liderazgo usados en los niveles gerenciales; (g) sistema de planeamiento estratégico; (h) gestión de la red de contactos; e (i) imagen y prestigio de la organización (D’Alessio, 2012b, p. 174).

En el subsector de la cerveza, se encontró que el máximo órgano de gobierno es la Junta General de Accionistas. Los miembros del Directorio son quienes toman las decisiones estratégicas, supervisan la gestión de las organizaciones líderes del sector. Los directores son independientes, seleccionados por su prestigio profesional y/o destacada trayectoria empresarial, buscando que no estén vinculados a la administración, a las compañías del grupo o con los principales accionistas. El subsector de cerveza tiene una estrategia basada en: (a) crecimiento de las diversas marcas de cerveza desarrolladas para distintos mercados y desarrollo de nuevos productos; (b) optimización del proceso de distribución y comercialización; (c) competitividad y liderazgo en costos en todos los niveles de la producción; y (d) desarrollo sostenible en el tiempo.

En el subsector de la cerveza, las variables (a), (e), y (f) se cumplen debido a la amplia experiencia en el rubro, y estudios de especialización y post grado de los miembros del directorio, plana administrativa y gerencial. Las variables (b), (d), y (g) se cumplen debido a que el proceso de toma de decisiones está soportado principalmente en los reportes y consultas del sistema business object (Aguilar, 2014). La variable (c) se cumple a través de las bases de responsabilidad social, entre las que destacan, desalentar el consumo irresponsable, reducir el consumo de agua, reducir la huella de carbono, respetar los derechos humanos, y beneficiar a las comunidades de las áreas de influencias.

En el subsector de vino y pisco, la estructura directiva estuvo compuesta por el presidente de directorio y la junta de directores, quienes toman las decisiones estratégicas, y el gerente general es quien dirige la organización. Las variables (a), (e), y (f) se cumplen debido a los resultados obtenidos por el directorio y sus gerentes, presentando una trayectoria de tradición familiar de varias décadas, sustentado en que los funcionarios de la administración y gerencia son profesionales con buena reputación, amplia experiencia, y excelente estilo de liderazgo.

En la administración y gerencia del sector de bebidas alcohólicas los resultados obtenidos están sustentados en las siguientes fortalezas: (a) los miembros del directorio, plana administrativa y gerencial presentaron un alto nivel profesional, amplia experiencia en el sector y destacada trayectoria empresarial; (b) uso efectivo de la tecnología de información para soportar el proceso de toma de decisiones; (c) imagen y prestigio de las organizaciones líderes del sector; y (d) destacadas prácticas de responsabilidad social orientadas a reducir la huella de carbono y beneficiar a las comunidades de las áreas de influencia.

2.5.2 Marketing y ventas (M)

Según D'Alessio (2012) el marketing se enfoca en la orientación empresarial de satisfacer las necesidades de los clientes adecuando la oferta de bienes y servicios de la

organización, bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. El área de marketing diseña las estrategias del producto, comunicación, distribución, precio, investigación, segmentación y posicionamiento.

En el marketing y ventas se evaluaron las siguientes variables: (a) concentración de ventas por producto o por consumidores; (b) mix de productos, balance costo-beneficio de los bienes y servicios; (c) política de precios, flexibilidad de precios y descuentos; (d) participación de mercado; (e) organización de venta, conocimiento de las necesidades del consumidor; (f) red de ventas y gestión de los canales de distribución, cantidad, cobertura y control, transporte y distribución; (g) cantidad y calidad de líneas de producto, bienes y servicios; (h) calidad del servicio al cliente y servicio post venta; (i) lealtad a la marca; (j) comunicaciones integradas; (k) creatividad, eficiencia y efectividad de la publicidad y de las promociones; (l) investigación de mercado, métodos usados; (m) investigación de mercado, para el desarrollo de nuevos productos o de nuevos mercados; (n) análisis de consumidor y sus preferencias; (o) ventas de productos, bienes y servicios; (p) planteamiento de los productos, bienes y servicios; (q) manejo de inventarios de salida; y (r) análisis de oportunidades, costos, beneficios y riesgos.

Con respecto a las variables: (a) las empresas del sector tienen diversidad de productos por consumidores objetivo, que se distinguen por la calidad en los insumos; (b) las organizaciones mencionadas poseen la más alta participación de mercado por cada uno de sus productos, con este mix de productos se obtiene el equilibrio entre el costo de producción y la rentabilidad por producto; (c) mantuvieron una política de precios diferenciada con respecto al producto, y el público objetivo; (d) en cuanto al consumo de bebidas alcohólicas en el Perú, se presentó que la cerveza tiene un 46.80%, las bebidas espirituosas el 47.10%, y el vino el 6.10% (Perú 21, mayo de 2014); (f) en el subsector de la cerveza, se gestiona la red de ventas y canales de distribución a través de los centros de distribución y los vehículos de

reparto, logrando que éstos productos estén presentes en más de 260 mil puntos de venta directa (72%), y a través de terceros (28%), lo que fortaleció el incremento del porcentaje de venta directa, en la búsqueda de mayor eficiencia (Apoyo & Asociados, 2012).

Con respecto a las variables: (g) en las empresas evaluadas la cantidad de producciones es de acuerdo a la demanda del mercado y la calidad está determinada por los insumos utilizados (Aguilar, 2014); (i) se identificó abundante publicidad de las grandes empresas, los consumidores peruanos del sector mostraron lealtad a las marcas más conocidas; (k) la publicidad del sector estuvo orientada a generar impacto en la recordación de marca. En el año 2014 Anda reconoció y entregó diversos premios a empresas del sector, como por ejemplo, a la mejor marca de comunicación integrada para productos por la campaña “trae a tu pata esté donde esté”, a la mejor marca en el uso de medios digitales para productos por la campaña “no estamos locos, somos patas” (Anda, 2014).

El sector destaca por su nivel de eficiencia y economía de escala alcanzada vía la integración vertical de sus procesos, así como por su rápida respuesta ante nuevos competidores. Su estrategia de marketing se ve reflejada en los resultados y el liderazgo de sus marcas. Por ejemplo, en el caso de Backus se logra a través de las marcas Cristal y Pilsen Callao, como se muestra en la Figura 7 (Backus, 2014).

En el subsector del vino y pisco, con respecto a la variable mix de productos, se encontró que las empresas evaluadas produjeron y comercializaron vino seco, semisecco, dulce y generoso, los cuales se clasifican según su color y contenido de azúcar. Otra clasificación va de acuerdo a su edad y pueden ser vinos jóvenes y de crianza, éste último se sub divide en crianza reserva y gran reserva. El pisco peruano se clasifica en tres categorías: puro, acholado y mosto verde, el cual se subdivide en quebranta, Italia, torontel y acholado. Como ejemplos en: (a) Viña Ocucaje, el pisco se produce y comercializa en las versiones de premium, mosto verde, gran pisco, estándar y souvenir (“Ocucaje”, 2010); y (b) Santiago

Queirolo, los vinos se clasifican en jóvenes varietales, tradicionales, espumantes, fortificados, dulces, y sangrías; los piscos se clasifican en quebranta, italia, acholado y ciruelas, en la línea Don Santiago están los piscos mosto verde, Italia mosto verde, torontel, y brandy de quebranta (“Santiago Queirolo”, 2015).







Marca	Tipo	Participación/Volumen Ventas	Posicionamiento	Apalancamiento "Passion Points"	Campañas TTL	Ocasiones de consumo
 Cristal	Core Mainstream	39%	"La cerveza que invita a celebrar la unión de los peruanos"	- Futbol - Festividades	- 28 como se debe - Copa pichanga cristal	- Chelita cristal 250 ml - La campeona 473 ml
 Pilsen Callao	Upper Mainstream	17%	"El sabor de la verdadera amistad"	- Celebración de 150 años de Pilsen Callao	- Trae a tu pata - No estamos locos, somos patas - Jueves de patas	- Desarrollo de frecuencia de consumo durante los días útiles de la semana
 Cusqueña	Premium	13.12%	"Saborea la Vida, saborea Cusqueña"	- Co-participación de consumidores y Gastón Acurio, uno de los chefs peruanos más reconocidos	- Cusqueña Dorada y sus variedades: Negra, Trigo, Roja y Quinoa	- Seguir avanzando sin dejar de disfrutar el camino con la mejor cerveza del Perú
 Pilsen Trujillo	Mainstream	- Trujillo 79% - Puno 64%	"Las celebraciones con tu gente"	- Celebración de la Primavera y Marinera - La música se comparte		- Diversos eventos que fortalecieron las ventas en las ciudades principales de la
 Arequipeña	Premium	- Arequipa 54%	"Marca originaria que invita a celebrar el orgullo Arequipeño"	- Celebremos con Orgullo nuestro Aniversario	- Nueva edición del concurso de diseño de etiquetas	- Aniversario Arequipa - Activaciones innovadoras de la FIA - El Pub Cerveceros, - El Jardín de la Cerveza
 San Juan	Mainstream	- Pucallpa 54%	"El Sabor natural de la Selva"	- Principal marca auspiciadora de las Fiestas de San Juan	- Lata San Juan de 355ml con un diseño impactante	- Encuentra al Otorongo y Gana

Figura 7. Estrategia de Marketing de los Productos de Backus.

Tomado de la *Memoria Anual de Backus 2013, 2014*. Recuperado de

<http://www.backus.com.pe/WB.WebSite/f/pdf/Backus-MemoriaAnual2013.pdf>

En el subsector del vino y pisco, la publicidad hace uso de diversos canales y eventos como el día del pisco sour, promovido en la plaza Queirolo en el boulevard de Asia, actividades de peruanos en el extranjero, alianzas estratégicas en apertura de locales o lanzamiento de productos, destacando su alta presencia en redes sociales y revistas, y baja presencia en la televisión y radio. En el Perú se fomenta el enoturismo, debido al buen clima y cercanía de los viñedos a la ciudad de Lima; por ejemplo, Santiago Queirolo brinda visitas guiadas a su bodega y viñedos, ofreciendo catas, cenas maridaje, conferencias y seminarios con el objetivo de difundir la cultura del vino y pisco (“Santiago Queirolo”, 2015).

En el marketing y ventas del sector de bebidas alcohólicas se identificaron las siguientes fortalezas: (a) posicionamiento sólido de las marcas; (b) estrategias adecuadas de

marketing que logran la fidelidad y reconocimiento del cliente; (c) mix de productos y política de precios por segmento y ocasión de consumo; (d) amplia red de ventas y canales de distribución hacia el punto de venta directa; (e) el pisco está posicionado como licor de bandera nacional y parte de la marca Perú; y (f) las empresas cuentan con procedimientos y métodos bien definidos para diseñar nuevos productos. Las debilidades identificadas son: (a) baja presencia de publicidad en las redes sociales; (b) nivel bajo de publicidad en las provincias; y (c) poca inversión en estudios de mercado para el diseño de nuevos productos por parte de las pequeñas y medianas empresas del sector.

2.5.3 Operaciones y logística (O)

En operaciones se generan los productos, bienes o servicios que comercializan las organizaciones, y cuenta con un alto porcentaje del presupuesto, involucrando la gestión de la logística, producción, mantenimiento, y calidad (D'Alessio, 2012b). En las operaciones y logística se evaluaron las siguientes variables: (a) costo de fabricación, (b) suministros de materiales, (c) sistemas de control de inventarios y rotación, (d) diseño de planta y facilidades de ubicación, (e) economías de escala, (f) capacidades de producción, (g) eficacia de las tercerizaciones, y (h) grado de integración vertical (D'Alessio, 2012b, p. 178).

Los costos de fabricación en el sector de bebidas alcohólicas, asociados a la producción y distribución, se dividen en costos fijos y costos variables, que dependen del volumen de producción. En el subsector de cerveza, el suministro de materiales es parte de la cadena integrada de abastecimiento, provista por actores que son parte del grupo económico, y proveedores con alianzas estratégicas con la organización. La materia prima es adquirida a proveedores de calidad a nivel mundial, a través de licitaciones gestionadas por el grupo, realizando las compras para toda la organización. Los principales insumos para la producción de la cerveza, se obtienen de la siguiente forma: (a) el agua se extrae del subsuelo en las plantas; (b) hay una planta de procesamiento del lúpulo para producción de la malta; (c) el

envase de vidrio es adquirido a un único socio estratégico; y (d) los envases que retornan del mercado pasan por rigurosos filtros de verificación de calidad manuales y automáticos (Aguilar, 2014). Por ejemplo, en el caso de Backus, la empresa Transportes 77 es la encargada de transportar los insumos a las plantas y el producto terminado a los centros de distribución y puntos de ventas (Backus, 2014).

En el subsector de la cerveza, los sistemas de control de inventarios y rotación siguen procedimientos rigurosos de control, sin embargo son manuales, siguiendo la metodología de inventarios *First Expire First Out* (FEFO). Para soportar la magnitud de la operación, se tiene planificado implementar un sistema *Warehouse Management System* (WMS), con el que se podría lograr mayor eficiencia en la rotación de los productos (Aguilar, 2014). Con respecto al diseño de plantas y facilidades de ubicación, se tomó como referencia a la empresa Backus, que cuenta con seis plantas de producción de cerveza, ubicadas en: (a) Lima-Ate, (b) Chiclayo-Motupe, (c) Arequipa, (d) Cusco, (e) Pucallpa, y (f) Ñaña para la producción de malta. Al cierre del 2012 la capacidad de planta ascendió a 13.5 millones de hectolitros (Hl) por año, considerando la planta de Pucallpa, que pertenece a la subsidiaria Cervecería San Juan; y el ratio de utilización pasó de 66% en el 2005 a 98% en el 2012 (Backus 2013). Cada planta está diseñada para soportar el flujo de fabricación de forma eficiente, identificándose cinco áreas principales: (a) cocimiento, se produce el líquido; (b) envasado, se inserta el líquido en los envases; (c) almacén de producto terminado, se almacenan los lotes producidos hasta que sean transportados a los centros de distribución; (d) almacén de envasado, se almacenan los envases de SKU; y (e) zona de carga y descarga del producto terminado y envasado, los camiones transportan carga hasta 2,016 cajas (Aguilar, 2014). Según la última calificación interna de evaluación mundial de los procesos de producción, las cinco plantas de Backus en el Perú estuvieron entre las 10 primeras del grupo SABMiller. La planta de Arequipa es considerada número uno a nivel mundial (Backus, 2014).

En el subsector de vino y pisco, la mayoría de empresas trabajan bajo un patrón similar, cuentan con viñedos para producción de la uva, habiendo seleccionado de forma muy cuidadosa la calidad de la tierra. La mayoría de sus plantas están ubicadas en la costa sur de Lima, hasta Ica. Por ejemplo, en el caso de las empresas: (a) Tacama, cuenta con más de 200 hectáreas para la siembra de la uva (“Tacama”, 2015); (b) Santiago Queirolo, cuenta con más de 400 hectáreas, entre sus dos viñedos ubicados en Cañete e Ica (“Santiago Queirolo”, 2015). El proceso de producción del vino se realiza las siguientes fases: (a) cosecha de las uvas, (b) vendimia, (c) tropezado licuado, (d) acondicionamiento del mosto, (e) fermentación, (f) filtrado, y (g) envasado. En el caso de la producción del pisco, se realiza la destilación del líquido en los tradicionales alambiques de cobre (Ocucaje, 2010).

Con respecto a la economía de escala en el sector de bebidas alcohólicas, el subsector de cerveza es el que concentra la mayor producción, debido a la demanda. Se identificó que uno de los principales problemas es la diferencia entre la producción frente a la demanda, ya que la producción depende de la meta presupuestada por el área de ventas, y que es actualizada de forma semanal o mensual. De acuerdo al movimiento del mercado se decide el cambio del tipo de producción por cada marca del portafolio. Debido a la falta de comunicación entre áreas, los valores planificados de producción han sido mayores a las ventas, lo que generó un sobre stock en los almacenes a nivel nacional (Aguilar, 2014).

Con respecto a la capacidad de producción en el sector de bebidas alcohólicas, la producción nacional en los tres principales subsectores de cerveza, vino, y pisco, en el año 2013 presentó una tendencia al crecimiento, como se muestra en la Figura 8. En el mismo período hubo un incremento en la tasa de utilización de la capacidad instalada de sus plantas de producción, como se muestra en la Figura 9.

