

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



Calidad en el Sector Supermercados en el Perú, 2014

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

PRESENTADO POR:

Angie Alvarez Hinostroza

Víctor Andrés Burga Sánchez

Italo Luis Falcón Moscoso

Ursula María Velarde Aliaga

Asesor: Jorge Benzaquen de las Casas

Santiago de Surco, Mayo 2015

Agradecimientos

Agradecemos a Dios sobre todas las cosas, a nuestros padres quienes fueron la inspiración para empezar este camino y que desde pequeños nos mostraron la importancia de la educación y a cada de una de las personas, que tanto directa como indirectamente y con ahínco, nos brindaron sinceramente excelentes consejos, asesoría y todo el apoyo respectivo para la realización de este trabajo de investigación.



Dedicatoria

A los seres que más admiro y amo, a mis padres: Violeta Hinostroza y Juan Alvarez, por su gran ejemplo, amor, cariño y comprensión, por su constante apoyo, porque siempre me enseñaron a perseguir mis sueños y luchar por ellos. A Dios por iluminarme y fortalecerme en los momentos más difíciles y a mi hermano y novio por el gran amor y apoyo incondicional que en todo momento me brindaron.

Angie Alvarez Hinostroza

Dedicado a mi amada esposa Beatriz Lucia por su apoyo incondicional para el éxito en este programa, a mi hijo Ricardo Andrés quien se encuentra siempre en mis pensamientos y a mi hija Andrea Lucia quien está por nacer en unos meses, ellos son la luz que iluminan mi camino.

Víctor Andrés Burga Sánchez

A mis Padres Luis y Rosa, a mis Hermanos Piero, Fritz y Maribel, familiares y mis verdaderos amigos por brindarme todo el soporte, ánimos y motivación constante para concretar con éxito esta meta planteada y por inculcarme a desarrollar el gran significado que los valores que en cada persona debe predominar.

Italo Luis Falcón Moscoso

Dedico esta investigación a mi abuelita, quien con su infinita fuerza me inspiró para poder continuar; a mi mami, quien me acompañó en cuerpo y mente en todo momento; a mi papi, mi ángel quien siempre creyó en mí y me empuja cada día a ser mejor; a mi hermana, quien con su hambre de conocimiento me hizo saber que todo valía aún más la pena; a mis amigos, quienes demostraron estar siempre a pesar de no poder verlos, y al más importante: Dios, quien me enseña que los esfuerzos siempre son recompensados en el momento menos esperado.

Ursula María Velarde Aliaga

Resumen Ejecutivo

La finalidad de esta investigación es crear conciencia en los altos ejecutivos de las empresas del sector supermercados sobre la importancia de la implementación de un sistema de administración de la calidad como el ISO o el HACCP, ya que ésta permitirá reducir los costos, mejorar los procesos, optimizar los recursos, mejorar la cultura organizacional, aumentar la satisfacción de los clientes y comprometer a los empleados. Para ello, se aplicó un cuestionario dirigido a los gerentes y jefes de los supermercados en el Perú, basado en el Modelo de Nueve Factores del TQM en la Empresa para conocer y validar las diferencias que existen entre los supermercados que aplican un sistema de administración de la calidad de los que no. El cuestionario dio como resultado diferencias en la aplicación de los nueve factores del modelo propuesto, con énfasis en los factores de Alta Gerencia, Satisfacción al Cliente y Gestión de la Calidad del Proveedor. Finalmente, luego de analizar las respuestas del cuestionario, se pudo determinar que los sistemas de administración de la calidad mayormente utilizados por los supermercados en el Perú son el ISO 9000, el ISO 22000 y el sistema HACCP. Así, es relevante recalcar el valor de una buena implementación y monitoreo de un sistema de administración de la calidad que permita tener un mejor control de los procesos de la empresa impactando positivamente en la satisfacción del cliente.

Abstract

The purpose of this research is to create conscientious in the senior executives of the supermarket sector about how important is to make a correct implementation of a quality management system like ISO or HACCP, because it would reduce their costs, allow continuous improvement of their procedures, optimize resources, enhance their organizational culture, increase their clients satisfaction and engage their employees. To get this, a survey was applied and sent to the managers of the supermarkets in Peru, this survey was based on the Nine Factors Model of TQM in the Company that allows knowing and validating the differences between the supermarkets that apply a quality management system from those that do not. The results indicates that there were differences in the application of the nine factors of the proposed model, with emphasis in the following factors: Senior Management, Client Satisfaction and Supplier Quality Management. Finally, after studying the survey results, it was determined that the quality management systems most used by the supermarkets in Peru are ISO 9000, ISO 22000 and HACCP. This way, is transcendental to stress the importance of a good implementation and monitoring of a quality management system that allows better control of the procedures in the company, having a positive impact in the client satisfaction.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras	x
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Definición del Problema	3
1.3 Propósito de la Investigación	3
1.3.1 Pregunta de investigación	3
1.3.2 Objetivo	3
1.3.3 Hipótesis	4
1.4 Importancia de la Investigación	4
1.5 Naturaleza de la Investigación	5
1.5.1 Enfoque cuantitativo	6
1.5.2 Alcance explicativo	7
1.5.3 Diseño transeccional	7
1.6 Limitaciones	7
1.7 Delimitaciones	8
1.8 Resumen	8
Capítulo II: Revisión de la Literatura	9
2.1 Calidad	9
2.1.1 Calidad total	9
2.1.2 La norma ISO	13
2.1.3 HACCP	17
2.2 Calidad de las Empresas en el Sector Supermercados en el Mundo	19
2.3 Calidad en el Perú	22

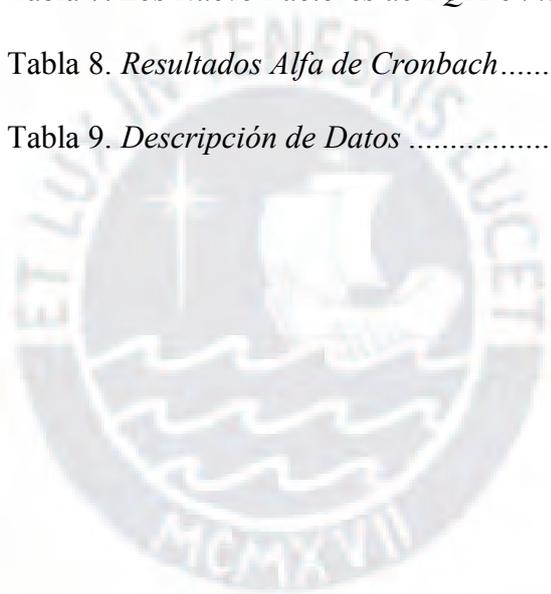
2.3.1 Calidad de las empresas en el sector supermercados en el Perú.....	25
2.3.2 Análisis interno del sector (AMOFHIT) en el Perú.....	28
2.4 Resumen	37
2.5 Conclusiones.....	38
Capítulo III: Metodología.....	39
3.1 Diseño de la Investigación.....	39
3.1.1 Enfoque cuantitativo.....	39
3.1.2 Alcance explicativo	40
3.1.3 Diseño transeccional.....	40
3.2 Población y Selección de la Muestra.....	40
3.3 Procedimiento de Recolección de Datos	41
3.4 Instrumentos.....	42
3.6 Resumen	43
Capítulo IV: Análisis de los Resultados.....	45
4.1 Perfil de Informantes	45
4.2 Consistencia Interna	46
4.3 Prueba de Hipótesis.....	48
4.4 Análisis de los Nueve Factores.....	51
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	57
5.1 Conclusiones.....	57
5.2 Recomendaciones.....	58
5.3 Contribuciones Teóricas.....	59
5.4 Contribuciones Futuras.....	60
Referencias	61
Apéndices	69

Apéndice A: Relación de la Población - Supermercados en Perú a Diciembre 2014.....	69
Apéndice B: Respuestas Obtenidas del Cuestionario	70
Apéndice C: Preguntas Asociadas a los Nueve Factores del TQM.....	82
Apéndice D: Resultados obtenidos por Factor	83
Apéndice E: Resultados <i>Alfa de Cronbach</i>	85
Apéndice F: Prueba de Bondad de Ajuste de Kolmogorov-Smirnov	92
Apéndice G: Resultados de la Prueba No Paramétrica de <i>Mann-Whitney</i>	93