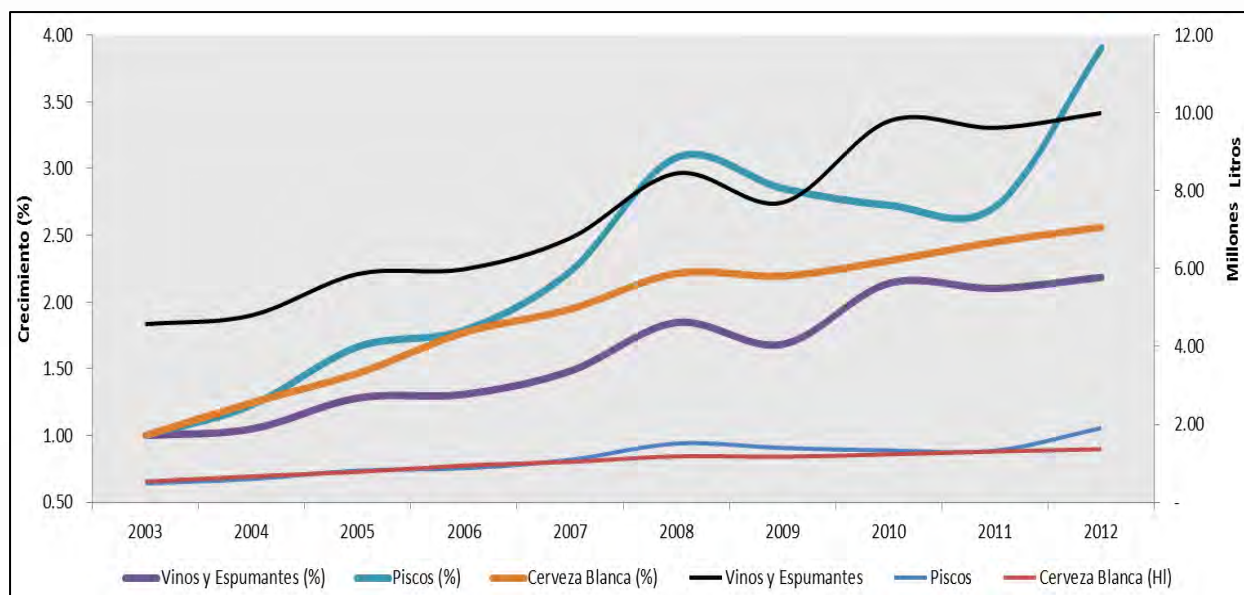


Figura 8. Evolución del Sector de Bebidas Alcohólicas durante el periodo 2003 - 2012. Tomado de del artículo *Gobierno erradicará elaboración de bebidas alcohólicas informales y adulteradas para proteger la salud de los consumidores*. Ministerio de Producción, 2013, agosto. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/index.php/prensa/noticias-del-sector/1981-gobierno-erradicara-elaboracion-y-comercializacion-de-bebidas-alcoholicas-informales-y-adulteradas-para-protger-la-salud-de-los-consumidores>

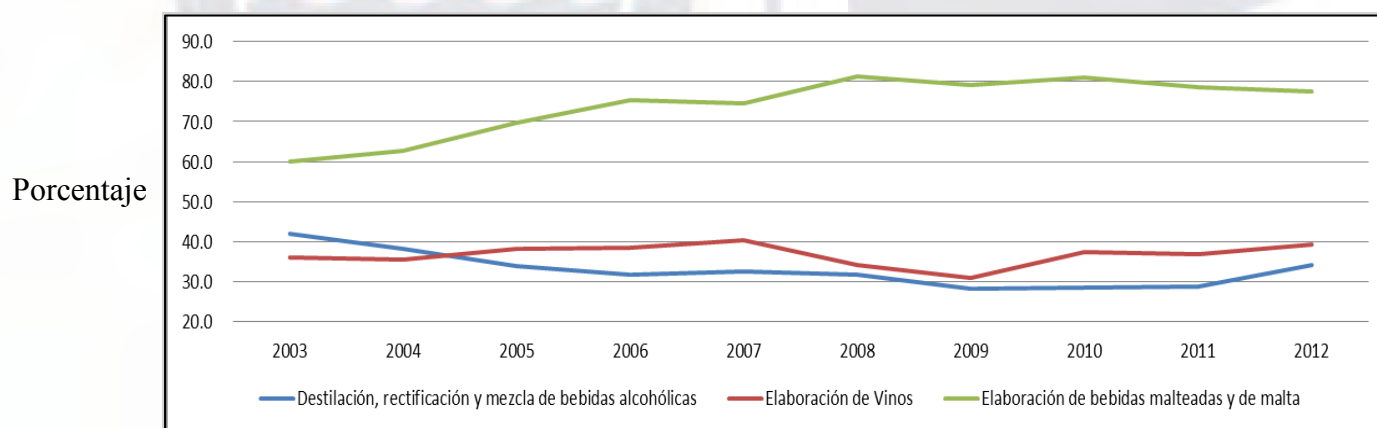


Figura 9. Evolución de la Tasa de Utilización de la Capacidad Instalada del 2003 al 2012. Tomado de del artículo *Gobierno erradicará elaboración de bebidas alcohólicas informales y adulteradas para proteger la salud de los consumidores*. Ministerio de Producción, 2013, agosto. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/index.php/prensa/noticias-del-sector/1981-gobierno-erradicara-elaboracion-y-comercializacion-de-bebidas-alcoholicas-informales-y-adulteradas-para-protger-la-salud-de-los-consumidores>

Según un estudio realizado por Prochile (2012), la producción nacional de vinos en el Perú ha crecido desde 18.1 en el 2002 a 40.2 millones de litros en el 2011. De la misma

manera, el consumo per cápita se incrementó de 0.68 en el 2002 a 1.35 en el 2011, como se muestra en la Figura 10.

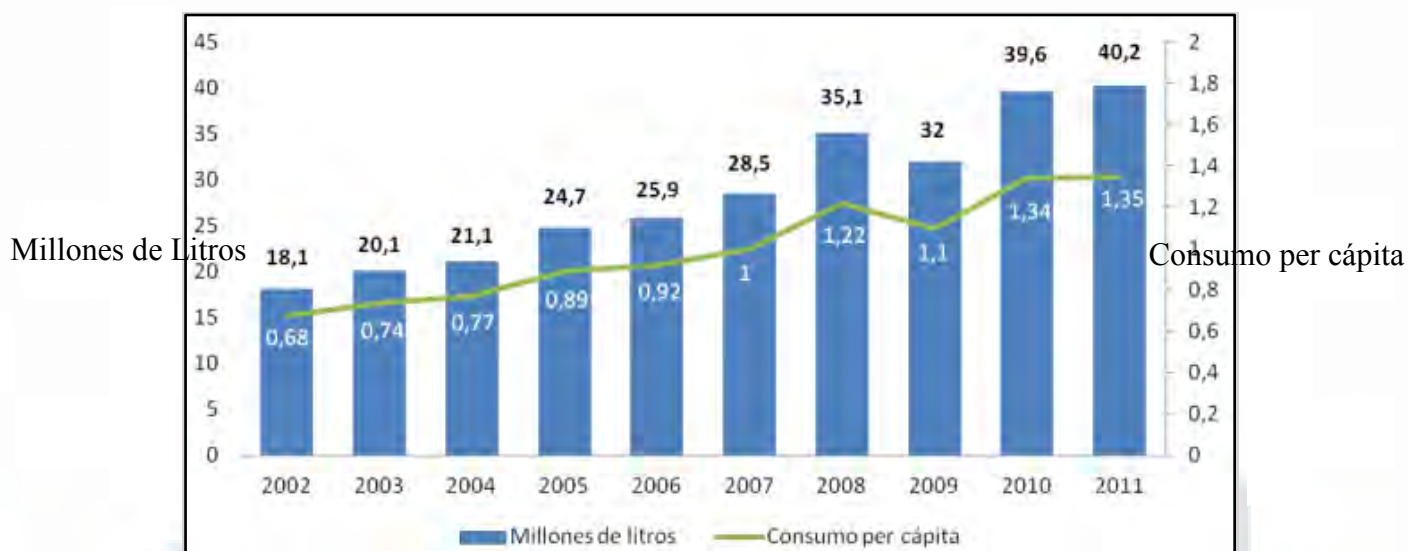


Figura 10. Evolución del Tamaño del Mercado Vinícola del 2002 al 2011.

El gráfico representa la evolución de la producción nacional de vinos en el Perú, así como el consumo per cápita de vino. Tomado del *Estudio de Mercado de Vinos en el Perú*. Prochile, 2012. Recuperado de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_05_02_12115825.pdf

Con respecto a la variable de eficacia en la tercerización, en el subsector de cerveza los procesos de tercerización están alineados a la cadena de suministro, producto de la integración vertical de los procesos principales del negocio. Los proveedores son aliados estratégicos y soportan los demás procesos; por ejemplo en el subsector de vino y pisco, la venta y distribución se da a través de empresas mayoristas distribuidoras, que además son importadoras de vino, utilizando los canales de venta para llegar a las tiendas, bares, autoservicios y supermercados (Prochile, 2012), como se muestra en la Figura 11.

En el sector los acuerdos estratégicos con los proveedores son a corto plazo, teniendo como principal factor de negociación el precio; por lo cual, dependiendo del precio del insumo que se requiera comprar, el acuerdo con el proveedor puede variar e incluso ser variable entre cada año los acuerdos y precios establecidos.



Figura 11. Flujo del Canal de Distribución del Mercado de Vino en el Perú.

El gráfico representa el flujo de distribución del vino en el Perú. Tomado del *Estudio de mercado vinos en el Perú*, Prochile, 2012. Recuperado de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_05_02_12115825.pdf

En las operaciones y logística del sector se identificaron las siguientes fortalezas: (a) adecuado control en los costos de fabricación; (b) los proveedores son socios estratégicos y están integrados a la cadena de suministro de la organización; (c) la gestión de la adquisición de suministros a través de proveedores de calidad a nivel mundial; (d) el diseño y ubicación estratégica de sus plantas de producción soportan el proceso de fabricación de forma eficiente; y (e) la política adecuada de tercerización e integración vertical de los procesos principales del negocio. Las debilidades identificadas son: (a) los procesos de inventarios no automatizados completamente; (b) la diferencia entre el planeamiento de la producción con respecto a la demanda, debido a que la producción depende de la meta de ventas; y (c) no se cuenta con acuerdos a largo plazo con proveedores locales o mundiales.

2.5.4 Finanzas y contabilidad (F)

En las finanzas y contabilidad del sector, se identificaron las siguientes fortalezas: (a) sólida posición financiera, registrándose un incremento de ingresos del 12.3% entre el 2011 y el 2012; (b) sólida espalda financiera; (c) óptima estructura de capital, que permitió al sector mantener la capacidad operativa, generar retorno a los accionistas y beneficios a otros grupos de interés; y (d) alta capacidad de endeudamiento. La debilidad encontrada es: (a) debilidad frente a la variación del tipo de cambio, ya que la mayoría de insumos son comprados a nivel internacional.

2.5.5 Recursos humanos y cultura (H)

Los recursos humanos constituyen el factor más valioso de las organizaciones, ya que al movilizarlos se logra el funcionamiento del ciclo operativo y se establecen relaciones que permiten lograr los objetivos, involucran aspectos como la cultura y el clima organizacional (D'Alessio, 2012b). En los recursos humanos se evaluaron las siguientes variables: (a) competencias y calificaciones profesionales; (b) selección, capacitación y desarrollo del personal; (c) nivel de remuneraciones y beneficios; (d) efectividad de los incentivos de desempeño; (e) estructura organizacional; (f) calidad del clima laboral; y (g) cultura organizacional (D'Alessio, 2012b, p.182).

El sector ha presentado una serie de sus esfuerzos para fomentar el compromiso de sus trabajadores y familiares con las organizaciones, así como desarrollar competencias de liderazgo y trabajo en equipo. Con respecto al nivel de competencias y calificaciones profesionales, la mayoría de empresas del sector cuenta con una plana directiva compuesta por profesionales de primer nivel, encabezada por el Gerente General, quienes tienen reconocidas trayectorias profesionales. En cuanto al nivel de selección, capacitación y desarrollo del personal, las empresas líderes del sector cuentan con una marca empleadora sólida, que les permite atraer talento de primer nivel, haciéndose acreedoras de importantes reconocimientos, como se aprecia en el ranking merco Personas de empresas peruanas 2014, realizado por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco), que identifica a las empresas con mejor reputación laboral en el Perú, identificó por ejemplo que Backus ocupó la posición número cinco del ranking (Merco, 2014). Las empresas líderes del sector impulsan el desarrollo de sus equipos a través de programas de coaching ejecutivo y programas alternativos para el desarrollo de liderazgo de sus empleados administrativos. Para el caso de operaciones, las empresas brindan capacitaciones alineadas a las necesidades

tecnológicas de sus plantas, además cuentan modelos de evaluación de competencias para los líderes, como parte de su plan de desarrollo individual.

Por otro lado, el sector cuenta con suficiente oferta de mano de obra para sus operaciones industriales, en donde se requieren tres tipos de trabajadores: (a) para los procesos operativos de planta, se solicita personal masculino con secundaria completa, en ciertas posiciones con estudios técnicos; presentándose suficiente oferta disponible; (b) para los procesos no operativos de planta, se requiere de personal calificado con estudios universitarios, con experiencia en el sector, se presentó cierto grado de dificultad en el proceso de selección debido a la baja oferta; y (c) para los procesos administrativos y de ventas, se presentó oferta disponible, por existir posiciones similares en otras empresas del sector.

Con respecto a los costos laborales, como empresas formales, estas trabajan de acuerdo al salario mínimo vital. Sin embargo, las empresas líderes administraron sus bandas salariales por encima del mercado, generando mayores costos laborales, pero una oferta competitiva frente a otros sectores. Algunas empresas líderes evalúan anualmente sus bandas salariales, comparándolas con el mercado de consumo masivo, para lo cual realizan estudios con diversas consultoras externas, desarrollando incentivos económicos competitivos, tanto para el personal administrativo como operativo. En cuanto al nivel de efectividad de los incentivos de desempeño, la mayoría de empresas líderes reconocen a sus trabajadores que destacan por innovación, mejora continua y la vivencia de su cultura, a través de programas de reconocimiento.

Con respecto a la estructura organizacional, la mayoría de empresas presentan estructuras de tipo vertical. Solo algunas, como Backus, Aje y Santiago Queirolo presentan estructuras horizontales que le permiten una mayor trazabilidad de su cadena de abastecimiento. La estructura de estas empresas se encuentran compuestas por una gerencia

general y gerencias funcionales: (a) ventas, (b) distribución, (c) recursos humanos, (d) manufactura, (e) asuntos corporativos, (f) finanzas, (g) logística, (h) marketing, (i) sistemas, y (j) planeamiento estratégico. Con respecto al clima laboral, las empresas del sector desarrollan actividades de integración alineadas a las necesidades de sus trabajadores y sus familias, como actividades deportivas y recreacionales. Cabe resaltar que una de las principales empresas del sector, Backus participa en programas conjuntos con el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, su última actividad fue la contratación de cuatro trabajadores con habilidades especiales para dar soporte al área de recursos humanos (Backus, 2014).

Con respecto a la cultura corporativa, las empresas del sector cuentan con sólidas culturas organizacionales, apalancadas por un posicionamiento interno y la fuerte imagen de sus principales marcas, que al ser líderes en el mercado, llena de orgullo a sus trabajadores. Por ejemplo, Backus ha sido considerada entre las 10 empresas más admiradas del Perú, según un estudio realizado por la consultora internacional PricewaterhouseCoopers (PWC) (Goya, 2014, 29 de agosto).

En los recursos humanos y cultura se identificaron las siguientes fortalezas: (a) la plana administrativa y gerencial presentó un alto nivel profesional y destacada trayectoria empresarial; (b) son empleadoras reconocidas de atracción de nuevos talentos, retención, capacitación y desarrollo del personal; (c) cuentan gestión adecuada de programas de bienestar para los trabajadores y sus familias; (d) impulsan al desarrollo de sus equipos a través de programas de capacitación, coaching ejecutivo, desarrollo del liderazgo, que impactan positivamente en la gestión del desempeño; (e) cuentan con propuestas remunerativas atractiva por encima del promedio del mercado; y (f) cuentan con sólida cultura corporativa, bien posicionada en sus trabajadores. La debilidad identificada fue: (a) baja oferta en el mercado de personal calificado con estudios universitarios y experiencia en

el sector, para algunos procesos no operativos de planta, que requieren de cierta especialización.

2.5.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicaciones brindan el soporte tecnológico para la toma de decisiones gerenciales, trabajo en equipo, control y seguimiento de la organización, ejecución de los procesos productivos, cumplimiento y alineamiento de las metas a la estrategia empresarial (D'Alessio, 2012b). En el sector de bebidas alcohólicas se evaluaron las siguientes variables: (a) oportunidad y calidad de la información para las áreas administrativas; (b) información para la toma de decisiones de la gerencia; (c) velocidad, rapidez y capacidad de respuesta de los usuarios; (d) información para la gestión de calidad y costos; (e) sistemas de comunicación interna y externa; (f) redes y su administración; y (g) sistemas de seguridad (D'Alessio, 2012b, p.185).

Con respecto a la oportunidad y calidad de la información para las áreas administrativas, las empresas cuentan con sistemas de planificación de recursos empresariales Enterprise Resource Planning (ERP). El proceso de ventas se realiza de dos maneras: (a) televenta y (b) preventa, donde algunas empresas utilizan herramientas de última generación portátil para la toma de pedidos. Los pedidos en general son procesados, aprobados y luego planificados para un óptimo proceso de entrega de pedido al cliente. En caso de la devolución de productos se ejecuta la logística inversa y se devuelve el producto al almacén. La información para la toma de decisiones de la gerencia, se cuenta con sistemas de Business Object (BO), que genera consultas y reportes personalizados en base a información especializada, que soporta el proceso de toma de decisiones de la gerencia (Aguilar, 2014).

En cuanto a la velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios internos, las empresas líderes cuentan con sistemas de mesa ayuda, cuya misión principal es brindar y asegurar que los sistemas de información estén correctamente operativos, mantiene acuerdos

de nivel de servicio (ANS). Algunas de las empresas líderes tienen sistemas que permiten tener un modelo de negocio anticipado. Con respecto al proceso de producción, todas las empresas cuentan con sistemas de pronóstico de la demanda, brindando información integrada y fundamental para el proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, se presentan algunos indicadores de planificación, distribución y ventas de la empresa Backus, que se pueden apreciar en la Figura 12.

Dirección de Distribución	Preventa Neta	No Planeado (HL)								
		Bloqueo Crédito			Bloqueados Obsequio		Rechazos		Out of Stock	
		Rechaz	Pendi Liber	Total						
Lima Centro Norte	13,425.2	72.4	85.4	1.2%	-	-	23.6	0.2%	0.8	0.0%
Lima Centro Sur	12,970.5	100.3	6.0	0.8%	0.5	0.0%	2.6	0.0%	12.4	0.1%
Norte	11,354.0	222.2	-	2.0%	1.2	0.0%	138.1	1.2%	1.5	0.0%
Oriente	3,739.5	43.2	-	1.2%	1.2	0.0%	178.9	4.8%		
Sur	4,974.8	13.2	3.9	0.3%	0.0	0.0%	15.9	0.3%	1.2	0.0%
Total	46,464.0	451.3	95.4	1.2%	3.0	0.0%	359.1	0.8%	16.0	0.0%

Figura 12. Indicadores de Ventas Diarias Expresadas en Hectolitros de Backus. Tomado de Aguilar (2014).

Con respecto a la información para la gestión de calidad y costos, las principales empresas cuentan con normas internacionales implementadas en los procesos y sistemas de información, que buscan asegurar que sus productos y servicios sean seguros, fiables y de buena calidad, permitiendo generar ventajas importantes como: (a) reducción de costos, (b) minimizar los residuos, (c) reducir los errores, y (d) aumentar la productividad.

En cuanto a los sistemas de comunicación interna y externa, las empresas cuentan con sistemas de gestión del correo electrónico, sistemas para reuniones de coordinación y conferencias virtuales, sistemas de posicionamiento global GPS para los camiones de flota pesada que transportan desde las plantas a los centros de distribución, telefonía bajo protocolo internet IP que integra voz y datos; que permiten asegurar la comunicación interna y externa entre los equipos de personas.

En el caso de las redes y su administración, las empresas del sector cuentan con una red privada que interconecta a las oficinas administrativas y los centros de operación a través

de un solo dominio, administración centralizada a través de soporte técnico, así como también brinda la facilidad técnica para conexión remota a través de redes privadas virtuales (VPN).

En los sistemas de información y comunicaciones del sector de bebidas alcohólicas se identificaron las siguientes fortalezas: (a) alta disponibilidad y oportunidad de información confiable hacia las áreas administrativas, que principalmente soportan los procesos de contabilidad, finanzas, manufactura, compras, ventas y toma de decisiones; (b) sistemas de información siempre operativos a través de los equipos de soporte, que aseguran la velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios; y (c) cuentan con procesos y sistemas de información que buscan asegurar que sus productos y servicios sean seguros, fiables y de buena calidad.

2.5.7 Tecnología de investigación y desarrollo (T)

La tecnología de información y desarrollo permitirán a la organización desarrollar nuevos productos y procesos antes que la competencia, mejorar la calidad de los productos y servicios brindados, optimizar la productividad, incrementar la automatización, e implementar sistemas modernos de gestión (D'Alessio, 2012b). En el sector de bebidas alcohólicas, se evaluaron las siguientes variables: (a) tecnología de punta e innovaciones en productos y procesos; (b) capacidad de adopción de nuevas tecnologías; (c) investigación y desarrollo en productos y procesos; (d) plantas pilotos y sistemas informáticos de diseño y producción; y (e) capacidades tecnológicas del personal en la organización (D'Alessio, 2012b, p.187).

Con respecto a la tecnología de punta e innovaciones en productos y procesos, las empresas sentó las bases para hacer frente a los factores externos que afectaron el negocio, rediseñando sus procesos de la cadena de suministro, logrando incrementar los niveles de estabilidad, efectividad y eficiencia, entregando un servicio más apropiado en línea que

soporte los procesos de innovación comercial. Estas empresas continúan apostando por la innovación de nuevos productos; por ejemplo, Backus, dentro de la familia de cervezas premium, realizó el lanzamiento de la edición especial de la cerveza Cusqueña Quinoa, la cual está disponible a nivel nacional desde el 15 de setiembre como edición limitada.

Cusqueña Quinoa cuenta con ingredientes peruanos de primera calidad, combinados con el mejor arte de los maestros cerveceros y presentado en una botella de 750 ml, cuidadosamente labrada con la imagen de Machu Picchu, contando además con empaque atractivo, en el que destacan la piedra de los 12 ángulos y textiles andinos (Unión de Cervecerías Backus y Johnston, 2014b).

En cuanto a la capacidad de adopción de nuevas tecnologías e investigación y desarrollo en procesos, las empresas tuvieron como prioridad la capacitación y entrenamiento en todos los niveles y áreas, con la misión de la adopción de las nuevas tecnologías implementadas. A nivel de operarios, se realizan capacitaciones orientadas a la estandarización de procesos en los puestos de trabajo y el desarrollo de habilidades; a nivel de empleados y gerencia, las capacitaciones están orientadas a aspectos técnicos, de gestión, y tecnología de punta. La estrategia de adopción de nuevas tecnologías e investigación y desarrollo en procesos, se enfocó en el desarrollo del trabajo en equipo, mejora continua, cultura de solución de problemas, control estadístico de procesos y el desarrollo de proyectos Six Sigma. En cuanto a la investigación y desarrollo en productos, el sector se orientó hacia la innovación de diferentes tipos de envases, empaques, etiquetas, que ayudan e incentivan las ocasiones de consumo en relación con sus campañas publicitarias, y presentaciones del producto de acuerdo a los clientes por segmento objetivo.

Con respecto a plantas pilotos y sistemas informáticos de diseño y producción; las empresas líderes contaron con políticas de mejoramiento continuo que les ha permitido obtener muy buenos resultados. Por ejemplo, algunos de los resultados obtenidos fueron (a)

reducción de mermas y (b) aumento de eficiencia. Las principales plantas del sector están certificadas con normas internacionales como ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, HACCP, y administradas bajo el sistema integrado de gestión, las cuales permiten cumplir con las regulaciones de calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional.

En cuanto a las capacidades tecnológicas del personal, se tuvo una estrategia de capacitación y entrenamiento dirigido a todos los niveles y áreas, las capacitaciones fueron locales y en el extranjero, y estuvieron orientadas a aspectos técnicos de estandarización de procesos, desarrollo de habilidades y de gestión, y conocimiento y adopción de tecnología de última generación. Asimismo, las empresas cuentan con operarios, empleados, gerentes y directores con estudios, certificaciones, especializaciones, diplomados, maestrías, y doctorados en tecnología, de prestigiosas universidades locales e internacionales; que permiten asegurar y mantener un alto nivel de capacidad tecnológica del personal.

En la tecnología e investigación y desarrollo del sector de bebidas alcohólicas se identificaron las siguientes fortalezas: (a) uso de tecnología de última generación en sus procesos que soporta la innovación comercial de nuevos formatos, productos, y líneas de productos; (b) estrategias de adopción de nuevas tecnologías e investigación y desarrollo enfocadas en el trabajo en equipo, mejora continua, cultura de solución de problemas, control estadístico de procesos y desarrollo de proyectos Six Sigma; y (c) plantas de producción certificadas con normas internacionales como ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, HACCP, permiten cumplir con las regulaciones de calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional.

2.5.8 Resumen de fortalezas y debilidades

En la administración y gerencia del sector de bebidas alcohólicas los resultados obtenidos por las empresas líderes están sustentados en las siguientes fortalezas: (a) los miembros del directorio, plana administrativa y gerencial presentaron un alto nivel

profesional, amplia experiencia en el sector, y destacada trayectoria empresarial; (b) uso efectivo de la tecnología de información para soportar el proceso de toma de decisiones; (c) imagen y prestigio de las organizaciones líderes del sector; y (d) destacadas prácticas de responsabilidad social orientadas a reducir la huella de carbono y beneficiar a las comunidades de las áreas de influencia.

En el marketing y ventas del sector de bebidas alcohólicas se identificaron las siguientes fortalezas: (a) posicionamiento sólido de las marcas; (b) estrategias adecuadas de marketing que logran la fidelidad y reconocimiento del cliente; (c) mix de productos y política de precios por segmento, y ocasión de consumo; (d) amplia red de ventas y canales de distribución hacia el punto de venta directa; (e) el pisco está posicionado como licor de bandera nacional, y parte de la marca Perú; y (f) las empresas cuentan con procedimientos y métodos bien definidos para diseñar nuevos productos. Las debilidades identificadas son: (a) baja presencia de publicidad en las redes sociales; (b) nivel bajo de publicidad en las provincias y (c) poca inversión en estudios de mercado para el diseño de nuevos productos por parte de las pequeñas y medianas empresas del sector.

En las operaciones y logística del sector de bebidas alcohólicas se identificaron las siguientes fortalezas: (a) adecuado control en los costos de fabricación; (b) los proveedores son socios estratégicos, y están integrados a la cadena de suministro de la organización; (c) gestión de la adquisición de suministros a través de proveedores de calidad a nivel mundial; (d) diseño y ubicación estratégica de sus plantas de producción soportan el proceso de fabricación de forma eficiente; y (e) política adecuada de tercerización e integración vertical de los procesos principales del negocio. Las debilidades identificadas son: (a) procesos de inventarios no automatizados completamente; (b) diferencia entre el planeamiento de la producción con respecto a la demanda, debido a que la producción depende de la meta de ventas; y (c) no se cuenta con acuerdos a largo plazo con proveedores locales o mundiales.

En las finanzas y contabilidad del sector, se identificaron las siguientes fortalezas: (a) sólida posición financiera, registrándose un incremento de ingresos del 12.3% entre el 2011 y el 2012; (b) sólida espalda financiera; (c) óptima estructura de capital, que permitió al sector mantener la capacidad operativa, generar retorno a los accionistas y beneficios a otros grupos de interés; y (d) alta capacidad de endeudamiento. La debilidad encontrada es: (a) debilidad frente a la variación del tipo de cambio, ya que la mayoría de insumos son comprados a nivel internacional.

En los recursos humanos y cultura se identificaron las siguientes fortalezas: (a) la plana administrativa y gerencial presentó un alto nivel profesional, y destacada trayectoria empresarial; (b) empleadora reconocida de atracción de nuevos talentos, retención, capacitación, y desarrollo del personal; (c) gestión adecuada de programas de bienestar para los trabajadores y sus familias; (d) impulso al desarrollo de sus equipos a través de programas de capacitación, coaching ejecutivo, desarrollo del liderazgo, que impactan positivamente en la gestión del desempeño; (e) propuesta remunerativa atractiva por encima del promedio del mercado; y (f) sólida cultura corporativa, bien posicionada en sus trabajadores. La debilidad identificada fue: (a) baja oferta en el mercado de personal calificado con estudios universitarios y experiencia en el sector, para algunos procesos no operativos de planta, que requieren de cierta especialización.

En los sistemas de información y comunicaciones del sector de bebidas alcohólicas se identificaron las siguientes fortalezas: (a) alta disponibilidad y oportunidad de información confiable hacia las áreas administrativas, que principalmente soportan los procesos de contabilidad, finanzas, manufactura, compras, ventas y toma de decisiones; (b) sistemas de información siempre operativos a través de los equipos de soporte, que aseguran la velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios; y (c) cuentan con procesos y sistemas de

información que buscan asegurar que sus productos y servicios sean seguros, fiables y de buena calidad.

En la tecnología e investigación y desarrollo del sector de bebidas alcohólicas se identificaron las siguientes fortalezas: (a) uso de tecnología de última generación en sus procesos que soporta la innovación comercial de nuevos formatos, productos, y líneas de productos; (b) estrategia de adopción de nuevas tecnologías e investigación y desarrollo enfocada en el trabajo en equipo, mejora continua, cultura de solución de problemas, control estadístico de procesos, y desarrollo de proyectos Six Sigma; y (c) plantas de producción certificadas con normas internacionales como ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, HACCP, permiten cumplir con las regulaciones de calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional.

2.6 Relación entre SGC y GCT

Existen diversas investigaciones que han buscado identificar una relación directa y positiva entre los sistemas de gestión de calidad y los niveles de cumplimiento de los factores de la GCT, dentro de las cuales se encuentran Knight (1997) y Bruce et al. (2007) quienes estudiaron a las empresas de Estados Unidos; Serrano (2002) para las organizaciones de la comunidad valenciana en España; Feng (2008) en Nueva Zelanda; Nava y Rivas (2008) en México; Zuera y Vinuesa (2009) en España; y el estudio local realizado por Benzaquen (2013), enfocado en las empresas peruanas.

Knight (1997) hizo un estudio sobre la relación entre los beneficios de la aplicación de la norma ISO 9000 y la madurez en la gestión de calidad en las empresas, tomando como población las organizaciones norteamericanas. Como resultado del estudio, Knight (1997) identificó evidencia para indicar que, antes de implementar un SGC, las empresas que utilizan herramientas de GCT tienden a tener una mayor madurez en lo que respecta a la

gestión de calidad que las que no. Luego de la implementación de un SGC, esta madurez en gestión de calidad inclusive se llega a pronunciar.

Serrano (2002) realizó un estudio tomando como población las empresas de la comunidad valenciana de España certificadas en SGC, buscando identificar si existen diferencias en el aumento de competitividad por obtener esta certificación, dependiendo del involucramiento con los sistemas de GCT. Al respecto, Serrano (2002) llegó a la conclusión de que si bien la certificación en SGC es beneficiosa para las empresas en medida que aumenta su competitividad, si las empresas no se insertan completamente en la filosofía de la GCT estas perderán parte del incremento de beneficios que lograron al iniciarse en la gestión de la calidad. Adicionalmente, Serrano (2002) identificó dos hallazgos: (a) las empresas que se insertan de lleno en la filosofía de la GCT tienen mejores resultados que las que no; y (b) se comprobó que existen algunos factores que influyen en el involucramiento con el GCT, los cuales se dividieron en factores ajenos a la cultura de la GCT y factores relacionados con la GCT. Dentro de los factores ajenos están: (a) el sector, (b) el tamaño de la empresa, (c) la norma en que se certifica, y (d) la antigüedad de la certificación. Dentro de los factores relacionados están: (a) la obligación de certificarse por parte de la administración, (b) el conocimiento y la utilización de metodologías de gestión de la calidad, (c) influencias para la certificación, (d) cantidad y cualificación del personal del departamento de calidad, (e) la consideración de los costos de calidad para la toma de decisiones, y (f) medición de las categorías de los costos de calidad y la utilización de herramientas de gestión de calidad.

Bruce et al. (2007), afirmaron que las implementaciones de SGC y GCT han tenido un alto nivel de aceptación en las organizaciones alrededor del mundo. Basados en el modelo de ecuación estructural (SEM) realizaron un estudio de investigación que ayudaba a explicar las relaciones entre las certificaciones con SGC, las mejores prácticas de la GCT, la competitividad organizacional, la satisfacción del cliente, y el rendimiento del negocio. Se

construyó un modelo basado en creencias ya establecidas, proposiciones, y descubrimientos de anteriores estudios empíricos relacionados a la gestión de la calidad, y se propusieron y probaron varias hipótesis. Se realizó una encuesta a 441 empresas certificadas en SGC en los Estados Unidos, de los sectores de manufactura, electrónica, equipamiento y componentes eléctricos, productos químicos, y productos relacionados.

El estudio de investigación obtuvo como resultado que, ni los SGC ni la GCT tienen una significativa relación directa positiva con el rendimiento del negocio por sí solas. Por el contrario, fue fuerte la evidencia que la certificación con algún SGC y las mejores prácticas de GCT en conjunto mejoran la competitividad organizacional en términos de costo, calidad, mejora de procesos, que a su vez ayudan a mejorar el rendimiento del negocio, y la satisfacción del cliente. El estudio de investigación también indicó que la certificación con SGC y las mejores prácticas de GCT tienen una significativa relación positiva. Estos resultados respaldaron la afirmación que la certificación con algún SGC podría ser un buen inicio para la calidad total, y es un componente importante de GCT.

De acuerdo con Feng et al. (2008) la relación que existe entre la certificación con algún SGC y la GCT resultó tener una relación positiva pero de manera no muy sostenible según la investigación, ya que comprobó que al conseguir la certificación o para lograr tenerla, el desempeño de la operación en las empresas manufactureras y de servicio en Nueva Zelanda y Australia generó una mejora continua, pero a su vez también se comprobó que como negocio no mejoró, no pudiendo corroborar que tener la certificación haga que las empresas mejoren.

El estudio de Nava y Rivas (2008), indicó que sí existe vinculación entre las empresas certificadas con algún SGC y aquellas que usan el modelo de GCT. También evidenció que el uso de la certificación con algún SGC sí mejoró la productividad y calidad de las empresas. Además, la estrategia antes de implementar el sistema resulta ser determinante para el éxito

del mismo, y esto se evidenció en el 72% de las empresas estudiadas. El principal hallazgo de los autores, es que cuando la implementación del sistema es llevada con todos los trabajadores provocando involucramiento y motivación hay un gran porcentaje de éxito en el cambio de filosofía hacia la calidad total.

Zuera y Vinuesa (2009), realizaron una investigación que buscaba probar que en el sector de la industria de muebles en España, el nivel de práctica de la GCT y el nivel de resultados empresariales, están directamente relación con la certificación con algún SGC. En España se ha registrado un constante aumento en el número de empresas que se certifica año a año, lo cual da cuenta del interés de la industria española de trabajar bajo los más altos estándares de calidad. Los autores indicaron, que si bien es cierto la certificación es un paso inicial para mejorar las prácticas de calidad en las empresas, la certificación en sí, no parece contribuir por sí sola a mejorar los resultados empresariales, ante ello los autores indicaron que existe la fuerte necesidad de que la empresa implemente una verdadera cultura de calidad en sus procesos, para que así esto impacte en los resultados operativos, y esto sea aplicado en todos los niveles de la organización y se encamine hacia la gestión de la calidad total.

Los resultados que mostraron Zuera y Vinuesa (2009) sobre una muestra de 130 empresas, señalaron que las empresas certificadas en algún SGC implementaron prácticas de la GCT en mayor medida que las empresas no certificadas, y en paralelo estas empresas obtuvieron mejores resultados en sus procesos y en sus productos. Un aspecto a resaltar del estudio de Zuera y Vinuesa (2009), es que el análisis indicó que si bien la relación entre las prácticas de la GCT es positiva con respecto a los resultados de calidad, solo algunas de las empresas certificadas realmente mostraron una relación positiva con los resultados operativos y la rentabilidad empresarial.