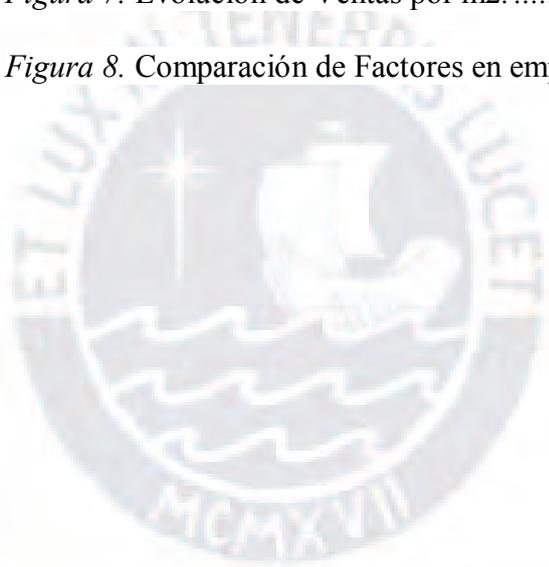
Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Siete Principios del Sistema HACCP</i>	18
Tabla 2. <i>Sistemas de Gestión de Calidad más utilizados</i>	25
Tabla 3. <i>¿Qué supermercados e hipermercados recuerda?</i>	30
Tabla 4. <i>Grupos del sector retail: supermercados en Chile</i>	33
Tabla 5. <i>Tipos de supermercados en el Perú</i>	34
Tabla 6. <i>Ratios Financieros de la Industria de Supermercados</i>	35
Tabla 7. <i>Los Nueve Factores de TQM en la Empresa</i>	42
Tabla 8. <i>Resultados Alfa de Cronbach</i>	44
Tabla 9. <i>Descripción de Datos</i>	47



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Organización de gestión de calidad total.	12
<i>Figura 2.</i> Evolución del número de Certificaciones ISO 9001 en el Perú.	15
<i>Figura 3.</i> Evolución del número de Certificaciones ISO 22000 en el Perú.	17
<i>Figura 4.</i> <i>Quality and Safety</i>	23
<i>Figura 5.</i> 25 Gobiernos Regionales del Perú.	26
<i>Figura 6.</i> Evolución de la participación de mercado.	29
<i>Figura 7.</i> Evolución de Ventas por m ²	31
<i>Figura 8.</i> Comparación de Factores en empresas con y sin SGC.	52



Capítulo I: Introducción

1.1 Antecedentes

La administración de la calidad en las empresas en el Perú no ha sido tomada en cuenta como un factor crucial para el éxito de las mismas, por lo que es importante que empiece a ser considerada en los diversos rubros de negocio, tanto para empresas que ofrecen servicios como para las que ofrecen productos para consumo nacional o internacional. De acuerdo con Benzaquen (2013), en los 80's en el Perú se comienza a considerar a la administración de la calidad como una herramienta de suma importancia. A fines de los 90's, las grandes empresas fueron las pioneras en temas de certificación ISO 9001 (*International Organization for Standardization*). Esta corriente logró posicionarse inicialmente en las medianas empresas, hasta que a mediados del 2002 las pequeñas empresas también apostaban por la certificación ISO, y así se beneficiaron de notables ventajas, tales como: reducción de costos, mejora del clima laboral, incremento de la productividad, disminución de las mermas e incremento de las ventas, entre otras. Además, se buscó implementar medidas que insertaran al Perú dentro del comercio internacional, en base a ello se optó por brindar la libre circulación de los bienes nacionales e importados.

Es así que, hasta el 2012 se contaba con un número bajo de empresas con certificación en administración de la calidad en el país; según Uría (2012), la secretaría técnica de la Comisión de Normalización y de Fiscalización de Barreras Comerciales no Arancelarias del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) sostuvo que el Perú y Bolivia son los dos países de la región latinoamericana que tienen el número más bajo de empresas certificadas con solo un promedio de 1,000 empresas; esto se debe a que las industrias, como la de productos de consumo masivo en Perú, se caracterizan por la baja penetración de negocios formales (17% de las ventas totales aproximadamente), mientras que el resto corresponde a ventas en

mercados abiertos (mercados vecinales – canal tradicional) y a pequeñas tiendas comerciales, como las bodegas (Clasificadora de Riesgos Class y Asociados, 2014). Tal es así que, Rossi (citado en Chevarría, 2007) indicó que en el sector supermercados del país, la única cadena certificada con ISO 9000 en el 2007 y hasta la fecha es Supermercados Peruanos. Como se ha mencionado anteriormente, esto genera una serie de beneficios tanto a la empresa como a los clientes, por ello el sector supermercados tiene la oportunidad de empezar a gestionar un plan eficiente de mejora continua en administración de la calidad en sus negocios. Para ello, en el país se cuenta con entidades tanto nacionales como internacionales que están dispuestas en asesorar, guiar y alinear a los negocios interesados hacia una correcta aplicación de un sistema de administración de la calidad, pues existen diversos tipos de certificaciones que dependerá del rubro del negocio para su correcta aplicación.

Por otro lado, la implementación de un sistema de administración de la calidad como el HACCP, permitiría a las empresas asegurar la calidad en las líneas de producción que operan. En ese sentido, el Ministerio de Salud (2006) mencionó que todas las personas naturales y jurídicas que intervienen en cualquier proceso de fabricación, elaboración o industrialización de alimentos y bebidas, destinadas para el consumo en el país o para su comercialización en el extranjero, están obligadas a aplicar el Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP, por sus siglas en inglés), con la finalidad de asegurar la calidad sanitaria y la inocuidad de los alimentos y bebidas para el consumo humano. De esta manera, el Estado estaría colaborando a elevar el nivel de calidad en las empresas, entre ellas los supermercados, ya que estas cuentan con varias líneas de producción de alimentos y bebidas, que estarían dentro de lo estipulado en la normativa del Ministerio de Salud.

Finalmente, se han realizado estudios respecto a la medición de la calidad en las empresas, entre ellos el de Li, Anderson & Harrison (2003) quienes definieron que son ocho

los factores los que sirven para medir la calidad en las empresas: (a) Liderazgo, (b) Visión de Calidad y Planeamiento, (c) Control de Proceso y Mejoramiento, (d) Diseño del Producto, (e) Auditoria de Calidad y Evaluación, (f) Gestión de Calidad del Proveedor, (g) Educación y Capacitación, y (h) Orientación al Cliente. Por otro lado, Benzaquen (2013) mencionó que para medir la calidad en las empresas existen nueve factores de éxito: (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 la Calidad, y (i) Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente; los cuáles se utilizarán como el instrumento base para el presente análisis de la administración de la calidad en el sector supermercados en el Perú.

1.2 Definición del Problema

Aún no se ha identificado si las empresas del sector supermercados en el Perú que cuentan con un sistema de administración de la calidad tienen un mayor nivel de calidad comparadas con aquellas que no tienen un sistema de administración de la calidad implementado.

1.3 Propósito de la Investigación

Para el desarrollo de la problemática, se consideró lo siguiente:

1.3.1 Pregunta de investigación

¿Existen diferencias significativas respecto a cada uno de los nueve factores de éxito de la calidad (TQM) entre las empresas del sector supermercados en el Perú con sistemas de administración de calidad con las que no lo tienen?

1.3.2 Objetivo

Identificar si las empresas del sector supermercados con un sistema de administración de la calidad tienen un mayor nivel de la calidad comparadas con aquellas que no tienen un

sistema de administración de la calidad, respecto a cada uno de los nueve factores de éxito de la calidad (TQM).

1.3.3 Hipótesis

Las empresas del sector supermercados en el Perú con un sistema de administración de la calidad tienen diferencias significativas en los factores de calidad (TQM) con aquellas empresas que no tiene un sistema de administración de la calidad, de acuerdo al modelo propuesto.

1.4 Importancia de la Investigación

La investigación es una herramienta importante para la toma de decisiones de los profesionales, ya que ayuda a mejorar los estándares de calidad y exige que haya una mejor educación en una nación. Es así que, la presente investigación permitirá hacer una comparación del impacto que tiene la aplicación o no aplicación de un sistema de administración de la calidad basado en los nueve factores del instrumento propuesto por Benzaquen (2013). Lo que se busca es concientizar a las empresas de la importancia de la implementación de un sistema de administración de la calidad, ya que ello les permitirá aumentar su competitividad en el sector.