Benzaquen (2013) indicó que el modelo de los nueve factores de GCT permitió determinar un aumento en los niveles de cumplimiento de los factores de la GCT. Basado en

éste marco conceptual, en los años 2006 y 2011, se realizaron encuestas a los ejecutivos de diversas organizaciones latinoamericanas. El análisis de los resultados de la encuesta realizada en el año 2011, evidenciaron una mejora en los nueve factores de éxito de la calidad, permitiendo concluir con respecto al factor enfoque hacia la satisfacción del cliente, que “se evidencia que la mejora en la calificación obtenida por las empresas con ISO 9001 en este factor con respecto a las no certificadas es significativa, tal vez debido principalmente a que la norma ISO contiene el requisito Satisfacción del cliente” (Benzaquen, 2013, p. 77). Esto lo podemos ver en la Figura 13.

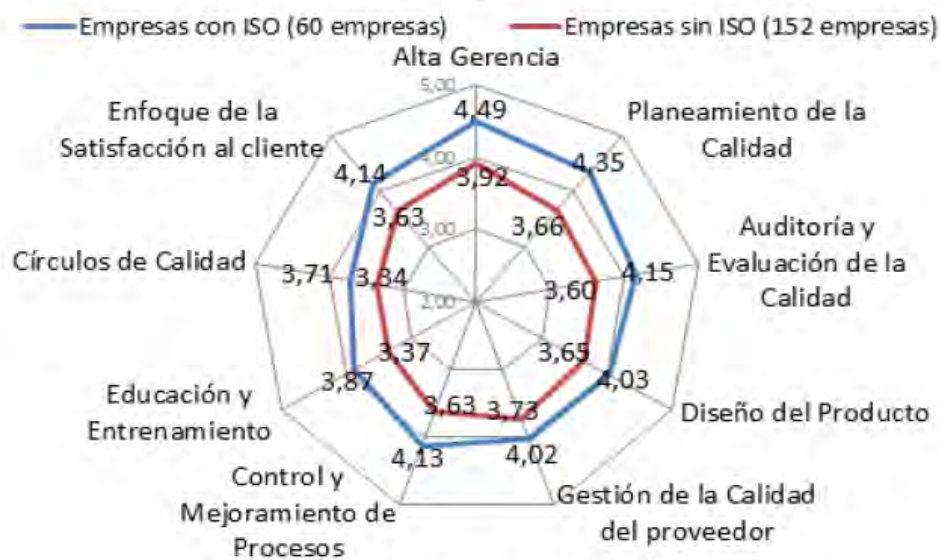


Figura 13. Comparación de Factores en Empresas con y sin ISO 9001 en el 2011
Tomado de La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú, por Benzaquen, J., 2013.

Por otro lado, existen otras investigaciones que indicaron que la certificación con algún SGC y las prácticas de la GCT no necesariamente tienen una relación directa y positiva, sino que más bien muchas veces la certificación en SGC es buscada solamente por un tema de imagen, mas no por un convencimiento genuino interno, lo cual no permite adoptar completamente la filosofía de la GCT. Al respecto se pueden mencionar los estudios de Mcadam y Mckeown (1999) para el caso de las pequeñas empresas de Irlanda del Norte; Martínez & Martínez (2006) para empresas españolas y Lakhali (2014) en Túnez.

Mcadam y Mckeown (1999), para el caso de las pequeñas empresas de Irlanda del Norte, indicaron que un gran número de las empresas de la muestra decidieron certificarse por presión de los clientes y la misma competencia, y que en el proceso el costo de mayor impacto fue el asesor especialista quien trabajó con ellos a lo largo de todo el proceso de cambio. Una vez que estandarizaron sus procesos, la mayoría de empresas manifestó constatar en números que el impacto había sido positivo dado que la mejora de procesos los hizo trabajar más eficientemente y ahorrar costos. Sin embargo, la mayoría coincidió en que la empresa se había vuelto más burocrática y que en muchos casos, el papeleo hacia que los procesos y la comunicación entre áreas sea más lenta produciendo demoras con impactos en la producción, afectando la calidad de los procesos.

En cuanto a la GCT, Mcadam y Mckeown (1999) mencionaron que las empresas de la muestra indicaron que no les fue fácil cuantificar la inversión, ni de forma externa ni de forma interna. Sin embargo, todas coincidieron que para aplicar la GCT partieron de la base de una certificación en SGC. Sobre la GCT también fue de vital importancia el apoyo y práctica de la gerencia y de todos los empleados en todos los niveles de la organización. Sobre este mismo punto, los autores pudieron determinar que las empresas de la muestra indicaron que la certificación en SGC y en la GCT son complementarias y que, además, la certificación en SGC vendría a ser la base para la gestión global de la GCT en los procesos.

Martínez & Martínez (2006), realizaron una investigación con el objetivo de profundizar en el estudio del impacto de los SGC y la GCT en diversas empresas industriales españolas, utilizando como base la teoría institucional, y la de recursos y capacidades. Según el alcance de la investigación de Martínez & Martínez (2006), la población estuvo comprendida por 2,986 empresas españolas con más de 100 trabajadores, obteniendo una tasa de respuesta de 24.27%. En el estudio se obtuvieron dos tipos de resultados: (a) subjetivos, basado en la opinión de los entrevistados, que depende de la sinceridad y la disponibilidad de

la información; y (b) objetivos, información financiera, incluyen la situación específica del sector, el uso de ambos pudo mejorar los resultados empresariales.

En la investigación de Martínez & Martínez (2006) se concluyó lo siguiente: (a) aquellas empresas que por presiones externas implantaron un SGC, tienen un alto riesgo de dirigir su atención a factores no importantes en lugar de enfocarse en los resultados; (b) las normas de un SGC son un estándar para el mercado; sin embargo, las empresas están enfocadas en obtener la certificación y no en la verdadera razón que es obtener un mejor sistema para la GCT; (c) la presión externa no está presente en la implantación de la GCT, sino que debe ser adoptada e implementada por convencimiento interno de mejora, de acuerdo a sus propios principios; (d) sólo algunos recursos de las empresas pueden ser fuente de ventajas distintivas, para lo cual éstos deben ser valiosos, únicos, inimitables, y sin sustitutos, como los intangibles, si una empresa se certificó en SGC por mejorar su imagen como estrategia de marketing, es imitable y no generó una ventaja competitiva; (e) las empresas que aplicaron GCT obtuvieron beneficios, mejoraron su gestión y compensaron el esfuerzo de la implantación; y (f) la recomendación de la investigación es aplicar las normas de la certificación en SGC a los procesos internos, buscando aprovechar al máximo posible los beneficios y el rendimiento. La norma en la certificación en SGC incorporó conceptos de GCT y las empresas que lo implantaron convencidas de mejorar su gestión de la calidad, obtuvieron mejoras en los resultados de los siguientes años.

Para Lakhali (2014), las empresas tunecinas tienen una relación directa entre la certificación en SGC y los factores de éxito de GCT, ya que su desempeño como organización mejoró sustancialmente. Sin embargo, cabe resaltar que en el caso de las compañías tunecinas su prioridad fue inicialmente implementar la certificación, luego del cual implementaron la GCT para poder mantener la certificación, que sirvió como motivación por la cual se rigen las empresas en este país. Como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3

Evolución Cronológica de estudios de la relación entre SGC y GCT

Autor	Año	Relación SGC y GCT	Sector	País	Variable	Método
Knight F.	1997	Positiva	No específica	EEUU	SGC, GCT	
Mcadam y Mckeown	1999	Negativa	Industrial	Irlanda del Norte	SGC, GCT	Encuesta
Serrano	2002	Positiva	Empresas Certificadas ISO 9000 En Valencia	España	SGC, GCT Costo calidad De gestión	Cuestionario de calidad de 160 preguntas
Martínez & Martínez	2006	Negativa	Industrial	España	SGC, GCT	Encuesta
Bruce et al. Estructural	2007	Positiva	manufactura Electrónico Químicos	EEUU	SGC	Ec.
Feng et al.	2008	Positiva	Empresas Manufacturera	Nueva Zelanda	SGC, GCT	Encuestas
Nava & Rivas	2008	Positiva	Industrial	México	SGC, GCT	Encuesta
Zuera & Vinuesa	2009	Positiva	Muebles	España	SGC, GCT	Encuesta
Benzaquen	2013	Positiva	Industrial	Perú	SGC, GCT	Encuestas
Lakhal	2014	Negativa	No específica	Túnez	ISO, TQM	Encuesta

2.7 Resumen

Además de conocer las bases teóricas sobre los SGC y la GCT, en este capítulo se buscó revisar los estudios realizados internacionalmente sobre la relación que existe entre las empresas que emplean algún SGC y aquellas que ponen en práctica la GCT, obteniendo como resultados que de los 10 estudios revisados, siete de ellos encontraron una relación positiva y tres encontraron una relación negativa. Los estudios revisados fueron de diferentes sectores, y en diferentes puntos geográficos del planeta, y de la revisión de los mismos se puede resumir que la mayoría mostro una relación positiva debido a que la implementación de un SGC tuvo un impacto directo y positivo en la posterior implementación de la GCT.

El análisis interno del sector de bebidas alcohólicas del Perú, estuvo basado en las principales empresas líderes agrupadas por subsector, detalladas en la Tabla 2, y se realizó considerando las siguientes fuentes: (a) en el subsector de cerveza se consideró información de fuentes primarias, y la entrevista realizada; y (b) en el subsector de vinos y piscos se consideró información de fuentes secundarias, debido a la no disponibilidad de información de fuentes primarias. En cada una de las principales áreas funcionales agrupadas bajo el acrónimo de AMOFHIT, se identificaron principalmente fortalezas, con respecto a las debilidades, lo cual sugirió que las empresas líderes del sector, presentaron una ventaja diferencial con respecto a sus competidores.

Al investigar sobre la relación que existe entre los SGC y la GCT en diferentes países del mundo, no se encontró ningún estudio específico sobre el sector que estamos analizando que es el de bebidas alcohólicas, por lo que finalmente no se cuenta con ningún estudio relevante que pueda ser comparable con nuestra investigación, ni que sirva de referencia confiable para comparar los datos recolectados.

Capítulo III: Metodología de la Investigación

Habiendo definido los objetivos, preguntas e hipótesis de la investigación en el Capítulo I, además de las variables en el Capítulo II bajo una revisión de literatura, a continuación procederemos a detallar la metodología que se utilizará para la recopilación de datos, análisis e interpretación de los resultados.

3.1 Diseño de la Investigación

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo, con un diseño transeccional, realizándose entre los meses de agosto y noviembre del 2014. Por ello, las respuestas reflejan resultados concretos de la realidad solo para ese momento. Adicionalmente, tuvo un alcance descriptivo-explicativo, ya que no solo buscó especificar los niveles de cumplimiento de los factores de la GCT en el sector, sino que además busco explicar la causalidad de la relación entre las variables. Finalmente, se utilizó la herramienta de cuestionario, la cual se realizó a los representantes de las empresas que formaron parte de la muestra.

3.2 Población y Selección de Muestra

La población elegida estuvo conformada por entidades que tienen las siguientes características: (a) empresas privadas a nivel nacional; y (b) productoras de cerveza, vino y/o pisco. En ese sentido, no se consideraron a las empresas informales, que representan el 30% del volumen del mercado de bebidas alcohólicas, según el último estudio de Euromonitor (2013). Para validar la formalidad de las empresas, se verificó su estado en la Superintendencia Nacional de Aduana y de Administración Tributaria (SUNAT). Para identificar a las empresas productoras, se consideraron solo a las organizaciones que se registraron en la SUNAT según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) en las siguientes categorías: (a) CIIU 15533 - Elaboración de bebidas malteadas; (b) CIIU 15520 - Elaboración de vinos; (c) CIIU 15518 - Mezcla bebidas alcohólicas. Por ello, no se consideraron a empresas como restaurantes o bodegas, que si bien algunas tienen algún tipo

de producción de bebidas alcohólicas, no es su principal actividad de negocio o no han sido registradas bajo los CIU indicados. Finalmente, se obtuvo como población a 114 empresas, las cuales se observan en el Anexo D.

Para definir la muestra se consideró un nivel de confianza de 95% y un margen de error máximo de 10%. En base a una población de 114 y haciendo los cálculos según la fórmula que se muestra en la Figura 14, resultó como muestra 52 empresas, que se muestran en el Anexo E.

Fórmula de cálculo de la muestra	
$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$	donde n = Muestra N = Población σ = Desviación estándar de la población Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza e = Margen de error
Para realizar el cálculo, reemplazamos los términos por los valores de nuestro estudio	
$n = \frac{(114) \times (0.5)^2 \times (1.96)^2}{(114-1) \times (0.10)^2 + (0.5)^2 \times (1.96)^2}$	donde N = 114 σ = 0.5 Z = 1.96 (95% nivel de confianza) e = 10%
$n = \frac{109.4856}{2.0904}$	
$n = 52$	

Figura 14. Fórmula y Cálculo de la Muestra.
Adaptado de *Estadística*, por M. Triola, 2014, p. 330.

3.3 Procedimiento de Recolección de Datos

La recolección de datos se realizó entre los meses de agosto y noviembre del 2014, a través de encuestas realizadas por los integrantes del equipo de tesis a los dueños, gerentes generales, administradores, y/o responsables de las áreas de calidad de las empresas que formaron parte de la muestra. El contacto se realizó vía telefónica, informándoles sobre el objetivo, alcance, confidencialidad y uso académico de los resultados de esta investigación. Luego de haber dado su consentimiento, se realizaba la encuesta por el mismo medio. En los

casos que el encuestado solicitaba algún documento probatorio, se enviaba vía correo electrónico la carta de presentación de CENTRUM Católica (ver Apéndice C).

Como sistema de recolección de datos se utilizó una hoja de cálculo de Microsoft Excel. Al final de la investigación, los datos fueron trasladados al programa SPSS 22, con el objetivo de realizar el análisis estadístico e interpretación de los resultados. El plan de recolección de datos se presenta en la Tabla 4. Para seleccionar a las empresas que formaban parte de la muestra, no se estratificó la población, sino que se realizó una selección al azar.

Tabla 4

Plan de Recolección de Datos

<p>¿Cuáles son las fuentes? Dueños, gerentes generales, administradores y gestores de las áreas de calidad de las empresas que formaron parte de la muestra</p>	<p>¿Dónde se localizan? En los departamentos de Lima, Arequipa, Moquegua, Loreto, Tacna, y Cuzco.</p>
<p>¿A través de qué medios vamos a recolectar los datos? Encuesta aplicada por los miembros del grupo vía teléfono.</p>	<p>¿De qué forma se prepararon los datos para que puedan analizarse? Microsoft Excel 2010 y programa SPSS</p>

Variables de medición: Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) y los nueve factores de la gestión de calidad total (GCT)

Definiciones operacionales: Escala de Likert.

Muestra: 52 empresas.

Recursos disponibles: financieros, humanos, y equipos disponibles.

Tiempo: cuatro meses.

Nota. Adaptado del *Plan de obtención de datos*, p. 199. Hernández et al. (2010).

3.4 Instrumentos

Para este estudio, se consideró como instrumento de medición un cuestionario de treinta y cinco preguntas basado en el estudio realizado por Benzaquen (2013) denominado TQM. El instrumento consta de tres partes. Una primera parte que identifica datos generales de la empresa y del encuestado, con preguntas relacionadas a: (a) ubicación de la empresa, (b) si es pública o privada, (c) años de fundada, (c) cantidad de trabajadores, y (d) cargo del encuestado. Una segunda parte donde se pone en contexto la gestión de la calidad en la empresa, considerando preguntas relacionadas a: (a) si cuenta o no con un sistema de gestión de calidad, (b) con cuál sistema de gestión de calidad cuenta y (c) cuánto tiempo tiene la

empresa su sistema de gestión de calidad. Finalmente, la tercera parte contiene las preguntas relacionadas a cada uno los nueve factores de éxito del TQM, agrupados en los cuatro principales bloques de la organización: (a) alta gerencia, (b) proveedores, (c) gestión de procesos y (d) clientes.

3.5 Análisis e Interpretación de Datos

Al final de la investigación, los datos fueron trasladados al programa SPSS 22 con el objetivo de realizar el análisis estadístico e interpretación de los resultados. Para poder determinar que prueba se debió utilizar para corroborar la hipótesis, entre T-Student o U de Mann Whitney, se necesitó conocer primero qué tipo de distribución tenía la muestra, si era normal o no, la cual se realizó a través de la prueba no paramétrica de Kolmogrov-Smirnov. Para determinar que la distribución es normal, el resultado de la prueba debe ser mayor a 0.025, de ser así se utiliza la prueba T-Student; si la prueba tiene un resultado menor o igual a 0.025, la distribución no es normal y se utiliza la prueba U de Mann Whitney.

3.6 Validez y Confiabilidad

Para aceptar que el instrumento elegido fue el correcto, se buscó tener una confiabilidad y validez del mismo, lo cual permite que los resultados de la encuesta sean similares cuando esta es realizada más de una vez por una misma persona. Al respecto, se utilizará en el Capítulo IV la estimación del Alpha de Cronbach, que mide la relación entre las preguntas y las variables a medir en el instrumento. Se analizará cada factor y si en caso su valor con la estimación de Alpha de Cronbach es mayor a 0.6 (Malhotra, 2004) se aceptará la pregunta como válida, en caso contrario se descartará la pregunta dentro del análisis del sector, verificando que para el Sector esta pregunta no es parte del análisis.

Para asegurar un mayor grado de confiabilidad, se identificaron a las personas a quienes se les iba a realizar la encuesta, en este caso administradores, gerentes generales y líderes de las áreas de calidad, ya que no se podía asumir que las respuestas serían iguales si

se le preguntaba a la secretaria, por el mismo conocimiento que tienen de los procesos de calidad. Por último, fue importante que el instrumento haya sido estandarizado y que no se haga diferentes preguntas a cada encuestado.