También, se considera que la investigación es una herramienta importante para el desarrollo de la sociedad, en este estudio específicamente para el sector supermercados, pues los resultados obtenidos podrán ser utilizados por las empresas para conocer sus fortalezas y debilidades para poder mejorarlas a favor del país, e incluso se evalúa la posible aplicación de esta investigación por empresas del sector en Latinoamérica. Hernández y Coello (2008) sostuvieron lo siguiente sobre la importancia de la investigación:

La investigación científica es una actividad social que requiere de personas con capacidad para realizarla, de medios materiales y de apoyo social, económicos y políticos. ...por lo que estudios de ciencia, tecnología y sociedad demuestran que hace

falta educar a las personas en el sentido de ciencia, sociedad y su responsabilidad social (Hernández et al, 2008, p. 8).

1.5 Naturaleza de la Investigación

Para realizar una investigación se necesitan diversas herramientas que servirán como recursos importantes para poder definir el problema y presentar las posibles mejoras a aplicar. Sobre esto, García de Ceretto y Giacobbe (2009) detallaron que la investigación surge de una idea a investigar, la misma que puede provenir de distintas fuentes, por lo que el éxito de la investigación depende de las fuentes de información necesarias respecto al tema y para ello se puede recurrir a la bibliografía disponible. Asimismo, el proceso de investigación debe tener una connotación distinta e innovadora, siempre cuidando de conocer los límites que puedan aparecer en el proceso de investigación; además, la motivación del investigador es crucial, ya que su actitud podrá ayudar a que se comprometa con la investigación. También, Hernández et al (2008) expresaron su opinión sobre la investigación escribiendo que es “una ciencia que se basa en la observación sistemática de la realidad, su medición, el análisis de sus propiedades y características, la elaboración de hipótesis, su interpretación y contrastación, la formulación de alternativas de acción o respuesta” (p. 42). Otra definición de la investigación dada por Borda (2013) fue:

La palabra investigación deriva de dos raíces latinas: *in*, que significa en, dentro, y *vestigium*, que significa rastro, huella, indicio o señal de algo. Por su parte, la palabra investigar proviene del verbo latino *investigare*, que alude a la acción de buscar, inquirir, indagar, seguir vestigios o la pista o huella de algún o algo, averiguar o descubrir alguna cosa... La investigación es entendida también como: (a) el proceso mediante el cual se aplica el método científico en la búsqueda de información relevante y fidedigna, para entender, explicar, verificar, corregir o aplicar el conocimiento; (b) el proceso mediante el cual se genera y acumula conocimiento

científico, por medio de procedimientos reconocidos como válidos; y (c) es una actividad humana que implica el proceso mediante el cual un sujeto se encamina hacia los hechos para obtener con respecto a ellos un conocimiento científico (Borda, 2013, p. 15).

Por otro lado, Barrón y D'Aquino (2007) sostuvieron que existen diversas propuestas metodológicas para la investigación, que pueden ser clasificadas bajo el método cualitativo o el cuantitativo. Estos métodos se caracterizan por lo siguiente: (a) el método científico, todas las ciencias; (b) las ciencias naturales, como modelo que debe ser imitado por todas las demás; y (c) explicar un hecho es subsumirlo bajo leyes generales. A continuación, se explica con más detalle los enfoques que se pueden tomar para el desarrollo de la investigación:

1.5.1 Enfoque cuantitativo

Para esta investigación se definió el enfoque cuantitativo, porque se busca explicar las diferencias que podrían existir entre las empresas que cuentan con un sistema de administración de la calidad de las que no, mediante el uso del Instrumento de los Nueve Factores del TQM en la Empresa y la aplicación de un cuestionario para obtener los datos que permitirán efectuar la comparación entre ellas, y así aceptar o rechazar la hipótesis propuesta, dependiendo del grado de certeza obtenido en las pruebas estadísticas para luego establecer las conclusiones y recomendaciones respecto de la hipótesis. Quijano (2009) recalcó también lo siguiente sobre la investigación cuantitativa:

El objetivo de la investigación cuantitativa es recoger información primaria para estudiar cuántos elementos de una población poseen una determinada característica, cuántos son consumidores, cuántos establecimientos siguen unas determinadas estrategias, etc. Estas técnicas van a trabajar con grupos relativamente grandes de elementos, y persiguen en todo momento extraer datos que sean representativos estadísticamente de la población objeto de estudio (Quijano, 2009, p. 15).

Asimismo, Gómez (2009) manifestó que en la investigación cuantitativa, el investigador debe tener en cuenta el analizar y definir muy bien la metodología a usar para este proceso, con la finalidad de validar o no la hipótesis planteada.

1.5.2 Alcance explicativo

La presente investigación se definió como un alcance explicativo, debido a que se busca manifestar porqué existen diferencias entre las empresas que cuentan con un sistema de administración de la calidad de las que no, en relación a los factores del Instrumento de los Nueve Factores del TQM en la Empresa. Hernández et al (2010) expuso que el “propósito de la investigación explicativa...se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables” (p. 85).

1.5.3 Diseño transeccional

La presente investigación es no experimental transeccional, ya que se recabarán los datos por la aplicación del cuestionario a los gerentes de los supermercados en un único momento. Hernández et al (2010) recalcaron que “el propósito de la investigación transeccional es describir variables y analizar sus incidencias e interrelaciones en un momento dado” (p. 151).

1.6 Limitaciones

Como limitación principal se tiene el difícil acceso para obtener la información de la lista de contactos del sector supermercados en el Perú. A pesar de ello, se considera que el presente trabajo de investigación es viable debido a que se han tomado en cuenta los siguientes aspectos para su desarrollo: (a) se dispone de los recursos económicos, administrativos, logísticos, de capital humano e instalaciones necesarias para efectuar el trabajo de investigación; (b) se cuenta con conocimiento pertinente del funcionamiento de las empresas del sector de supermercados en el Perú; (c) se dispone del tiempo necesario de seis

meses para realizar la investigación; y (d) se cuenta con el asesoramiento de CENTRUM Católica para realizar los avances y presentación final de la investigación.

1.7 Delimitaciones

El estudio se realizará a las empresas del sector supermercados en el Perú (ver Apéndice A). La información correspondiente a la base de datos de las cadenas de supermercados más importantes del país (Cencosud, Supermercados Peruanos e Hipermecados Tottus) fue obtenida a través de la red de contactos de los integrantes del equipo que desarrollan la presente investigación; respecto a los demás supermercados existentes, la información fue obtenida por medio del uso de la *Internet* y páginas amarillas. Por último, el año de análisis para el proceso de investigación de la presente tesis fue el 2014.

1.8 Resumen

Después de haber analizado los diversos puntos de vista de distintos autores, se hace hincapié en la importancia que tiene la investigación y en las diversas metodologías que existen para su desarrollo. Del mismo modo, se hará uso de la herramienta de los nueve factores para poder medir la aplicación de los sistemas de administración de la calidad en las empresas que conforman el sector supermercados en el Perú, la misma que permitirá definir si la hipótesis puede ser o no aceptada al concluir este proceso. En suma, es vital para cualquier proceso de investigación que se cuente con fuentes fidedignas y confiables para obtener un mejor resultado.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

Dentro de las variables más importantes que generan una amplia gama de oportunidades para las empresas la que más resalta en la actualidad es la administración de la calidad, y por esta razón Sánchez (2005) resaltó que la calidad ha dejado de ser un elemento competitivo para transformarse en un componente de supervivencia absoluta, tanto para los productos como para los servicios de una empresa. Asimismo, Juran (citado en D'Alessio, 2012) manifestó que la calidad es un conjunto de características de un producto, bien o servicio que cuanto menos deficiencias tiene, más satisfacerá las necesidades de los clientes (p. 354).

Reforzando esto último, D'Alessio (2012) recalcó la importancia de estimular la innovación en la gestión empresarial, mostrando a los altos niveles de una organización o país las ventajas que se generan al desarrollar estrategias necesarias para implementar la calidad total (p. 350). Dicho esto, para establecer sistemas de administración de la calidad eficientes en una empresa, e inclusive en un país, es necesario seguir el enfoque de las normativas internacionales establecidas, por lo que es vital la integración total de cada uno de los involucrados con el propósito de lograr estabilidad en el largo plazo. Así, para esta investigación se buscará relacionar la calidad y la manera de cómo este factor puede influir en el sector supermercados en el Perú.

2.1 Calidad

2.1.1 Calidad total

Paul (1997) se refirió a la administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés) como la “aplicación de medidas para asegurar que la economía y los recursos humanos y físicos estén planificados, organizados, dirigidos y controlados de una manera eficaz, o lograr los objetivos a través de un eficiente proceso de planificación, organización, dirección, y control” (p. 4). Continuando con Paul (1997), también mencionó que la

administración de la calidad total ofrece las herramientas para que una organización sea eficiente y competitiva en todo sentido, tanto dentro como fuera de la misma. Además, señaló que la TQM “enfatisa la comprensión de la variación, la importancia de la medición y el diagnóstico, el rol del cliente y el compromiso de los empleados a todos los niveles de la organización en la búsqueda de mejoras continuas” (p. 33). Entonces, la administración de la calidad permite tener una visión integral de la organización, así como evaluar, analizar y proponer cambios que impacten positivamente a la empresa permitiendo un crecimiento sostenible que vele que su desempeño se adecúe a mejoras continuas, las que deberán ser previamente coordinadas con todas las áreas involucradas en los diversos procesos para satisfacer las expectativas del negocio. Por otro lado, Ruiz-Canela (2004) indicó que la administración de la calidad total se refiere a un impacto estratégico que hace que la empresa ofrezca una ventaja competitiva contemplando cubrir y superar las expectativas del cliente, haciendo que sea rentable gracias al diseño e implementación de procesos eficientes.

Además, la administración de la calidad total exige ciertos aspectos importantes que se deben tener presentes una vez que se implemente: (a) valores visibles de la organización, principios y normas que deben ser aceptadas por todos; (b) una orientación empresarial con una estrategia clara, misión, política de calidad y objetivos, con procedimientos y prácticas eficaces; (c) requisitos cliente/proveedor (interno y externo) claramente desarrollados; y (d) demostración de la propiedad de todos los procesos y sus problemas relativos (Paul, 1997). De la misma manera, conforme a Ruiz-Canela (2004) existen los siguientes principios generales de administración de la calidad total:

- La administración de la calidad total es, ante todo, una responsabilidad directiva. Los directivos y los mandos intermedios deben ser líderes, capaces de involucrar y comprometer al personal en las acciones de mejora.

- Para la administración de la calidad total es imprescindible la participación de todos (conciencia colectiva). Reducir errores solo será posible con la participación de todos y cada uno de los miembros de la organización.
- La administración de la calidad total requiere una nueva cultura. En el concepto de calidad total “todos piensan y todos hacen”.
- La administración de la calidad total es lograda por las personas y para las personas; esto exige, entre otros, un programa continuo de formación y adiestramiento.
- La administración de la calidad total es clave para lograr competitividad. Con una buena calidad es posible captar un mercado y mantenerse en él.
- La ventaja competitiva está en la reducción de errores y en la mejora continua de procesos.
- La administración de la calidad total de los productos y servicios es resultado de la calidad total de los procesos; los que hacen bien su trabajo lubrican el proceso; los que lo hacen mal crean cuellos de botella en el proceso.
- El proceso de producción está en toda la organización, entendiendo como proceso de la producción (del producto o del servicio) no toda la línea de producción propiamente dicha, sino toda la empresa.
- Son indispensables las cadenas cliente-proveedor internos. Cada individuo de la organización toma conciencia de que tiene uno o más clientes internos y uno o más proveedores internos; los proveedores internos son los que hay que mantener informados de cómo queremos que nos entreguen el trabajo para las correcciones pertinentes y clientes internos son los que hay que satisfacer.
- En el proveedor se inicia la calidad y por eso debe ser considerado como parte de la organización, como parte de nuestro proceso de producción, extendiéndose a él las acciones en materia de calidad total.

- Se debe establecer la mentalidad de cero defectos; esto tiene el propósito de erradicar el “desperdicio”, en todas las formas como se presente, eliminando las actividades que no agregan valor.

A continuación, se muestra la referencia que hizo Naidu (2006) sobre cómo está organizada la administración de la calidad total: (ver Figura 1)



Figura 1. Organización de gestión de calidad total. Tomado de “Total Quality Management”, por N. V. R. Naidu, 2006, Daryaganj, Delhi, IND. New age international.

Dicha pirámide permite que los procesos de la organización prevean y contemplen mejoras continuas con la finalidad de ser más eficientes para el cliente y mantener una relación a largo plazo. También, Omachonu y Ross (1995) sostuvieron que el principal objetivo de la administración de la calidad total es lograr la satisfacción del cliente mediante la integración de todas las funciones y procesos en una organización, lo que conduzca a la empresa a mejorar continuamente la calidad de sus bienes y servicios (p. 3). Dicho esto, el concepto de administración de la calidad total no debe aplicarse sólo a la manufactura, sino en todas las fases del desarrollo de un producto: la distribución, la administración y el servicio al cliente (p. 12).

De acuerdo con Evans y Lindsay (2005), las empresas pueden afrontar los siguientes obstáculos al momento de implementar la administración de la calidad total o en el proceso

de mantenimiento de la misma: (a) ausencia de motivación, (b) falta de tiempo para dedicarlo a las iniciativas de calidad, y (c) ausencia de un plan estratégico formal para el cambio (p. 432). Muy aparte de aprender a lidiar con ellos, esto le permite a las empresas adquirir habilidades en la creación, adquisición y transferencia de conocimiento a todo su personal, con el propósito de lograr un compromiso en conjunto.

Li, Anderson & Harrison (2003) realizaron un estudio de las prácticas de calidad en China. De este estudio se definieron los siguientes factores respecto a la utilización de un instrumento de medición de la calidad: (a) Liderazgo, (b) Visión de Calidad y Planeamiento, (c) Control de Proceso y Mejoramiento, (d) Diseño del Producto, (e) Auditoría de Calidad y Evaluación, (f) Gestión de Calidad del Proveedor, (g) Educación y Capacitación, y (h) Orientación al Cliente. Se identificaron estos factores considerando que la combinación y desarrollo de los mismos permite dar a conocer que las organizaciones estarían aplicando un buen sistema de administración de la calidad total.

Habiendo revisado lo expuesto por los autores mencionados, se puede concluir que la administración de la calidad total es una herramienta importante que ayuda, por medio de diagnósticos y análisis, a que cada proceso de una organización cumpla con ciertos parámetros y estándares, evitando posibles errores en su ejecución o la omisión de los mismos. Finalmente, estos procesos deben ser monitoreados constantemente para su mejora continua, respondiendo a los cambios del mercado, tecnológicos u otros.

2.1.2 La norma ISO

ISO (Organización Internacional de Estandarización) es una organización independiente, no gubernamental y uno de los desarrolladores voluntarios de estándares internacionales más grandes del mundo. Según esta entidad los estándares internacionales son los que hacen que las cosas funcionen, además dan especificaciones de primer nivel a productos, servicios y sistemas para asegurar su calidad, seguridad y eficiencia; por ello, son

conocidos también como los facilitadores del intercambio del comercio internacional. ISO publicó más de 19,500 estándares internacionales abarcando casi todas las industrias, desde tecnología, seguridad de alimentos, agricultura y salud. En la actualidad, ISO cuenta con la participación de 163 países y 3,368 técnicos (ISO, s.f.).

ISO 9001:2008.

Forma parte de la familia ISO 9000 y de acuerdo con la *Société Générale de Surveillance* del Perú - SGS (s.f.) esta norma permite una mejora continua de los sistemas de administración de la calidad, así como de los procesos en una organización y un desarrollo en la capacidad de las operaciones para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. La SGS también indicó que esta norma está basada en ocho principios: (a) enfoque al cliente, comprender sus necesidades; (b) liderazgo, los líderes deberán crear y mantener un ambiente propicio al interior de la organización para involucrar a todos los colaboradores; (c) participación del personal, involucrar y comprometer a los trabajadores; (d) enfoque basado en los procesos; (e) enfoque de sistemas para la gestión, procesos interrelacionados de manera integral; (f) mejora continua, un objetivo permanente; (g) enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, veracidad en la información para mejor toma de decisiones; y (h) relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor, situación ganar - ganar.