3.7 Resumen

Como metodología de la investigación se consideró un enfoque cuantitativo con un diseño transeccional, por lo cual tiene una veracidad en el momento actual de cómo se encuentran las empresas y no de que se espera de ellas a futuro. En este contexto se definió como instrumento el cuestionario. Para verificar su confiabilidad y validez se utilizará la prueba de Alpha de Cronbach. La información se recolectó vía telefónica, para luego plasmar los resultados en un aplicativo, SPSS 22, que nos ayudará a analizar e interpretar los datos ingresados.

Además, fue importante identificar correctamente la población, el sector de bebidas alcohólicas, conformado por las empresas que producen en el país, abocados en tres principales licores: (a) cerveza, (b) vino y (c) pisco. Para lo cual, luego de los parámetros de selección, como es la validación de su actividad en SUNAT, se identificaron como población 114 empresas de lo cual se llegó a una muestra de 52. Con ello se pudo certificar un nivel de confianza de 95% con un error de 10%.

Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

Luego de haber definido la metodología de la investigación en el Capítulo III, se procedió a realizar la investigación con una muestra de 52 empresas durante los meses de agosto y noviembre del 2014. Los datos fueron trasladados al programa SPSS 22, donde se desarrollaron las pruebas de validez, distribución e hipótesis, que se presentarán en el presente capítulo junto con el análisis de los resultados.

4.1 Test de Validez

Para confirmar la validez de la herramienta utilizada se analizó la confiabilidad de consistencia interna a través del Coeficiente Alfa o Alfa de Cronbach, que varía entre 0 y 1. Según Malhotra (2004) para que una confiabilidad de consistencia interna sea satisfactoria debería ser mayor a 0.6, valores menores o iguales a 0.6 se considera no satisfactorio. En la Tabla 5 se muestran los resultados por cada uno de los factores de calidad, donde se observa que todos los factores obtuvieron un valor de Alfa de Cronbach mayor a 0.6, a excepción del factor *Enfoque hacia la satisfacción del cliente* que tuvo un resultado de 0.601, el cual no permite afirmar una consistencia interna satisfactoria y no será considerado para el análisis de esta investigación.

4.2 Perfil de informantes: Análisis Descriptivos

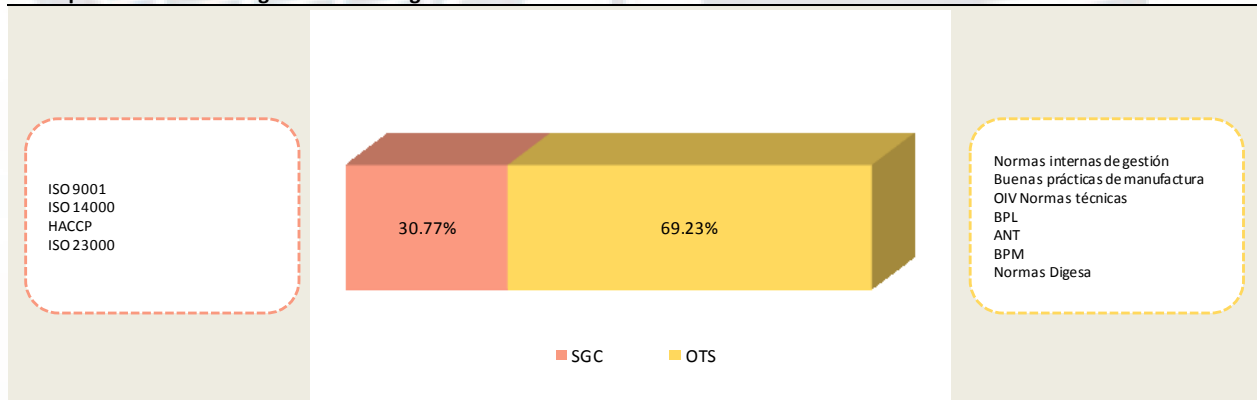
Las encuestas se desarrollaron entre agosto y noviembre del 2014 y fueron consideradas válidas las respuestas en el periodo de tiempo que duró la investigación. Los encuestados fueron en un 57.69 % gerentes de las empresas, un 26.92% fueron administradores y un 15.38% fueron jefes del área de calidad de las diferentes empresas, y dado los cargos de los encuestados, se valida la representatividad de sus empresas. La distribución de las empresas que cuenta con SGC y las que no tienen SGC se muestra en la Figura 15, mientras que el detalle con la cantidad de empresas se observa en la Tabla 6.

Tabla 5

Test de Validez de Alpha de Cronbach

Factor	Alpha de Cronbach	No. Preguntas
Alta Gerencia – X1	0.789	5
Planeamiento de la calidad – X2	0.809	3
Auditoria y Evolución de la calidad – X3	0.644	3
Diseño del Producto – X4	0.698	3
Gestión y Calidad del Proveedor – X5	0.753	4
Control y mejoramiento del proceso – X6	0.838	5
Evaluación y Entrenamiento – X7	0.906	4
Círculos de Calidad – X8	0.862	4
Enfoque hacia la satisfacción del cliente – X9	0.601	4

Nota. Sig. \leq 0.6: se rechaza la validez del factor. Sig. $>$ 0.6: se acepta la validez del factor.

La empresa cuenta con algún sistema de gestión de calidad

Fuente: Encuesta a empresas productoras de bebidas alcohólicas

Figura 15. Distribución de la Muestra según las empresas que tienen SGC.

Tabla 6

Cantidad de Empresas que usan SGC

Estado	Número de empresas
Usan SGC	16
No usan SGC	36
Total de empresas	52

En la Tabla 7 se consignan los datos que describen el perfil del informante en toda la muestra, según el cargo del encuestado, la ubicación, los años de fundada y la cantidad de trabajadores.

Tabla 7

Perfil del informante para la muestra

	%
Cargo del encuestado	
Gerentes	58
Administradores	27
Jefes del área de calidad	15
Ubicación	
Lima	25
Provincias	75
Años de fundada	
De 0 a 10 años	37
De 11 a 20 años	33
Más de 20 años	31
Cantidad de trabajadores	
De 1 a 10 personas	6
De 11 a 50 personas	56
De 51 a 200 trabajadores	13
Más de 200 trabajadores	25

A continuación se muestra de manera gráfica los resultados obtenidos en la Tabla 7. En la Figura 16 se observa la distribución de las empresas según el cargo del encuestado, en la Figura 17 según la ubicación de las empresas, en la Figura 18 según los años de fundada y en la Figura 19 según la cantidad de trabajadores.

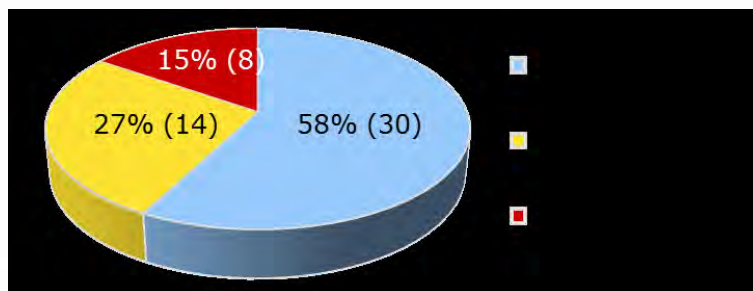


Figura 16. Distribución de la muestra según el cargo del encuestado.

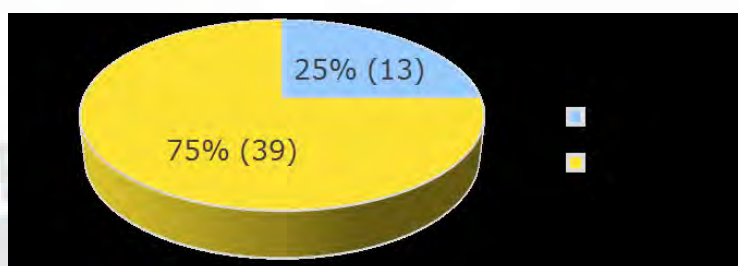


Figura 17. Distribución de la muestra según la ubicación de la empresa.

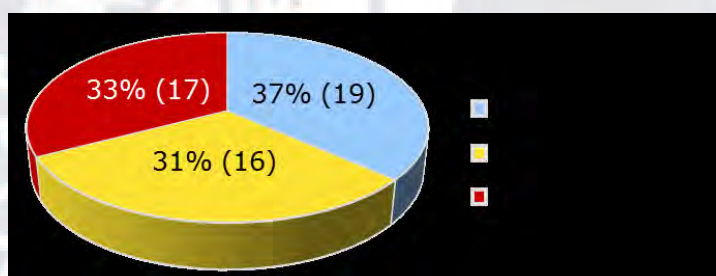


Figura 18. Distribución de la muestra según los años de fundada.

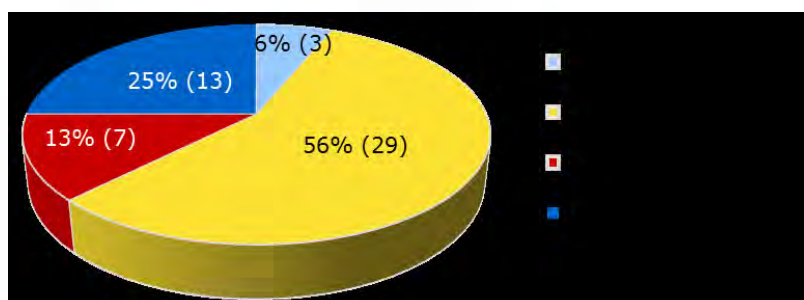


Figura 19. Distribución de la muestra según la cantidad de trabajadores.

En la Tabla 8 y en la Figura 20 se muestra la distribución de las empresas con SGC según el tiempo que tienen implementado el sistema.

Tabla 8

Descripción de la Muestra de Empresas que Tienen SGC

	%
De 1 a 3 años	44.23
De 4 a 7 años	23.08
De 8 a mas	32.69

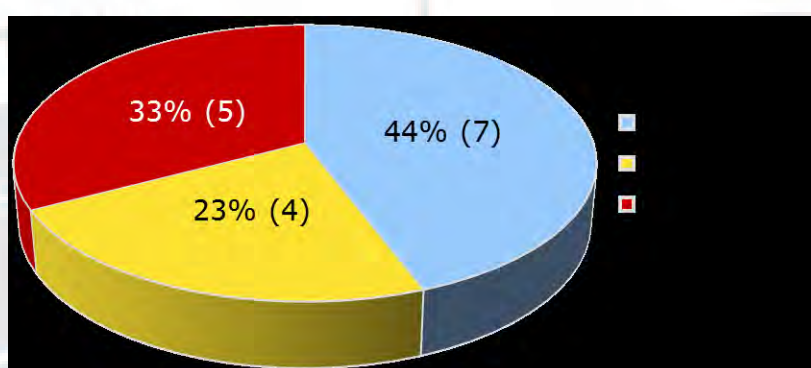


Figura 20. Distribución de las empresas con SGC según tiempo de implementado.

Con respecto a los resultados de los factores, que se puede observar en la Tabla 9, se obtuvieron los siguientes promedios: 4.09 para Alta Gerencia (X1), 3.78 para Planeamiento de Calidad (X2), 3.75 para Auditoría y Evaluación de la Calidad (X3), 3.60 para Diseño del Producto (X4), 3.75 para Gestión y Calidad del Proveedor (X5), 4.03 para Control y Mejoramiento del Proceso (X6), 3.74 para Educación y Entrenamiento (X7), y 3.71 para Círculos de Calidad (X8). Los factores con mayor promedio ponderado fueron Alta Gerencia y Control y Mejoramiento del Proceso. En contraste, el que tuvo menor calificación fue Diseño del Producto. Es importante detallar que ninguno de los ocho factores tuvo un promedio menor a 3 sobre la escala de Likert valorada del 1 al 5.

Tabla 9

Valores Promedios de los Factores de TQM y Subfactores

Factores	Total (52)	Con SGC(16)	Sin SGC(32)
Alta Gerencia - X1	4.09	4.33	3.98
X11	4.02	4.38	3.86
X12	4.02	4.38	3.86
X13	3.94	3.94	3.94
X14	4.23	4.63	4.06
X15	4.23	4.31	4.19
Planeamiento de Calidad - X2	3.78	4.02	3.68
X21	4.17	4.50	4.03
X22	4.25	4.38	4.19
X23	2.92	3.19	2.81
Auditoria y Evaluación de la Calidad - X3	3.75	3.92	3.68
X31	4.02	4.00	4.03
X32	3.71	3.81	3.67
X33	3.52	3.94	3.33
Diseño del Producto - X4	3.60	3.79	3.51
X41	2.65	2.81	2.58
X42	3.96	4.25	3.83
X43	4.17	4.31	4.11
Gestión y Calidad del Proveedor - X5	3.75	3.94	3.67
X51	3.54	3.75	3.44
X52	3.77	4.00	3.67
X53	4.15	4.13	4.17
X54	3.56	3.88	3.42
Control y mejoramiento del proceso - X6	4.03	4.25	3.93
X61	4.25	4.19	4.28
X62	4.33	4.56	4.22
X63	4.37	4.56	4.28
X64	3.23	3.63	3.06
X65	3.96	4.31	3.81
Educación y Entrenamiento - X7	3.74	4.05	3.60
X71	3.71	4.06	3.56
X72	3.62	4.13	3.39
X73	3.87	4.06	3.78
X74	3.75	3.94	3.67
Círculos de Calidad - X8	3.71	4.14	3.52
X81	3.79	4.44	3.50
X82	3.75	4.06	3.61
X83	3.77	4.19	3.58
X84	3.54	3.88	3.39
Valor Promedio (Y)	3.83	4.08	3.72

Si bien no es estadísticamente comparable con el estudio que realizó Benzaquen (2013), por la diferencia en los años y el alcance de cada investigación, se presentará un breve comparativo de los resultados entre ambos estudios, solo como una referencia de la calidad del sector frente al del país. Los datos se muestran en la Tabla 10.

Tabla 10

Comparativo de Resultados entre esta Investigación y el Estudio de Benzaquen

Factores	Sector Bebidas Alcohólicas			Estudio de Benzaquen		
	Total	Con SGC	Sin SGC	Total	Con SGC	Sin SGC
X1	4.09	4.33	3.98	4.08	4.49	3.92
X11	4.02	4.38	3.86	4.09	4.55	3.91
X12	4.02	4.38	3.86	4.10	4.50	3.95
X13	3.94	3.94	3.94	3.73	4.28	3.51
X14	4.23	4.63	4.06	3.94	4.42	3.76
X15	4.23	4.31	4.19	4.54	4.70	4.47
X2	3.78	4.02	3.68	3.86	4.35	3.66
X21	4.17	4.50	4.03	4.00	4.48	3.80
X22	4.25	4.38	4.19	3.72	4.22	3.52
X23	2.92	3.19	2.81			
X3	3.75	3.92	3.68	3.76	4.15	3.60
X31	4.02	4.00	4.03	3.83	4.40	3.88
X32	3.71	3.81	3.67	4.02	4.43	3.59
X33	3.52	3.94	3.33	3.42	3.62	3.34
X4	3.60	3.79	3.51	3.76	4.03	3.65
X41	2.65	2.81	2.58	3.65	4.13	3.77
X42	3.96	4.25	3.83	3.87	3.93	3.54
X43	4.17	4.31	4.11			
X5	3.75	3.94	3.67	3.81	4.02	3.73
X51	3.54	3.75	3.44	3.41	3.92	3.69
X52	3.77	4.00	3.67	3.68	4.00	3.37
X53	4.15	4.13	4.17	4.11	4.15	4.12
X54	3.56	3.88	3.42			
X6	4.03	4.25	3.93	3.77	4.13	3.63
X61	4.25	4.19	4.28	4.04	4.13	4.00
X62	4.33	4.56	4.22	3.97	4.22	3.87
X63	4.37	4.56	4.28	4.04	4.35	3.91
X64	3.23	3.63	3.06	3.07	3.63	2.84
X65	3.96	4.31	3.81	3.75	4.32	3.52
X7	3.74	4.05	3.60	3.51	3.87	3.37
X71	3.71	4.06	3.56	3.60	3.97	3.47
X72	3.62	4.13	3.39	3.02	3.37	2.88
X73	3.87	4.06	3.78	3.78	4.12	3.64
X74	3.75	3.94	3.67	3.63	4.02	3.48
X8	3.71	4.14	3.52	3.45	3.71	3.34
X81	3.79	4.44	3.50	3.84	4.07	3.76
X82	3.75	4.06	3.61	3.14	3.37	3.05
X83	3.77	4.19	3.58	3.34	3.75	3.18
X84	3.54	3.88	3.39	3.46	3.67	3.38
Valor	3.83	4.08	3.72	3.75	4.10	3.61
Promedio (Y)						

Primero y considerando el total de empresas evaluadas, se pueden observar resultados muy similares entre ambos estudios, teniendo como promedios globales el presente estudio 3.83 y el estudio de Benzaquen (2013) 3.75. Los factores donde se observan diferencias mayores a 0.10 y que reflejan mejores resultados para el sector de bebidas alcohólicas fueron Control y mejoramiento del proceso (X5), Evaluación y Entrenamiento (X7) y Círculos de calidad (X8). Por otro lado, los factores con diferencias mayores a 0.10 pero de manera negativa para el sector fueron Diseño del producto (X4) y Enfoque hacia la satisfacción del cliente (X9).

Con respecto a si implementar SGC mejora la GCT, en ambos estudios se observan mejoras en todos los factores; sin embargo para el sector de bebidas alcohólicas esta mejora es menos pronunciada con respecto al estudio de Benzaquen (2013). Como promedio general, la mejora del resultado por tener SGC para el sector de bebidas alcohólicas fue de 0.35, mientras que en el estudio de Benzaquen (2013) fue de 0.49. El único factor donde la diferencia fue mayor para el caso de bebidas alcohólicas fue Círculos de calidad (X8).