En efecto, esta norma es aplicable a cualquier organización formal sin considerar el tamaño o si es pública o privada. En ese sentido, Báez (2013) mencionó que “el sector público puede mejorar sus índices de gestión, transparencia y buen gobierno mediante la implementación adecuada de modelos de gestión de calidad basados en el estándar ISO 9001” (p. 130). Por otro lado, Corbett, Kirsh y Montes-Sancho (citados en Gómez, Fontalvo y Vergara, 2013) mencionaron que:

La implementación de la ISO 9000 obliga a la disciplina por parte de la empresa; esto implica el diseño de procedimientos que aseguren la medición constante de la calidad

para garantizar la toma de las acciones correctivas apropiadas cada vez que ocurran problemas. Como resultado de dicho proceso, las tasas de defectos deben disminuir y los errores deben ser identificados a tiempo, hecho que permitirá su corrección a un menor costo. Esta disciplina también puede identificar las prácticas actuales que son obsoletas o contraproducentes, con el fin de mejorarlas o reemplazarlas (p. 101).

A continuación se muestra la evolución de certificaciones ISO 9001 en el Perú: (ver

Figura 2)

Evolution of ISO 9001 certificates in Peru

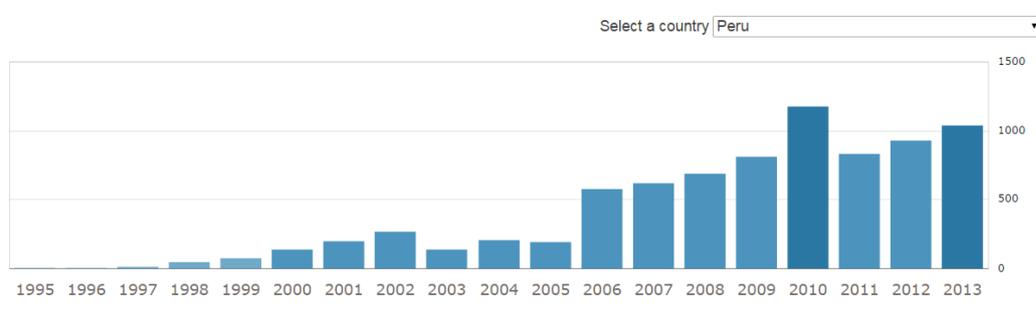


Figura 2. Evolución del número de Certificaciones ISO 9001 en el Perú.

Tomado de "International Organization for Standardization", por ISO, s.f. Recuperado de

<http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/isosurvey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=PE#standardpick>

Según el portal ISO (2013) el año 2010 fue el periodo en el que se obtuvo la mayor cantidad de certificaciones ISO 9001 en el país llegando a 1,177. Para el 2011 se redujo un 29% llegando a 835. En el 2012 aumentó 11% respecto al año anterior, representando un total de 928, y finalmente, para el 2013 aumentó a 1,040 (un 12% más respecto al 2012). Estas variaciones se podrían interpretar debido a que no hay una renovación constante de certificaciones por parte de las empresas peruanas, ya que éstas tienen una vigencia de tres años, pues en el supuesto de sí haber una renovación permanente, la curva de la Figura 2 sería ascendente.

ISO 22000.

De acuerdo con un estudio realizado por Vivanco (2008) para la Comisión para la Promoción de Exportaciones (PromPex ahora PromPerú), esta norma busca incrementar la satisfacción del cliente mediante un eficaz control de los riesgos para la inocuidad

alimentaria, con un enfoque integral de cadena alimentaria. Asimismo, la SGS (s.f.) sostuvo que la certificación ISO 22000 cubre todos los procesos de la cadena alimentaria que tienen consecuencias en la seguridad del producto final. Además, es la única norma sobre seguridad alimentaria que unifica los diversos estándares nacionales y que debe ser utilizada por todas las organizaciones que trabajan en la cadena alimentaria, desde las que trabajan en el sector agrícola y ganadero hasta los servicios de alimentación, pasando por el procesamiento, transporte, almacenamiento, envasado y venta al por menor. Además, según ISO (s.f.) esta norma especifica los requerimientos de un sistema de gestión de seguridad alimentaria, donde una organización especializada en el rubro de alimentos demuestre su habilidad para controlar la seguridad y las amenazas, con la finalidad de asegurar que los alimentos sean aptos para el consumo humano. Esta norma también es aplicable a todas las organizaciones sin importar su tamaño. Al respecto, el diario Reforma (citado en vLex 2008) mencionó:

Surge un nuevo estándar de calidad llamado ISO 22000 que supera a lo existente en materia de higiene y administración de la industria gastronómica. De hecho tiene como base al ISO 9001 y la norma internacional HACCP (*Hazard Analysis & Critical Control Points*) que controla los peligros sanitarios en restaurantes y establecimientos con manejo de alimentos.

Asimismo, ISO (s.f.) especificó que las empresas deben cumplir con los siguientes requerimientos para obtener esta certificación: (a) planear, implementar, operar, mantener y actualizar el sistema de gestión de seguridad alimentaria enfocada en proveer productos de acuerdo a la intención de su uso y de manera segura a los consumidores; (b) demostrar el cumplimiento con los estatutos aplicables y regulatorios de los requerimientos de seguridad alimentaria; (c) evaluar y calificar los requerimientos del cliente y demostrar conformidad con los requerimientos mutuamente aprobados, referentes a la seguridad alimentaria para mejorar la satisfacción del consumidor; (d) comunicar eficientemente sobre los problemas e

incidencias de la seguridad alimentaria a los proveedores, clientes y terceros que estén involucrados en la cadena alimentaria; (e) asegurar que las empresas cumplan con las políticas de seguridad alimentaria establecidas; (f) demostrar dicho cumplimiento a cualquier interesado; y (g) finalmente, postular a obtener la certificación del sistema de gestión de seguridad alimentaria a través de una consultora externa o haciéndolo de manera interna.

A continuación se muestra la evolución de certificaciones ISO 22000 en el Perú: (ver Figura 3)

Evolution of ISO 22000 certificates in Peru

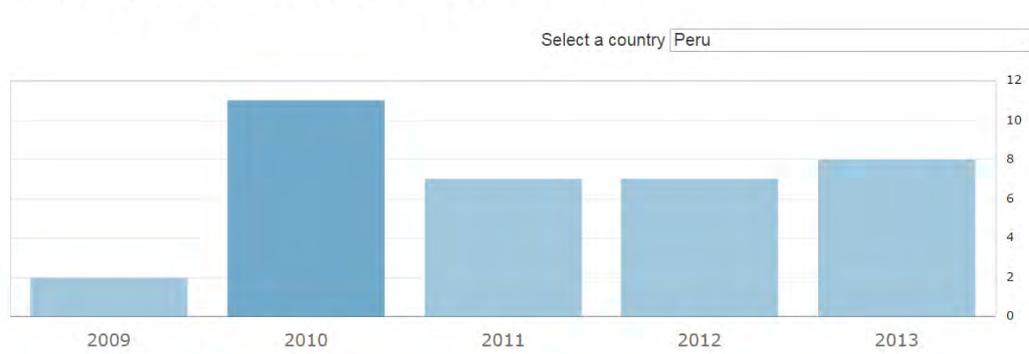


Figura 3. Evolución del número de Certificaciones ISO 22000 en el Perú. Tomado de “International Organization for Standardization”, por ISO, s.f. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/isosurvey.htm?certificate=ISO%2022000&countrycode=PE#standardpick>

Según el portal ISO (2013) para el 2009 el número de certificaciones ISO 22000 en el Perú fue de 2, teniendo un incremento exponencial para el 2010 a 11. En el año 2011 se redujo a 7, manteniéndose ese número hasta el 2012. Por último, en el 2013 se contó con un total de 8 empresas certificadas. Al igual que en el caso del ISO 9001, se puede interpretar que estas variaciones se deben a que no hay una renovación constante de certificaciones. Finalmente, es importante tomar en cuenta el bajo número de empresas certificadas con esta norma en el Perú.

2.1.3 HACCP

El sistema HACCP esta normado por la Administración de Medicamentos y Alimentos de los Estados Unidos de Norteamérica (FDA, por sus siglas en inglés). El Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA (s.f.) recalco que el HACCP es un proceso

que permite identificar peligros específicos y medidas de control que garanticen la inocuidad de los alimentos, evalúa los peligros y establece sistemas de control centrados en la prevención, y puede aplicarse a lo largo de toda la cadena alimentaria, basándose en pruebas científicas de peligros para la salud humana. Adicionalmente, SENASA (s.f.) afirmó que el HACCP está conformado por siete principios fundamentales (ver Tabla 1).

Tabla 1

Siete Principios del Sistema HACCP

Principios
1. Realizar un análisis de peligros.
2. Determinar los puntos críticos de control (PCC).
3. Establecer un límite o límites críticos (LC).
4. Establecer un sistema de vigilancia del control de los PCC.
5. Establecer las medidas correctivas que van de adoptarse cuando la vigilancia indica que un determinado PCC no está controlado.
6. Establecer procedimientos de comprobación para confirmar que el Sistema de HACCP funciona eficazmente.
7. Establecer un sistema de documentación sobre todos los procedimientos y los registros apropiados para estos principios y su aplicación.

Nota. Adaptado de “Guía de Aplicación del Sistema de HACCP”, por El Servicio Nacional de Sanidad Agraria – Senasa. Recuperado de <http://www.senasa.gob.pe/RepositorioAPS/0/3/JER/-1/HACCP.pdf>

Para la aplicación del HACCP se requiere que las empresas, ya sea el directorio o empleados, se comprometan y participen plenamente en su cumplimiento. Cabe resaltar que su aplicación es compatible con el sistema de gestión de calidad ISO 9000, ya que en un estudio realizado en el año 1994 por expertos en alimentación y nutrición de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés), se sostuvo que el planeamiento básico de las Normas ISO 9000 con respecto a la elaboración del sistema de calidad es muy similar al de los principios HACCP, por lo que ambas pueden ejercer funciones complementarias en la necesidad de prevenir la inadecuación del producto (p. 9). Es importante recalcar que el certificado HACCP es un sistema de seguridad alimentaria que busca brindar alimentos seguros al consumidor a través de la prevención, eliminación y control de los peligros físicos, químicos y biológicos (Perú *Retail*, 2008). El Ministerio de Salud (2006) mediante la Resolución Ministerial Nro. 449-2006/MINSA de

fecha 13 de mayo del 2006, aprueba la Norma Sanitaria para la Aplicación del Sistema HACCP en la Fabricación de Alimentos y Bebidas, la cual es de cumplimiento obligatorio para todas aquellas personas naturales y jurídicas que participen en cualquier etapa del proceso de fabricación, elaboración o industrialización de alimentos y bebidas. Dicha certificación debe aplicarse a cada línea de producción y es específico para cada alimento y bebida.

Para terminar, la FDA (s.f.) mencionó que gestionar la seguridad alimentaria en el *retail* encarna los principios de HACCP y activa el control administrativo por parte de la industria. De forma cooperativa, los reguladores y la industria pueden trabajar juntos para entender la perspectiva del otro y dar cuenta de la diversidad de formas que existen para preparar los alimentos y expender el servicio en los distintos establecimientos, independientemente de su tamaño. Existen dos manuales que han sido elaborados por la FDA, que sirven como guía para los reguladores y la industria: (a) Manual para el Uso Voluntario de los Principios de HACCP para los Operadores de Servicio de Alimentos y Establecimientos Minoristas, y el (b) Manual del Regulador para la Aplicación de los Principios de HACCP en Inspecciones en los Establecimientos Minoristas y Servicios de Alimentos y para la Evaluación de Sistemas Voluntarios de Gestión de Seguridad Alimentaria Basado en Riesgo.

2.2 Calidad de las Empresas en el Sector Supermercados en el Mundo

Como toda organización en el mundo, “los supermercados son empresas privadas cuyo objetivo primordial es la obtención de ganancias” (La revista Agraria, 2003) y para llegar a ese objetivo se vale del comercio de productos perecibles y no perecibles, donde “el Estado y... los gobiernos metropolitanos y locales, tienen necesariamente que intervenir para asegurar que la distribución de alimentos [y de productos no perecibles, como bazar, menaje, decoración, entre otros] ... [se dé] en las condiciones adecuadas de cantidad, calidad e

higiene” (La revista Agraria, 2003). Es así que, como se indicó en el artículo de La revista Agraria (2003), “el poder económico y financiero de los supermercados les da gran capacidad para imponer [a sus proveedores las siguientes] condiciones: tipo de producto, volumen, calidad, apariencia, envase [y] oportunidad de entrega.

El concepto de aseguramiento de la calidad se remonta a la Segunda Guerra Mundial, donde se hacía frente a problemas de calidad durante la fabricación de equipos de defensa, donde el Departamento de Defensa de Estados Unidos logró instituir uno de los primeros programas oficiales de control de calidad en el mundo. Por otro lado, Estados Unidos influenció al Reino Unido para que desarrolle sus propias normas de calidad en el mismo rubro, teniendo una influencia mundial y así servir como base para la formulación de un conjunto de normas de garantía de calidad que serían adoptados por otros miembros de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN); así, esas normas fueron llamadas Aseguramiento de Calidad para los Procedimientos de los Aliados (AQAP, por sus siglas en inglés).

El gobierno de los Estados Unidos siguió desarrollando estándares de calidad al término de la Segunda Guerra Mundial, tiempo durante el cual también fue creada la Organización Internacional de Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés) con sede en Ginebra, Suiza. La ISO publicó sus primeras normas en 1951 y para 1998 ya había publicado más de 10,060 normas, las cuales engloban una cantidad numerosa de temas, como: el tamaño del papel, un sistema uniforme de medición, estandarización de los símbolos para los controles de los automóviles, hasta la normalización internacional de las especificaciones de un contenedor. Es importante recalcar lo que mencionó Abud (2009) respecto a las normas ISO 9000, especificando que

... son un conjunto de enunciados... [que] especifican qué elementos deben integrar el sistema de la calidad de una empresa y cómo deben funcionar en conjunto estos

elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce... Las normas no definen cómo debe ser el sistema de calidad de una empresa, sino que fijan [los] requisitos mínimos que deben cumplir (Abud, 2009, p. 6).

Respecto a su implantación en Europa y en los Estados Unidos, Sandoval (2009) indicó que a pesar de no darse de la forma correcta, en el primer caso, el establecimiento de la norma se dio con gran rapidez debido a que se exigía a las empresas que se registraban tener proveedores registrados bajo el ISO también. Así, según Sandoval (2009) “el requisito de certificación, para el caso de los proveedores, que impusieron [estos] organismos fraudulentos no era necesario, pero representó ingresos de 80 millones de libras esterlinas” (p. 12). En cambio, la institución de las normas en Estados Unidos se dio recién en 1990 “debido a un efecto en cascada generado, en gran parte, por la publicidad y los medios de comunicación, los cuales definieron a la norma ISO 9000 como ‘El Pasaporte a Europa’ que garantizaba competitividad global...” (Sandoval, 2009, p. 12).

La Organización Internacional de Estandarización (ISO) responsable de la emisión de las Normas de Gestión de Calidad y Aseguramiento ISO 9000 en 1987, marcó y sigue marcando una gran diferencia en cómo deben desarrollarse las prácticas empresariales (*Reference for Business*, s.f.). Asimismo, *Thompson Law Group* (2011) sostuvo que las normas del ISO 9000 se están convirtiendo en las pautas de rigor a seguir para hacer negocios en todo el mundo, no sólo como una decisión comercial responsable para mantenerse al día con el mercado, sino también como un requisito para hacer frente a algunas industrias de la Unión Europea (UE) y los Estados Unidos. Por ejemplo, la UE exige que las empresas extranjeras que se desarrollan en algunas industrias tengan la certificación ISO 9000 para que puedan trabajar en la zona europea; de igual forma, la industria automotriz de Estados Unidos también ha comenzado a exigir un derivado de la certificación ISO 9000 para sus proveedores nacionales y extranjeros.

Por consiguiente, se podría considerar que el sector supermercados es uno de los principales responsables de la seguridad, inocuidad y la calidad de los alimentos en un país. En ese sentido, el portal de *The Economist* (2014) a través de un estudio en 109 países alrededor del mundo denominado *Global Food Security Index* (GFSI), consideró que la asequibilidad, disponibilidad, calidad y seguridad son temas importantes. Este índice es un modelo comparativo dinámico, cuantitativo y cualitativo construido por 28 indicadores que miden la seguridad alimentaria de los países desarrollados y emergentes. El GFSI define la seguridad alimentaria que las personas deben tener, tanto física, social y económicamente, para el acceso a alimentación buena y nutritiva, con productos que cumplan con los estándares necesarios para que las personas tengan una vida saludable y activa. Por lo tanto, el objetivo del estudio fue evaluar a los países con más y menos vulnerabilidad de la inseguridad alimentaria, considerando los factores mencionados inicialmente.

De acuerdo con la Figura 4, y considerando los niveles de calidad y seguridad realizados en el estudio GFSI, a nivel mundial el Perú se encuentra en un entorno moderado lo que se debería a la baja penetración del sector supermercados en la industria alimentaria, tal como se verá más adelante en este capítulo.