En el factor de la Alta Gerencia – X1, el sector de bebidas alcohólicas obtuvo un promedio de 4.09 y el estudio realizado por Benzaquen obtuvo 4.08, asimismo las empresas que tienen SGC en el sector investigado obtuvo 4.33 y el estudio de Benzaquen obtuvo 4.49. En el factor de Planeamiento de la calidad – X2 en el sector fue de 3.78 y en el estudio de Benzaquen fue de 3.86, además en el estudio de Benzaquen se obtuvo de promedio 4.35 las empresas que tienen SGC y en el sector obtuvo 4.02. En el factor de Auditoria y evaluación de calidad – X3, en el sector se obtuvo un promedio de 3.75 y en el estudio de Benzaquen obtuvo 3.76 y en el caso de las empresas que tienen SGC para el sector se obtuvo 3.92 y en el estudio de Benzaquen obtuvo un promedio de 4.15. En el factor Diseño de producto – X4 el sector obtuvo un promedio de 3.60 y en el estudio de Benzaquen obtuvo un promedio de 3.76 y en caso de las empresas con SGC en la presente investigación obtuvo 3.79 y en el estudio

realizado por Benzaquen obtuvo 4.03. En el factor Gestión de la calidad del proveedor – X5, el sector de bebidas alcohólicas obtuvo un promedio 3.75 y en el estudio de Benzaquen obtuvo 3.81 y además en el mismo factor pero de las empresas que cuentan con SGC en el sector obtuvo un promedio de 3.94 y en el estudio de Benzaquen obtuvo 4.02. En el factor de Control y Mejoramiento – X6 el sector de bebidas alcohólicas obtuvo un promedio de 4.03 y en estudio realizado por Benzaquen 3.77 además las empresas del sector que cuentan con SGC obtuvieron un promedio de 4.25 y en el estudio de Benzaquen las empresas que tienen SGC obtuvieron un promedio de 4.13. En el factor Educación y entrenamiento – X7 el sector obtuvo un promedio de 3.74 y el estudio de Benzaquen obtuvo un promedio de 3.51, además las empresas que cuentan con SGC en el sector obtuvieron un promedio de 4.05 y en el estudio de Benzaquen obtuvieron un valor de 3.87. En el factor Círculos de calidad – X8 el sector obtuvo un promedio de 3.71 y el estudio de Benzaquen obtuvo un valor de 3.45, asimismo las empresas que tienen SGC del sector de bebidas alcohólicas obtuvieron un promedio de 4.14 y en el estudio de Benzaquen se obtuvo un promedio de 3.71.

4.3 Prueba de Hipótesis

Para definir la prueba que se va a utilizar para corroborar la hipótesis, primero se realizó la prueba no paramétrica Kolmogrov-Smirnov para saber qué tipo de distribución es, estableciéndose las siguientes hipótesis:

H_0 : Los datos de cada factor (X_i) se distribuyen normalmente.

H_1 : los datos de cada factor (X_i) no se distribuyen normalmente.

Los resultados de la prueba determinaron que todos los factores tienen un nivel crítico significación asintónica bilateral (sig) mayor que 0.025, por lo cual se acepta la hipótesis nula H_0 , concluyendo que los resultados de los factores se ajustan a una distribución normal, como se puede apreciar en la Tabla 11.

Tabla 11

Resultados de Prueba de Kolmogrov-Smirnov

Factor	Sig. Asintót. (bilateral)
	con SGC
X1	0.423
X2	0.722
X3	0.567
X4	0.230
X5	0.252
X6	0.360
X7	0.252
X8	0.360

Nota. Sig. < 0.025: se rechaza la H_0 . Sig. \geq 0.025: se acepta la H_0

Como los resultados se ajustaban a una distribución normal, se aplicó la Prueba T de Student o T - Test para comparar la diferencia de medias, con el objetivo de determinar si existe una diferencia significativa en el nivel de cumplimiento de calidad percibido para cada uno de los factores entre las empresas que tienen SGC y las que no.

Para esta prueba se establecieron las siguientes hipótesis:

$$H_0: m_1 = m_2$$

$$H_1: m_1 \neq m_2$$

Dónde:

H_0 : no existen diferencias significativas entre el nivel de cumplimiento de calidad de cada factor para las empresas que tienen SGC y las que no.

H_1 : existen diferencias significativas entre el nivel de cumplimiento de calidad de cada factor para las empresas que tienen SGC y las que no.

m_1 : media de la muestra de empresas con SGC.

m_2 : media de la muestra de empresas sin SGC.

Los resultados fueron que en casi todos los factores el Sig. fue menor a 0.05, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se afirma que existe una diferencia significativa en los

niveles de cumplimiento de los factores de la GCT percibidos entre las empresas que tienen SGC y las que no. Los únicos dos factores que obtuvieron un Sig. igual o mayor a 0.05 fueron Auditoría y Evaluación de la Calidad (X3) y Educación y Entrenamiento (X7), aceptándose la hipótesis nula y afirmándose que no existe diferencias significativas en estos dos factores. Los resultados se muestran en la Tabla 12.

Tabla 12

Resultados del Test – T para Igualdad de las Medias

	Sig. (bilateral)	
	Se han asumido varianzas iguales	No se han asumido varianzas iguales
X1 - Alta Gerencia	0.004	0.003
X11	0.004	0.003
X12	0.004	0.003
X13	0.950	0.941
X14	0.008	0.003
X15	0.478	0.546
X2 – Planeamiento de la Calidad	0.045	0.052
X21	0.025	0.011
X22	0.172	0.215
X23	0.061	0.064
X3 – Auditoría y Evaluación de la Calidad	0.251	0.167
X31	0.706	0.751
X32	0.335	0.285
X33	0.035	0.030
X4 – Diseño del Producto	0.034	0.023
X41	0.199	0.128
X42	0.018	0.009
X43	0.079	0.119
X5 – Gestión de la Calidad del Proveedor	0.005	0.001
X51	0.077	0.086
X52	0.017	0.001
X53	0.707	0.697
X54	0.049	0.009
X6 – Control y Mejoramiento	0.015	0.008
X61	0.497	0.479
X62	0.038	0.038
X63	0.050	0.067
X64	0.011	0.003
X65	0.006	0.003
X7 – Educación y Entrenamiento	0.071	0.018
X71	0.045	0.005
X72	0.006	0.002
X73	0.050	0.012
X74	0.060	0.016
X8 – Círculos de Calidad	0.009	0.004
X81	0.001	0.000
X82	0.006	0.003
X83	0.020	0.003
X84	0.001	0.000

Nota. Sig. < 0.05: se rechaza la H_0 , existe diferencia significativa en la calificación a un nivel de error de 0.5%.
Sig. \geq 0.05: se acepta la H_0 , no existe diferencia significativa.

En la Figura 21 se detalla el comparativo de los resultados por cada uno de los 8 factores de éxito de GCT, de las empresas que aplican SGC y las que no, en donde podemos

apreciar que existe una influencia positiva en la mayoría de factores de aquellas empresas que si emplean un SGC.

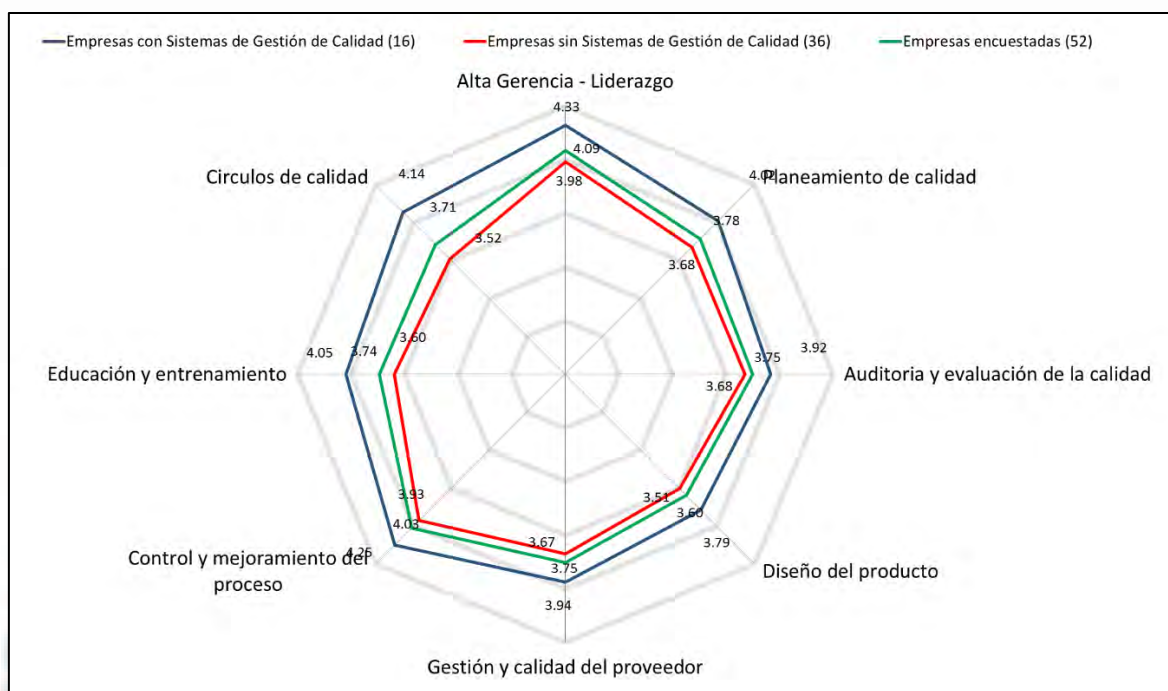


Figura 21. Comparación entre las Empresas de Bebidas Alcohólicas con y sin SGC.

A continuación se hará una descripción de los datos obtenidos, considerando solo a los factores con diferencias significativas según la prueba de hipótesis realizada. Para el factor de Alta Gerencia (X1), existen 3 preguntas donde la diferencia entre las empresas con SGC y sin SGC fue considerable, mayor a 0.5. Las preguntas en cuestión son: (a) La alta gerencia participa activamente en la gestión de la calidad en la empresa, con SGC: 4.38 y sin SGC: 3.86; (b) La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la gestión de la calidad, con SGC: 4.38 y sin SGC: 3.86; y (c) La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad, con SGC: 4.63 y sin SGC: 4.06. Por el contrario, existe una pregunta en la cual no existe diferencia entre las empresas con y sin SGC, la cual es La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la calidad, las cuales tienen un valor de 3.94 con y sin SGC.

En las preguntas relacionadas con Planeamiento de Calidad (X2), las empresas que tienen SGC tuvieron un promedio de 4.50 en la pregunta referente a la definición de metas específicas y detalladas con respecto a la calidad, puntaje mayor frente a las empresas que no tienen SGC con 4.03. Otro resultado importante sería que las empresas sin SGC no involucrarían mucho a sus empleados para definir las políticas y planes de calidad, por el contrario preferirían solo informar las decisiones al empleado de manera unidireccional, según el valor obtenido que fue de 2.81.

En el factor Diseño del Producto (X4), es importante detallar que en la pregunta que hace referencia a si se incluyen los requerimientos de los clientes, tanto en las empresas con y sin SGC, sus resultados fueron muy bajos, para el caso de las empresas con SGC fue de 2.81 y para las empresas sin SGC fue de 2.58, por lo cual se asumiría que no es muy considerado los requerimientos de los clientes a la hora de diseñar el producto en ningún de los dos casos. Por el contrario, con respecto a la inversión para diseñar los productos en ambos casos si tuvieron resultados importantes, en las empresas con SGC su resultado fue de 4.31 y en el caso de las empresas sin SGC su resultado fue de 4.11.

Con respecto a la Gestión y Calidad del Proveedor (X5), se encontró que las empresas que cuentan con SGC tuvieron un promedio mayor en la mayoría de las preguntas, principalmente en la evaluación y auditoría que realizan a los proveedores para tomar decisiones de continuar sus alianzas estratégicas, en la cual las empresas con SGC tuvieron un valor de 4.00 y las empresas sin SGC tuvieron 3.67.

Para el factor Control y Mejoramiento del Proceso (X6), existen dos preguntas donde la diferencia entre las empresas con SGC y las que no tienen SGC, fue significativa, mayor a 0.5, que fueron: (a) la empresa utiliza las siete herramientas de control de calidad, en la cual las empresas con SGC obtuvieron un valor de 3.63, y las que no tienen SGC obtuvieron un valor de 3.06; y (b) la empresa implementa el control de calidad con eficacia, donde las

empresas con SGC obtuvieron un valor de 4.31, y las que no tienen SGC obtuvieron un valor de 3.81.

Finalmente, en el factor de Círculos Calidad (X8), las empresas con SGC tuvieron como resultado 4.44, a diferencia de las empresas sin SGC que tuvieron 3.5. Además, se resaltaría el hecho de que las empresas con SGC utilizan herramientas adecuadas para realizar círculos de calidad, pregunta que tuvo un puntaje de 4.19, mientras que las empresas sin SGC tuvieron un menor valor 3.58.



Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Finalmente, luego de haber presentado los resultados en el Capítulo III y corroborado la hipótesis en siete de los ocho factores que fueron analizados con el Test - T; a continuación se realizarán las conclusiones generales del estudio, así como las recomendaciones y contribuciones teórico y prácticas del mismo.

5.1 Conclusiones

Antes de todo, es importante recordar lo mencionado en el Capítulo III, que un coeficiente T menor a 0.05 indica que existe diferencia significativa al contar con SGC en el factor en cuestión. Con respecto al análisis del primer factor Alta Gerencia – X1, se concluye que existe diferencias significativas entre las empresas que tienen SGC con las empresas que no cuentan con SGC, resultado obtenido de 4.33 con SGC frente a 3.98 sin SGC y con un coeficiente T de 0.004. Ello se debería a que para poder certificarse en un SGC se requiere tener el compromiso de la alta gerencia.

El principal subfactor que tiene diferencia significativa es La alta gerencia de la empresa proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad – X14, con SGC 4.63, sin SGC 4.06 y con un coeficiente T de 0.008. Esto se podría explicar que para implementar un SGC se requiere proporcionar los recursos apropiados; por ejemplo, en el caso de ISO 9001 que se mencionan en el Capítulo 2.1, se indica la necesidad de compromiso de la dirección, de la misma manera en el Capítulo 2.5 se indica la importancia de proporcionar los recursos apropiados para implementar y mantener el SGC. Además, dentro de las fortalezas del sector de bebidas alcohólicas se encontraría que las empresas que se encuentran certificadas cuentan con recursos que son seguros, fiables y de buena calidad, que ayudan a tener un mejor control y un uso apropiado de estos recursos, que facilitan las herramientas necesarias para tener una cultura de calidad dentro de la empresa.

Por otro lado, los subfactores La alta gerencia de la empresa se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad – X13, con SGC 3.94, sin SGC 3.94 y un coeficiente T de 0.950; y La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo – X15, con SGC 4.31, sin SGC 4.19 y un coeficiente T de 0.478, no cuentan con diferencia significativa, probablemente a que si bien es cierto se tiene el compromiso de la alta gerencia, la implementación de SGC en el Perú, según lo evaluado en el Capítulo 2, recién está evolucionando por lo cual no hay diferencias significativas en estos dos puntos.

Con respecto al análisis del segundo factor, Planeamiento de la Calidad – X2, se concluye que existen diferencias significativas entre las empresas que tienen SGC con las empresas que no cuentan con SGC, 4.02 contra 3.68, y con un coeficiente T de 0.045, siendo mayor el nivel de cumplimiento de calidad en las empresas con SGC. Esto se debería a que las empresas que se encuentran en proceso de implementación de un SGC, o que ya lo tienen implementado, debieron previamente haber elaborado un planeamiento de su estrategia de mejora de procesos, es decir la elaboración de un plan de calidad con políticas y metas claras.

El principal subfactor que tuvo diferencia significativa fue la empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad – X21, con SGC 4.50, sin SGC 4.03 y con un coeficiente T de 0.025. Esto se debería a que las empresas que cuentan SGC tienen una organización estructurada, que refleja su gestión gerencial basada en metas anuales y políticas de mejora continua, así como se menciona en la política 5.4.1 de objetivos de la calidad en el SGC de ISO 9001. En la misma línea, el hecho de estar certificadas y ser reguladas bajo normas internacionales hace que se promueva el cumplimiento de las metas de calidad definidas por la organización.

Los dos subfactores que no presentaron diferencias significativas fueron la empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad – X22, con SGC 4.38, sin SGC 4.19, y un coeficiente T de 0.172; y la empresa involucra a sus

empleados para hacer las políticas y planes de calidad – X23, con SGC 3.19, sin SGC 2.81, y un coeficiente T de 0.061. Para el primer subfactor no se presentaron diferencias significativas debido a que no habría un análisis de cumplimiento de metas al final del periodo. Con respecto al segundo factor no se presentaron diferencias significativas ya que las políticas de calidad no estarían abarcando a todos los empleados de la empresa.

Con respecto al análisis del tercer factor Auditoría y Evaluación de la Calidad – X3, se concluye que no existen diferencias significativas entre las empresas que tienen SGC con las empresas que no tienen SGC, 3.92 con SGC frente a 3.68 sin SGC y con un coeficiente T de 0.251. El principal subfactor que no tiene diferencia significativa es La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones – X31, con SGC 4.00, sin SGC 4.03 y con un coeficiente T de 0.706. En las empresas del sector de bebidas alcohólicas, así tengan o no SGC no se tendría una fortaleza a la hora de realizar auditorías, ya que los procesos siguen siendo manuales y son proclives de tener error.