2.3 Calidad en el Perú

En el Perú, a partir de 1989 se creó el Comité de Gestión de la Calidad (CGC) el cual está integrado por 21 instituciones gremiales, educativas y técnicas reunidas en base a un acuerdo de Cooperación Interinstitucional, con el objetivo de

... promover la calidad en todos los sectores de la actividad económica del Perú y coordinar los esfuerzos de las diferentes instituciones públicas y privadas para el desarrollo de acciones en pro de la calidad en todos los niveles de la educación, producción y servicios. Además, tiene como soporte de Coordinación y de Secretaría

Técnica al Centro de Desarrollo Industrial (CDI) de la Sociedad Nacional de Industrias (CGC, s.f.).

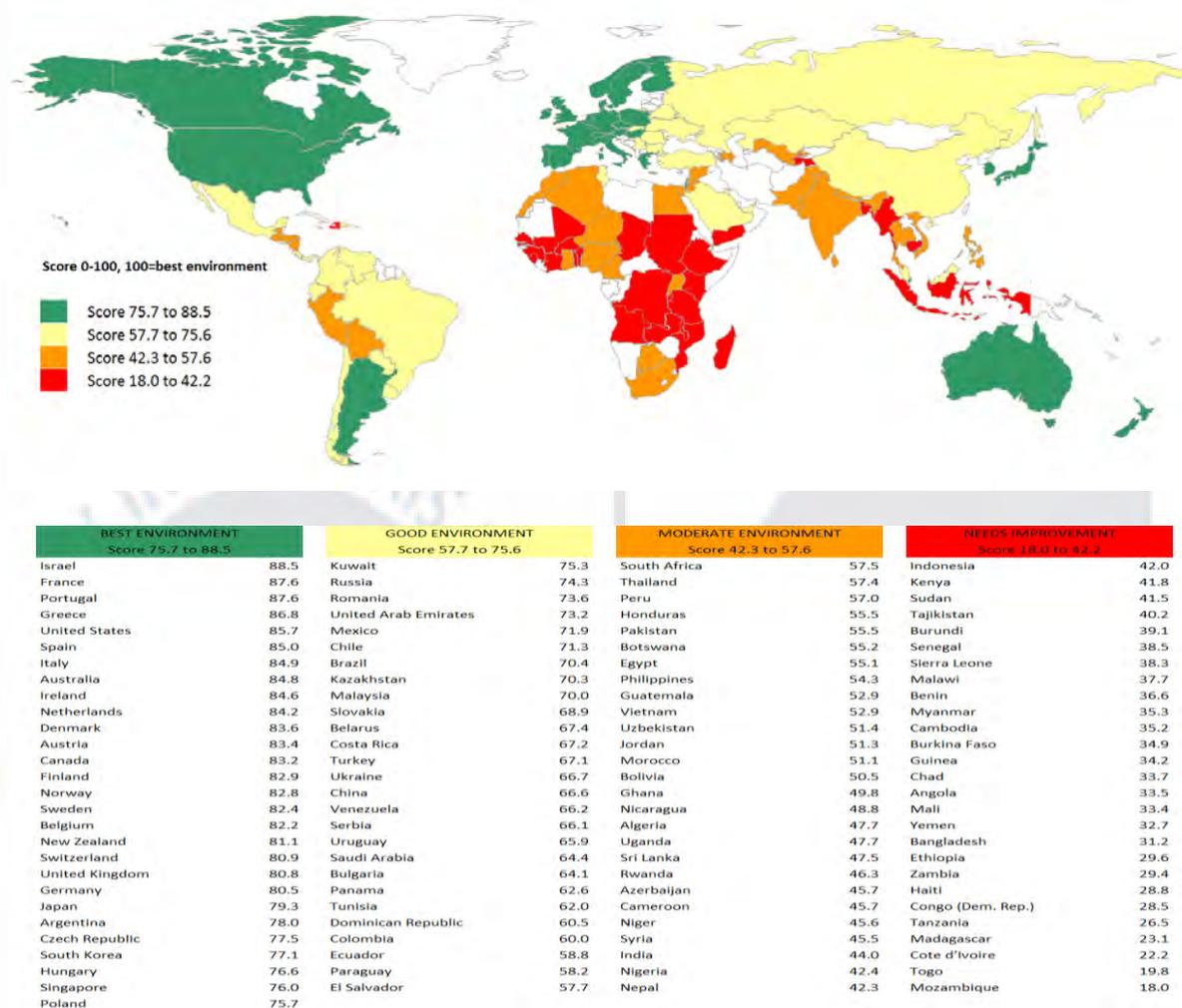


Figura 4. Quality and Safety.

Tomado de "Global Food Security Index" por The Economist, s.f. Recuperado de <http://foodsecurityindex.eiu.com/>

Continuando con el CGC, en 1991 se estableció un Concurso Motivacional de Mejoramiento de la Calidad con el propósito de promover el desarrollo de la calidad en el Perú, y así elevar su nivel y mejorar la competitividad de las empresas. En cooperación con expertos miembros del Premio *Malcolm Baldrige* de Estados Unidos y de los Premios Latinoamericanos, se llegó a fortalecer y rediseñar los criterios de evaluación y a elevar los niveles de exigencia. Para 1997, el concurso pasó a denominarse Premio a la Calidad, con estándares similares a los Premios Nacionales Latinoamericanos, y para el 2001 se convierte en el Premio Nacional a la Calidad en el Perú siendo aprobado por la Resolución Suprema (CGC, s.f.).

A saber, para el Concejo Nacional de la Competitividad (CNC, s.f.), el Sistema Nacional de Calidad (SNC) es el órgano técnico responsable de desarrollar, dirigir, coordinar, gestionar y promover las actividades de infraestructura de la calidad en un país. Dicho sistema está relacionado con el intercambio comercial y el fomento del desarrollo sostenible mediante el fortalecimiento de la economía, a través del mejoramiento de la competitividad de las empresas y el establecimiento de condiciones gracias a los servicios ofrecidos por instituciones especializadas. Sostuvo además, que hoy en día el Perú cuenta con un marco legal donde diversas normas buscan garantizar la calidad de los bienes y servicios que se producen en el mercado. Sin embargo, dichas normas están desarticuladas y no protegen eficientemente al consumidor, ya que no existe en nuestro país un Sistema Nacional de Calidad propiamente dicho; por tal motivo, busca analizar las actividades que viene realizando el Gobierno a fin de contar con un Sistema Nacional de Calidad perenne y que permita crear un consenso sobre lo que se podría mejorar e implementar en el Perú.

De acuerdo con la SGS (s.f.), organización reconocida mundialmente como la primera certificadora de ISO y a nivel local como la líder entre las empresas certificadoras, es importante la puesta en práctica de las normas ISO, pues estas permiten la mejora continua de los sistemas de gestión de calidad y de los procesos de una organización para optimizar así la capacidad de sus operaciones y poder satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Esto otorgará a su vez, un aumento positivo en la rentabilidad de la empresa y ayudará a que la organización desarrolle y mejore su rendimiento. Asimismo, la empresa demostrará un alto nivel de calidad en el servicio al seguir los principios de administración de la calidad internacionalmente reconocidos. Al respecto, Crecemype (s.f.) - entidad encargada del ordenamiento de productos fiscalizados, de la promoción y fomento de la actividad industrial de cooperativas, MYPE's y comercio interno - afirmó que los sistemas de administración de la calidad más utilizados en el país son: (ver Tabla 2)

Tabla 2

Sistemas de Gestión de Calidad más utilizados

Norma Ética	Sistema de Gestión
ISO 9001	De la calidad
ISO 22000	De inocuidad de los alimentos
HACCP	Control del alimentos producidos

Nota. Tomado de “*Creación de Valor, Certificaciones de Calidad*” por Crecemype Perú, s.f. Recuperado de <http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/img/coleccion-crecemype/creacion-devalor/6%20certificaciones%20de%20calidad.pdf>

Al respecto, CERPER (Certificaciones del Perú, s.f.) - empresa peruana que ofrece servicios de certificación de productos y de sistemas de gestión - mantuvo que para el país y las empresas que la conforman es de gran utilidad obtener una certificación de gestión de calidad, ya que ésta “brinda una ventaja comercial, eleva los niveles de competitividad empresarial, impulsa el comercio exterior y refuerza los vínculos entre clientes y proveedores”. Además, manifestó que una certificación de sistemas de administración de la calidad es una evaluación de conformidad para un producto, un proceso o un servicio, y que a la vez otorga cierto nivel de confianza. Por otro lado, es importante considerar en este estudio a las 25 Regiones que conforman el país (ver Figura 5), quienes apoyadas por sus Gobiernos Regionales se basan en los distintos sistemas de administración de la calidad anteriormente mencionados (ver Tabla 2), para elaborar y desarrollar planes de mejora e implementación de sistemas de calidad más eficientes en los distintos sectores que conforman el mercado.