Por otro lado, el subfactor El benchmarking se utiliza ampliamente en la empresa – X33, con SGC 3.94, sin SGC 3.33 y con un coeficiente T de 0.035, si presentó una diferencia significativa. Ello se debería que las empresas que tienen SGC en su mayoría son corporaciones transnacionales y recogen las mejores prácticas de las empresas del grupo a nivel mundial, además de que forma parte de su cultura el estar continuamente comparándose con otras empresas del sector.

Con respecto al cuarto factor, Diseño del Producto – X4, se concluye que existen diferencias significativas entre las empresas que tienen SGC con las empresas que no tienen SGC, 3.79 frente a 3.51, y con un coeficiente T de 0.034, siendo mayor el nivel de cumplimiento de calidad en las empresas con SGC. Ello se debería a que las empresas con SGC realizarían mayores inversiones en asegurar los niveles de cumplimiento de los factores de la GCT al momento de diseñar nuevos productos.

El subfactor que presentó diferencia significativa fue la empresa invierte en el diseño del producto – X42, con SGC 4.25, sin SGC 3.83 y con un coeficiente de T de 0.018. Esta diferencia se evidenciaría en la importante inversión que realizan las empresas en tecnología para innovar en formatos, productos y procesos de producción. Esta diferencia se debería principalmente a dos razones: (a) el mercado cuenta con marcas muy bien posicionadas, que para mantener de manera sólida su posicionamiento, buscarían evolucionar constantemente sus productos o desarrollar derivados del mismo; y (b) una sólida estrategia de mix de productos para cada ocasión de consumo, que promovería un constante desarrollo de nuevos productos.

Los dos subfactores que no presentaron diferencias significativas fueron los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto – X41, con SGC 2.81, sin SGC 2.58 y un coeficiente T de 0.199; y La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto – X43, con SGC 4.31, sin SGC 4.11 y un coeficiente T de 0.079. Para el caso del primer subfactor, este aspecto es una fuerte debilidad para el sector en general, tanto para las empresas con SGC como las que no, que se evidencia por el poco puntaje que obtuvieron. Ello se debería a que, para recoger los requerimientos de los clientes, se deberían hacer estudios de mercado especializados los cuales pueden llegar a ser muy costoso, y la mayoría de empresas en el país, principalmente las pequeñas y medianas, no están dispuestas a incurrir en este tipo de gastos. Por el contrario, para el caso del segundo subfactor, se puede apreciar que los puntajes son relativamente altos y muy cercanos tanto para empresas con y sin SGC, por encima de los 4 puntos, lo cual evidencia una fortaleza para el sector en general. Esto debido a que normalmente las empresas cuentan con métodos específicos y propios para diseñar sus productos, donde no intervienen los SGC.

Con respecto al análisis del quinto factor Gestión de la Calidad del Proveedor – X5, se concluye que existen diferencias significativas entre las empresas que tienen SGC con las

empresas que no tienen SGC, con SGC 3.94, sin SGC 3.67 y con un coeficiente T de 0.050. Ello se debería a que las empresas del sector de bebidas alcohólicas que cuentan con SGC tienen acuerdos y alianzas estratégicas con sus proveedores, por lo cual tienen una mayor integración en la cadena de suministro, y por ende un mayor control de estos procesos.

El principal subfactor que tuvo diferencia significativa fue La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad – X52, con SGC 4.00, sin SGC 3.67 y con un coeficiente T de 0.017. Esto se debería a que las empresas con SGC tienen implementado altos nivel de estándares de calidad en la cadena de abastecimiento, que son tomados en cuenta al momento de evaluar a los proveedores antes de poder tener acuerdos comerciales.

Por otro lado, los subfactores La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores – X51, con SGC 3.75 y sin SGC 3.44 y con un coeficiente de T de 0.077, y La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada – X53, con SGC 4.13 y sin SGC 4.17 y con un coeficiente T de 0.707, no presentaron diferencias significativas.

Con respecto al análisis del sexto factor, Control y Mejoramiento – X6, se concluye que existen diferencias significativas entre las empresas que tienen SGC con las empresas que no tienen SGC, 4.25 contra 3.93, y con un coeficiente T de 0.015, siendo mayor el nivel de cumplimiento de calidad en las empresas con SGC. Este resultado positivo se debería principalmente a que las empresas con SGC presentaron dos ventajas diferenciales en el sector, el diseño y ubicación estratégica de sus plantas de producción soportan el proceso de fabricación de forma eficiente, y debido a una política adecuada de tercerización e integración vertical de los procesos CORE del negocio.

Los principales subfactores que presentaron diferencia significativa fueron la empresa utiliza las siete herramientas de control de calidad – X64, con SGC 3.63, sin SGC 3.06, y con

un coeficiente T de 0.011; y la empresa implementa el control de calidad con eficacia – X65, con SGC 4.31, sin SGC 3.81, y con un coeficiente T de 0.006. Este resultado positivo se sustentaría principalmente en que las empresas con SGC establecieron una estrategia de adopción de nuevas tecnologías e investigación y desarrollo enfocada en el trabajo en equipo, mejora continua, cultura de solución de problemas, control estadístico de procesos, desarrollo de proyectos Six Sigma; y cuentan con plantas de producción certificadas con normas internacionales como ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, y HACCP, que les permite cumplir con las regulaciones de calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional.

Con respecto al análisis del séptimo factor educación y entrenamiento – X7, se concluye que no existen diferencias significativas entre las empresas que tienen SGC con las empresas que no tienen SGC, con SGC 4.05, sin SGC 3.60, y un coeficiente T de 0.071. Esto se debería al poco involucramiento del personal operativo en los procesos de calidad, cuenten o no cuenten con SGC, por lo antes expresado la cultura de calidad no sería parte del compromiso de todos los empleados.

A excepción de los subfactores que tiene diferencia significativa La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad – X71, con SGC 4.06, sin SGC 3.56, y un coeficiente T de 0.045 y es La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad – X72, con SGC 4.13, sin SGC 3.39, y un coeficiente T de 0.006. Esto debería a que parte de las fortalezas del sector es que las empresas con SGC cuentan con programas de capacitación y desarrollo de sus empleados, los cuales impactan directamente en el reflejo de los procesos y la calidad de sus procesos así como de sus productos.

Con respecto al análisis del octavo factor círculos de calidad – X8, se concluye que existen diferencias significativas entre las empresas que tienen SGC con las que no, con SGC 4.14, sin SGC 3.52 y un coeficiente T de 0.009. Esto se debería principalmente a que las

empresas para implementar SGC estarían más predispuestas a desarrollar una cultura de resolución de problemas, basada principalmente en el trabajo en equipo de sus trabajadores, como indicaron Nava y Rivas (2008), lo cual finalmente impulsaría la generación de círculos de calidad.

Con respecto a los subfactores se observa que en todos se presentaron diferencias significativas, siendo las más relevantes: (a) la empresa está capacitada para realizar círculos de calidad – X81, con SGC 4.44, sin SGC 3.50, y un coeficiente T de 0.001; y (b) la empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad – X84, con SGC 3.88, sin SGC 3.39 y un coeficiente T de 0.001. La diferencia en el primer subfactor se debería a que las empresas, al momento de desarrollar procesos de mejora continua para implementar las SGC, primero deben capacitar y entrenar a su gente en metodologías de resolución de problemas y trabajo en equipo. La diferencia en el segundo factor se debería a que los principales resultados de los círculos de calidad son justamente los ahorros que pueden generarse por identificar eficiencias y optimizar sus procesos, lo cual sería muy difícil para empresas que no tienen SGC o procesos de mejora continua establecidos.

Finalmente, después de analizar los 8 factores de éxito en cuestión, se concluye que si existe diferencia significativa en la mayoría de factores en el sector de bebidas alcohólicas del Perú, referente a comparar los niveles de cumplimiento de los factores de la GCT percibidos por las empresas que poseen un SGC y las que no.

5.2 Recomendaciones

1. Dado los resultados de la investigación, se recomienda que las empresas del sector de bebidas alcohólicas en el Perú que no cuentan con SGC lo implementen, ya que se ha podido apreciar que se incrementa el nivel de cumplimiento de calidad percibido en los diversos procesos.

2. Asimismo, para las empresas que ya cuentan con SGC se recomienda desarrollar prácticas en los factores que obtuvieron menores resultados, proponiendo las siguientes:
 - (a) diseñar y ejecutar planes de auditorías y métodos que permitan una evaluación continua de la calidad;
 - (b) involucrar al área de calidad al momento de diseñar los nuevos productos;
 - (c) invertir en estudios de mercado para recoger los requerimientos y expectativas de los clientes al momento de diseñar nuevos productos;
 - (d) desarrollar procesos que permitan asegurar la calidad de los servicios o productos que ofrecen los proveedores.
3. Para las empresas que no tiene SGC, se recomienda implementar herramientas de sistemas que ayuden a tener un mejor control de calidad, para tener un mejor control para la mejora continua de la calidad.
4. Para las empresas que no tiene SGC, se recomienda implementar metodología de mejora continua.
5. Se recomienda a las empresas del sector de bebidas alcohólicas identificar y evaluar los proveedores con los cuales se tiene alianzas estratégicas para mejorar sus procesos de la cadena de suministro de manera integrada.
6. Se recomienda tener como una de las principales estrategias en el negocio, generar cultura de calidad dentro del personal que trabaja en las empresas, a través de capacitaciones, involucramiento a la hora de tomar decisiones en los procesos de calidad.
7. Se recomienda que las empresas que recién van a implementar un SGC previamente elaboren un planeamiento de la estrategia de mejora, en donde estén claros los objetivos de la empresa y las políticas a aplicar.
8. Se recomienda que anualmente se haga un análisis de cumplimiento de metas del plan estratégico de calidad, y además calificar el cumplimiento, para de esta manera identificar las fortalezas y reforzar las áreas de mejora.

9. Para las empresas que no tienen SGC, con el objetivo de potenciar los factores en control y mejoramiento, se recomienda establecer estrategias como la adopción de nuevas tecnologías en investigación y desarrollo, trabajo en equipo, mejora continua, cultura de solución de problemas, control estadístico de procesos, desarrollo de proyectos Six Sigma, certificar sus plantas de producción con normas internacionales que les permitan cumplir con las regulaciones de calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional.

5.3 Contribuciones Prácticas

Como contribución práctica, esta investigación le permite a las empresas de bebidas alcohólicas en el Perú identificar los factores críticos donde deben enfocar sus esfuerzos para mejorar sus niveles de cumplimiento de los factores de la GCT, y en algunos casos, lograr la implementación de un sistema de gestión de calidad que sustente sus operaciones. Asimismo, la investigación permite ofrecer un panorama general de cómo se encuentra el nivel de la calidad en este sector, el cual viene desarrollándose como un importante grupo económico por el crecimiento que ha venido presentando durante los últimos años.

5.4 Contribuciones Teóricas

A nivel teórico, si bien la investigación ha permitido validar la utilidad de la herramienta desarrollada por Benzaquen (2013), es importante resaltar que 8 de los 9 factores obtuvieron un nivel de confiabilidad satisfactorio, y que son solo estos factores los que podrían utilizarse poder realizar comparaciones con otras investigaciones futuras en el país.

5.5 Futuras líneas de investigación

Para complementar nuestro estudio, recomendamos realizar una investigación sobre la percepción de calidad que tienen los consumidores de bebidas alcohólicas en el Perú, ello permitiría a las empresas del sector conocer la opinión de su público sobre la calidad de sus productos, y así ajustar sus estrategias de negocio con respecto a la calidad.

Referencias

Análisis de Riesgo Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. (2012).

Recuperado de <http://www.aai.com.pe>

Aguilar, J. (2014, 15 de julio). Entrevistado por G. Ponce, H. Velarde y M. Estacio.

Integrantes del Grupo 03 del MBAG68 de CENTRUM Graduate Business School.

Lima, Perú.

América Económica. (2013). *La Cerveza, la Categoría Estrella que Destaca en la Región*.

Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/la-cerveza-la-categoria-estrella-que-destaca-en-la-region>

Bendezú, L. (2014). Una de cada 3 botellas de licor es adulterada o de contrabando. *El*

Comercio. Recuperado de [http://elcomercio.pe/lima/ciudad/cada-3-botellas-licor-](http://elcomercio.pe/lima/ciudad/cada-3-botellas-licor-adulterada-contrabando-noticia-1728806?ref=flujo_tags_40196&ft=nota_17&e=titulo)

[adulterada-contrabando-noticia-1728806?ref=flujo_tags_40196&ft=nota_17&e=titulo](http://elcomercio.pe/lima/ciudad/cada-3-botellas-licor-adulterada-contrabando-noticia-1728806?ref=flujo_tags_40196&ft=nota_17&e=titulo)

Benzaquen, J. (2013). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano.

Globalización, Competitividad y Gobernabilidad Journal, 7(1), 41-59. doi:

10.3232/GCG.2013.V7.N1.03

Bruce, S., Shaw, K., & Ebrahimpour, M. (2007). The impact of ISO 9000 on TQM and

Business performance. Recuperado de

[http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vi-](http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=52ddbe1b-c23c-4b86-af57-6bcd1bc4e403@sessionmgr111&hid=103)

[d=3&sid=52ddbe1b-c23c-4b86-af57-6bcd1bc4e403@sessionmgr111&hid=103](http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=52ddbe1b-c23c-4b86-af57-6bcd1bc4e403@sessionmgr111&hid=103)

Calidad Hoy. (2014). *Evolución de las Certificaciones ISO 9001 en Sudamérica y en el*

Mundo. Recuperado de [https://calidadhoy.wordpress.com/2014/05/26/evolucion-de-](https://calidadhoy.wordpress.com/2014/05/26/evolucion-de-las-certificaciones-iso-9001-en-sudamerica-y-en-el-mundo/)

[las-certificaciones-iso-9001-en-sudamerica-y-en-el-mundo/](https://calidadhoy.wordpress.com/2014/05/26/evolucion-de-las-certificaciones-iso-9001-en-sudamerica-y-en-el-mundo/)

CDI. (2014). *Comité de Gestión de la Calidad*. Recuperado de

http://www.cdi.org.pe/semana_cgc.htm

- Crosby, P. (1998). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad* (11ª ed.) México DF, México: McGraw Hill.
- Cuatrecasas, L. (2012). *Gestión de la Calidad Total*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- D'Alessio, F. (2012a). *Administración de las Operaciones Productivas. Un enfoque en procesos para la gerencia*. México DF, México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2012b). *El Proceso Estratégico, Un Enfoque de Gerencia* (2ª ed.). Lima, Perú: Pearson.
- Del Olmo, C. (2009). *Calidad y excelencia en la gestión de la pymes españolas*. Madrid, España: Fundación EOI.
- Deming, E. (1986). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Dorado, A., & Gallardo, L. (2005). *La gestión del deporte a través de la calidad*. Madrid, España: Editorial Inde.
- EFQM shop. (2015). Recuperado de <http://www.nist.gov/baldrige/about/index.cfm>
- Feng, M., Terziovski, M. & Samson, D. (2008). Relationship of ISO 9001:2000 quality system certification with operational and business performance. A survey in Australia and New Zeland-based manufacturing and service companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(1), 22-37. doi: 10.1108/17410380810843435
- Fundibeq. (2010). Recuperado de http://www.fundibeq.org/opencms/opencms/PWF/pattern/index/index.html?__setlocale=es
- García, N. (2007, diciembre). Auge y heterogeneidad productiva. Perú 2002-2006. *Revista Cepal*, 93(8), 143-155. Recuperado de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/9/31959/Garcia.pdf>

- Goya, D. (2014, 29 de agosto). El premio las empresas más admiradas del Perú 2014 reconoció a las mejores compañías. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/premio-empresas-mas-admiradas-peru-2014-reconocio-mejores-companias-2106997>
- Hernández, R., & Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). Lima, Perú: Mc Graw Hill.
- Indecopi (2015). Recuperado de <http://www.indecopi.gob.pe/>
- Jiménez, F. (2000). *Liberalización, reestructuración productiva y competitividad en la industria peruana de los años 90*. Recuperado de <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/DDD183.pdf>
- Juran, J. (1996). *Juran y la calidad por el diseño*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Knight, F. (1997). *A study of the benefits of ISO 9000 quality standards application as related to the state of quality management maturity in organizations* (Tesis doctoral, University of Alabama, Huntsville, U.S.A.). Recuperado de <http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=302&cfc=1>
- Lakhal, L. (2014). The relationship between ISO 9000 certification, TQM practices, and organizational performance. *Quality Management Journal*, 21(3), 38-48.
- Malhotra, M. (2004). *Investigación de mercado: un enfoque aplicado* (4ª ed.). México DF, México: Pearson Educación.
- Martínez, M., & Martínez, A.R. (2006). *Sistemas de gestión de calidad y resultados empresariales: una justificación desde la teoría institucional y de recursos y capacidades*. Recuperado de http://apps.elsevier.es/watermark/ctl_servlet?_f=10&pident_articulo=90073531&pident_usuario=0&pcontactid=&pident_revista=324&ty=136&accion=L&origen=zonadellectura&web=zl.elsevier.es&lan=es&fichero=324v11n34a90073531pdf001.pdf

- Mcadam, R., Mckeown, M. (1999). Life after ISO 9000: An analysis of the impact of ISO 9000 and total quality management on small businesses in Northern Ireland. *Total Quality Management*, 10(2), 229-241. Doi: 10.1080/0954412997974.
- Membrado, J. (2002). *Innovación y Mejora Continua Según el Modelo EFQM de Excelencia* (2da ed.). España, Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Mendoza, W. (2013). *Contexto Internacional y Desempeño Macroeconómico en América Latina y el Perú: 1980-2012*. Recuperado de <http://departamento.pucp.edu.pe/economia/images/documentos/DDD351.pdf>
- Merco (2014). *Ranking merco Personas de Empresas Peruanas 2014*. Recuperado de <http://www.merco.info/es/countries/13/rankings/37>
- Ministerio de la Producción (2013). *Gobierno erradicará elaboración y comercialización de bebidas alcohólicas informales y adulteradas para proteger la salud de los consumidores*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/index.php/prensa/noticias-del-sector/1981-gobierno-erradicara-elaboracion-y-comercializacion-de-bebidas-alcoholicas-informales-y-adulteradas-para-proteger-la-salud-de-los-consumidores>
- Miranda, F., Chamorro A., Rubio, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. España, Madrid: Delta Publicaciones.
- Nava, V., Rivas, L. (2008). *Desempeño de las Organizaciones Mexicanas Certificadas en la Norma ISO 9001:2000*. Recuperado de: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/270/1178
- Ocucaje. (Productor). (2010, Junio). *Viña Ocucaje S.A.* Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=aPrAOC8KwC8>
- Oliva C., Secada P., Franco B. (2002). Instituto Peruano de Economía: *Obstáculos para el Aumento de la Competitividad en el Perú*. Recuperado de

<http://ipe.org.pe/documentos/obstaculos-para-el-aumento-de-la-competitividad-en-el-peru>

Organización Panamericana de la Salud (2010). *El alcohol: un producto de consumo no ordinario. Investigación y Políticas Públicas* (2da ed.). Recuperado de

http://new.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=11987&Itemid=

Prochile (2012). *Estudio de Mercado Vinos en el Perú*. Recuperado de

http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_05_02_12115825.pdf

Quispe, F. (2015, 16 de marzo). Dile No a las Bebidas Ilegales. *Correo*. Recuperado de

<http://diariocorreo.pe/edicion/ica/dile-no-a-las-bebidas-ilegales-572385/>

Santiago Queirolo (2015). Recuperado de <http://www.santiagoqueirolo.com>

Serrano, S. (2007). El Comportamiento de la Empresa ante Entornos Dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, Vol. 2. Empresas excelentes entre las certificadas en las normas ISO 9000 (p. 30). Recuperado de dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2483051.pdf

Tacama. (2015). Recuperado de <http://www.tacama.com>

The National Institute of Standards and Technology. (2014). Recuperado de

<http://www.nist.gov/baldrige/about/index.cfm>

Triola, M. (2014). *Estadística* (9ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

Tuya, J., Ramos I., & Dolado J. (2007). *Técnicas Cuantitativas para la Gestión en la Ingeniería de software*. España: Editorial Gesbiblo, S.L.

Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston. (2013). *Memoria Anual 2012*.

Recuperado de <http://www.backus.com.pe/WB.WebSite/f/pdf/Backus-MemoriaAnual2012.pdf>

Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston. (2014a). *Memoria Anual 2013*.

Recuperado de <http://www.backus.com.pe/WB.WebSite/f/pdf/Backus-MemoriaAnual2013.pdf>

Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston. (2014b). Cusqueña Quinoa estará disponible a nivel nacional por edición limitada. *Sala de Prensa*. Recuperado de

<http://www.backus.com.pe/WB.WebSite/noticias-detalle.aspx?pintIdNoticia=248>

Union of Japanese scientist and engineers. (2015). Recuperado de

http://www.juse.or.jp/deming_en/award/02.html

Zuera, G., & Vinuesa, M. (2009). La certificación ISO 9000 en el Sector Industrial del

Mueble: Evidencias Sobre la Cultura de Calidad Total y las Ventajas que la

Caracterizan. Recuperado de: <http://www.aedem->

[virtual.com/articulos/iedee/v16/161077.pdf](http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v16/161077.pdf)

Apéndice A: Factores de Calidad

Factores de Calidad	Preguntas
Alta Gerencia - Liderazgo - X ₁	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa - X11
	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad - X12
	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad - X13
	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad - X14
	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo - X15
Planeamiento de calidad - X ₂	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad - X21
	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad - X22
	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad - X23
Auditoria y evaluación de la calidad - X ₃	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones - X31
	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad - X32
	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa - X33
Diseño del producto - X ₄	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto - X41
	La empresa invierte en el diseño del producto - X42
	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto - X43
Gestión y calidad del proveedor - X ₅	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
	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada - X53
	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores - X54
Control y mejoramiento del proceso - X ₆	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes - X61
	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente - X62
	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento - X63
	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) - X64
	La empresa implementa el control de calidad con eficacia - X65
Educación y entrenamiento - X ₇	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad - X71
	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad - X72
	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad - X73
	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte - X74
Círculos de calidad - X ₈	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad - X81
	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad - X82
	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa - X83
	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad - X84
Enfoque hacia la satisfacción del cliente - X ₉	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes - X91
	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años - X92
	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes - X93
	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes - X94

Apéndice B: Encuesta sobre la Implementación de la Calidad en la Empresa

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 d					
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.					

Tomado de Benzaquen, J. (2013). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad Journal*, 7(1), 41-59. Doi: 10.3232/GCG.2013.V7.N1.03

Apéndice C: Carta de Presentación



Surco, lunes, 07 de julio de 2014

A QUIEN CORRESPONDA

De mi consideración :

Es grato dirigirle la presente y saludarle en nombre de **CENTRUM** Católica, Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, escuela en la cual se imparte entre otros, el programa de Maestría en Administración Estratégica de Empresas en la modalidad Gerencial.

Un grupo de alumnos de éste programa viene desarrollando su tesis con el tema "**Calidad en las empresas**". Para tal fin, mucho agradeceremos brindar el apoyo necesario a los alumnos que a continuación presentamos, los cuales son alumnos regulares de nuestra casa de estudios:

APELLIDOS Y NOMBRES	DNI
Aguilar Muro Juan Fernando	41766964
Estacio Chan Marco Antonio	41303511
Ponce Ríos Gidged Johana	41453138
Velarde Vigo Hugo Fernando	10197120

Aprovecho la oportunidad para reiterarle mis saludos y le agradezco anticipadamente por su colaboración con este grupo y nuestra escuela, haciendo hincapié en que estudios como éstos buscan hacer un aporte a nuestra sociedad.

Atentamente,

ALFREDO GRAHAM ROJAS
 Director Calidad Académica
 Sub Director Académico



Apéndice D: Lista de Empresas que Conforman la Población del Estudio

	Razón Social	RUC
1	ACKERMANN MURILLO S.A.C.	20454316577
2	ACUACHE CARLOS JOSE MAURICIO	10214753699
3	AGRÍCOLA SAN JOSE DE BARRANCA	20100348170
4	AGRÍCOLA VIÑA VIEJA, VIÑA SANTA ISABEL S.A.C.	20104443819
5	AGRÍCOLA Y VITIVINÍCOLA SAN ANTONIO S.A.	20104455230
6	AGRIPINO CASTRO ROLDAN SANTIAGO	10047202031
7	AGROINDUSTRIAS BODEGA SANTO TOMAS S.A.C.	20409944087
8	AGROINDUSTRIAS CASTILLO S.R.L.	20495286712
9	AGROINDUSTRIAS CUNEO S.R.LTDA.	20368533794
10	AGROINDUSTRIAS DON MAURILIO S.R.L.	20498247181
11	AGROINDUSTRIAS MENDOZA E.I.R.L.	20519975735
12	AGROINDUSTRIAS PELIPOR	20519990530
13	AGROINDUSTRIAS PUERTAS S.R.L.	20371649256
14	AGROINDUSTRIAS REYNOSO S.A.C.	20519888093
15	AGROINDUSTRIAS TRES GENERACIONES SAC	20452733341
16	AGROINDUSTRIAS VIÑAS DEL SUR S.A.C.	20504884466
17	AJEPER S.A.	20331061655
18	ALVARADO HERNÁNDEZ AURELIO NICOLÁS	10214921931
19	ALVAREZ AQUIJE FELIX DANIEL	10214182870
20	ALVAREZ LUQUE JESÚS MARGARITA	10214354581
21	ALVAREZ MONTES DAMIAN DAVID	10214488294
22	ALVAREZ PAREDES MIRTHA ROSARIO	10215527765
23	ANTIGUA FABRICA DE LICORES DE LIMA S.A.C.	20500837641
24	ANTONIO BIONDI E HIJOS S.A.C.	20115729528
25	APU KILLA S.A.C.	20513152605
26	ASOCIACION VINICOLA SALESIANA	20546849326
27	ATUNCAR ROJAS TERESA	10218504553
28	BAILETTI REYES PIERO	10218855453
29	BALCAZAR CONDE SANTIAGO DANIEL	10154152054
30	BODEGA ALVAREZ S.R.L.	20452584752
31	BODEGA ALVIZURI S.A.C.	20537984202
32	BODEGA DON ISIDORO S.R.L.	20104847588
33	BODEGA TACNA S.A.C.	20535090701
34	BODEGA VIÑA ROSITA S.R.L.	20494528020
35	BODEGAS EMPERADOR SAC	20527694427
36	BODEGAS VISTA ALEGRE S.A.C.	20104845704
37	BODEGAS Y VIÑEDOS GRIMALDI E.I.R.L.	20494486351
38	BODEGAS Y VIÑEDOS TABERNERO S.A.C.	20104505784
39	BOHORQUEZ CORDOVA CÉSAR BENITO	10214725385
40	BOHORQUEZ CORDOVA LUZ ANGELICA	10221942847

41	BOHORQUEZ CORDOVA JUAN MIGUEL	10214727221
42	CAHUA HUAMAN JORGE	10218479711
43	CAICO CENTENO ROMULO	10214488855
44	CAMACHO LLANOS JUAN	10154146160
45	CARBONERO VILLANUEVA LUCY ETELVINA	10106003268
46	CARMEN FONTELA E.I.R.L.	20219613882
47	CASTAÑEDA RAMIREZ JOSE LUIS	10214728724
48	NEG.VITIVINICOLA J.QUEIROLO QUEIROLO SAC	20501413225
49	CERVECERIA AMAZONICA SAC	20493323602
50	CERVECERIA SAN JUAN SA	20128915711
51	COMPAÑÍA DE CERVECERA AMBEV PERÚ SAC	20506228515
52	CONDE HUAPAYA AURELIO MERCEDES	10154150965
53	CORPORACION AGROINDUSTRIA OMEGA S.R.L.	20520008749
54	DESTILERÍA NACIONAL S.R.L.	20104443657
55	DESTILERIA SHERPAK S.A.C.	20170453931
56	DESTILERÍAS DEL SUR S.A.C.	20513988401
57	DIEZ ARENAS HECTOR	10076055934
58	DIPROXER E.I.R.L.	20258007370
59	EL ALAMBIQUE DE AZPITIA S.A.	20511346216
60	EL VIEJO MOLINO DEL ALTO LA VILLA S.A.C.	20449242425
61	ELIAS BRAVO PAULA RINA	10214144056
62	ELIAS YUPANQUI JULIO	10214733876
63	EMPRESA AGROINDUSTRIAL CARAVELI S.R.L.	20454309015
64	F.E.ARENA E HIJO S.A.	20104549561
65	FERNANDINI VILLANUEVA CEFERINO	10153829263
66	GARCIA NAVARRO EDILBERTO LEONCIO	10304870112
67	GONZALES DEL VALLE BEGAZO GODOFREDO	10091382411
68	GRUPO COMERCIAL BARI S.A.	20345048571
69	HERNANDEZ ALVAREZ JESÚS	10214160281
70	HERNANDEZ CARLOS PEDRO	10214744924
71	INVERSIONES ROYAL DEL PERÚ - VINOS NOCHE BUENA	20508502771
72	LA PINTA S.A.C.	20519679095
73	LAS FALCAS S.A.	20506781133
74	LEGUA ANGULO JOSE	10214441735
75	LOVERA DE PEÑA CELINDA	10214976141
76	LOVERA ESPINOZA BENJAMIN	10215382228
77	LOVERA ESPINOZA FERNANDO DIONISIO	10214724036
78	LOVERA OLINDA FRANCISCA	10214980792
79	LOVERA PÉREZ KARINA LIDIA	10215315636
80	MAJES TRADICIÓN VINOS Y PISCOS	20454759720
81	MANUEL MUÑOZ NAJAR S.A.C. INDUSTRIA LICO RERA	20100187494
82	MENDOZA URIBE RAUL EDUARDO	10214497951

83	MIREZ CRISOSTOMO MIGUEL	10092969644
84	MONJE BLANCO E.I.R.L	20456115820
85	NYRLA MAGDALENA LÉVANO JAYO	10215527242
86	OMO ZAPATA AGROINDUSTRIA	20491293862
87	ORELLANA GODOY JOSE ANTONIO	10214434470
88	PACHECO HUAMANÍ PASTOR VICTORIANO	10004172651
89	SUCESION INDIVISA BRAVO VDA DE ELIAS ROSA	10214728597
90	PISCONTE BRAVO LUIS ALBERTO	10214764585
91	PISKUS E.I.R.L.	20452843014
92	RIMAJ E.I.R.L. - AREQUIPA	20454138296
93	SANCHEZ ROJAS JHONNY CRISTIAN	10413931067
94	SANTIAGO QUEIROLO S.A.C.	20100097746
95	SOC. E. COPELLO SR LTDA	20100583250
96	SOCIEDAD AGRÍCOLA DON LUIS S.A.	20325346435
97	SUCESION ARIAS AYALA ANDRES ARMANDO	15120221237
98	TORIBIO LLAPA ALEJANDRO	10407313220
99	UCP BACKUS	20100113610
100	UGARELLI SILVA JOSÉ	10087543337
101	VILLA NATALIA 1903 S.A.C	20452459184
102	VELEZ CALDERON MARIO	10044091009
103	VINÍCOLA VICTORIA DE LOS SÁNCHEZ S.A.C.	20491259761
104	VIÑA - BODEGA TUNGA	20495133991
105	VIÑA BROZOVICH SAC	20521217791
106	VIÑA DE PITIS S.R.L.	20498625046
107	VIÑA DEL VALLE S.R.LTDA.	20327657934
108	VIÑA OCUCAJE S.A.	20100048371
109	VIÑA TACAMA	20216789611
110	VIÑA VITOR S.A.C.	20454122616
111	VITIVINICOLA DE LA MANCHA S.A.C.	20452400023
112	VITIVINÍCOLA EL ROBLE S.R.L.	20104405488
113	ZAPATA VELIT VICTOR	10153831977
114	ZUÑIGA DÍAZ ENIT SOFIA - MAJES TRADICION	10294261074

Apéndice E: Lista de Empresas que Conforman la Muestra del Estudio

	Razón Social
1	ACKERMANN MURILLO S.A.C.
2	AGRÍCOLA SAN JOSE DE BARRANCA
3	AGRÍCOLA VIÑA VIEJA, VIÑA SANTA ISABEL S.A.C.
4	AGRIPINO CASTRO ROLDAN SANTIAGO
5	AGROINDUSTRIAS BODEGA SANTO TOMAS S.A.C.
6	AGROINDUSTRIAS CASTILLO S.R.L.
7	AGROINDUSTRIAS CUNEO S.R.LTDA.
8	AGROINDUSTRIAS DON MAURILIO S.R.L.
9	AGROINDUSTRIAS PELIPOR
10	AGROINDUSTRIAS PUERTAS S.R.L.
11	AGROINDUSTRIAS TRES GENERACIONES SAC
12	ALVARADO HERNÁNDEZ AURELIO NICOLÁS
13	ALVAREZ MONTES DAMIAN DAVID
14	ALVAREZ PAREDES MIRTHA ROSARIO
15	ANTONIO BIONDI E HIJOS S.A.C.
16	ASOCIACION VINICOLA SALESIANA
17	ATUNCAR ROJAS TERESA
18	BALCAZAR CONDE SANTIAGO DANIEL
19	BODEGA ALVIZURI S.A.C.
20	BODEGA DON ISIDORO S.R.L.
21	BODEGA VIÑA ROSITA S.R.L.
22	BODEGAS VISTA ALEGRE S.A.C.
23	BOHORQUEZ CORDOVA CÉSAR BENITO
24	BOHORQUEZ CORDOVA JUAN MIGUEL
25	CAMACHO LLANOS JUAN
26	CASTAÑEDA RAMIREZ JOSE LUIS
27	CERVECERIA AMAZONICA SAC
28	CERVECERIA SAN JUAN SA
29	COMPAÑÍA DE CERVECERA AMBEV PERÚ SAC
30	CORPORACION AGROINDUSTRIA OMEGA S.R.L.
31	DESTILERÍA NACIONAL S.R.L.
32	EL VIEJO MOLINO DEL ALTO LA VILLA S.A.C.
33	ELIAS BRAVO PAULA RINA
34	ELIAS YUPANQUI JULIO
35	EMPRESA AGROINDUSTRIAL CARAVELI S.R.L.
36	FERNANDINI VILLANUEVA CEFERINO
37	GARCIA NAVARRO EDILBERTO LEONCIO
38	INVERSIONES ROYAL DEL PERÚ - VINOS NOCHE BUENA

39	MAJES TRADICIÓN VINOS Y PISCOS
40	MANUEL MUÑOZ NAJAR S.A.C. INDUSTRIA LICO RERA
41	MONJE BLANCO E.I.R.L.
42	NEG.VITIVINICOLA J.QUEIROLO QUEIROLO SAC
43	SANTIAGO QUEIROLO S.A.C.
44	SUCESION INDIVISA BRAVO VDA DE ELIAS ROSA
45	UCP BACKUS
46	VILLA NATALIA 1903 S.A.C
47	VIÑA - BODEGA TUNGA
48	VIÑA BROZOVICH SAC
49	VIÑA DE PITIS S.R.L.
50	VIÑA DEL VALLE S.R.LTDA.
51	VIÑA OCUCAJE S.A.
52	VIÑA TACAMA