2.3.1 Calidad de las empresas en el sector supermercados en el Perú

Para esta investigación se buscará relacionar la calidad y la manera de cómo este factor puede influir en el sector supermercados en el Perú. Para ello se van a definir los siguientes conceptos:



Figura 5. 25 Gobiernos Regionales del Perú.
Tomado de “Gobiernos Regionales” por El Portal del Estado
Peruano, s.f. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_poderes.asp?cod_poder=7

Supermercado.

De acuerdo con la clasificadora de riesgos *Equilibrium* (2013), un supermercado es aquella tienda que busca ofrecer a los consumidores una gran diversidad de artículos en distintas marcas, precios y estilos.

Para la Real Academia Española (s.f.), un supermercado es un establecimiento comercial de venta al por menor en el que se expenden todo género de artículos alimenticios, bebidas, productos de limpieza, etc. y en el que el cliente se sirve a sí mismo y paga a la salida.

Calidad en el sector.

Hoy en día el sector de la calidad está regido por una serie de certificaciones que buscan asegurar su cumplimiento, así como su constante administración y control. En el sector supermercados en el Perú - el cual es la base para esta investigación - sucede lo mismo, y las principales empresas que las conforman y que cuentan de alguna u otra manera con un sistema de administración de la calidad, enfocan su dirección en lograr que sus servicios o productos cumplan los requisitos que toda certificación de calidad exige.

Tal es así que, en los últimos años la calidad en el sector supermercados ha ido tomando mayor importancia a la vez que éste ha ido desarrollándose en el mercado peruano, principalmente por el peso que tienen las marcas dirigidas para los niveles socioeconómicos altos, donde les es indiferente pagar un mayor precio si el producto es de mejor calidad. Es así que, el concepto de calidad puede aplicarse tanto al producto como al servicio que son percibidos directamente por el consumidor, quien es el principal agente de medición de este atributo. Debido a ello, los supermercados deberían tener como una de sus políticas principales dar la seguridad a sus clientes de que están consumiendo o adquiriendo un producto que no afectará su salud ni la de su familia, es aquí donde entran las autorizaciones brindadas por los distintos agentes certificadores que tienen reconocimiento global, como la SGS o la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), cada una especializada en diferentes rubros. Un ejemplo, mencionado por Perú *Retail* (2008) es el caso de la cadena de supermercados del Grupo IFH, la cual abarca las marcas: Plaza Vea, Súper Vea y Vivanda. Éstas obtuvieron la certificación HACCP por parte de la entidad certificadora SGS, pasando a ser el único grupo de supermercados en el país, y de los pocos en el mundo, que logró esta certificación en todos sus procesos de producción: panadería, pastelería, comidas preparadas, fiambres, productos lácteos, carnes, pescados, frutas y verduras. Además, cuenta con la certificación ISO 9001 que afecta a sus procesos de Aseguramiento de la Calidad (Perú *Retail*, 2008). Asimismo, la Clasificadora de Riesgos Class & Asociados (2014) detalló que Supermercados Peruanos S.A. también ostenta la certificación ISO 9000:2000 y el ISO 22000.

Reforzando el concepto de calidad, Deming (como se cita en Evans y Lindsay, 2005) sostuvo que ésta debe enfocarse en la mejora continua de los productos y servicios y reducir la incertidumbre y la variabilidad en los procesos de diseño, manufactura y servicio (p. 94). Mientras que, Ishikawa refirió los siguientes puntos al respecto: (a) la calidad empieza con la

educación y termina con la educación, (b) el primer paso en la calidad es conocer las necesidades de los clientes, (c) el estado ideal del control de calidad ocurre cuando la inspección ya no es necesaria, y (d) eliminar la causa original y no los síntomas (p. 111).

2.3.2 Análisis interno del sector (AMOFHIT) en el Perú

Administración y gerencia (A).

La industria de supermercados en el Perú está concentrada principalmente en tres grandes conglomerados: (a) Cencosud Perú, empresa que opera con las tiendas Wong y Metro; (b) el Grupo Falabella, con Hipermercados Tottus; y (c) el Grupo IFH con Supermercados Peruanos en los formatos Plaza Vea, Vivanda, Mass y Economax. Es importante saber que para esta investigación también se han tomado en cuenta los supermercados ubicados en las diferentes regiones del país y que entran bajo el rubro del *retail*. Según Perú *Retail* (2013), Cencosud alcanzó ingresos por USD 1,493 millones durante el 2012, con 86 locales y 258,762 m²; Supermercados Peruanos alcanzó ingresos por USD 1,201 millones en el mismo periodo, con 86 tiendas y 224,985 m²; y Falabella logró ingresos de USD866 millones con 33 locales y 130,261 m². Además, el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) y la Cámara de Comercio de Lima (citados en América Economía, 2011) dieron a notar que en el Perú la penetración de supermercados se encuentra en un 15%, siendo Lima la ciudad con mayor grado de penetración con un 27%; esto contrasta con lo que se puede apreciar en otras ciudades de Latinoamérica como Bogotá (70%) en Colombia, Santiago (80%) en Chile o Río de Janeiro (80%) en Brasil. En cuanto a la participación de mercado, se puede apreciar que Wong y Metro la han ido perdiendo, pasando de un 49% en el 2009 a un 42% en el 2013; por el contrario, Hipermercados Tottus ha pasado de tener una participación del 18% al 25% en el 2013, y por último Supermercados Peruanos se ha mantenido en un 33% (ver Figura 6).

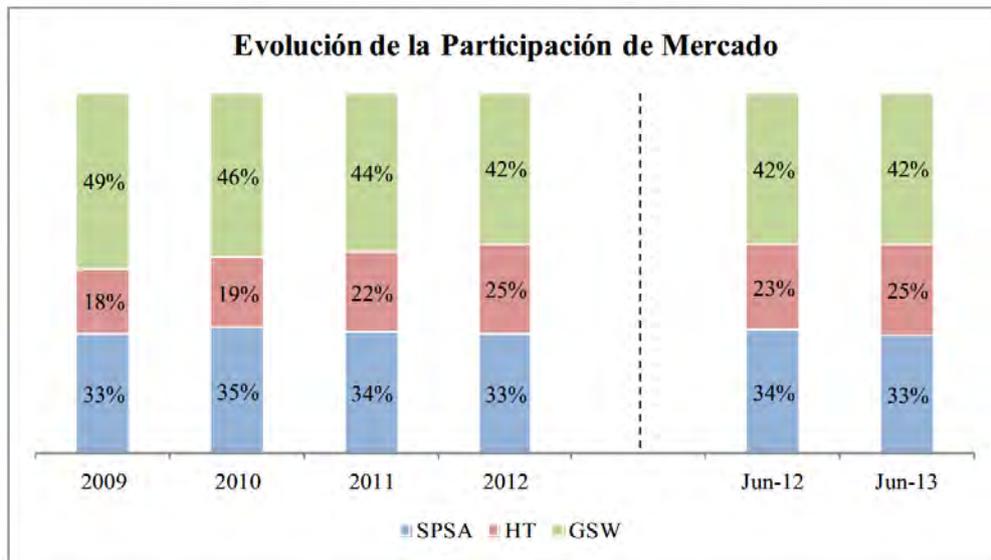


Figura 6. Evolución de la participación de mercado. Tomado de “Análisis del sector *retail*: Supermercados”, por Equilibrium, 2013, Perú. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperjun13.pdf>

Marketing y ventas (M).

Para Coloma (2011), la estrategia de Wong y Metro evolucionó desde la inversión en medios masivos hasta una segmentación más especializada, diferenciando a los clientes no solo por su nivel socioeconómico sino también por sus estilos de vida. Para Wong, el objetivo es el marketing directo o relacional, es decir, tratar al cliente como uno a uno por medio de la repartición de catálogos personalizados; mientras que Metro intenta posicionarse como “precios más bajos” y “en Metro la pasamos bien”, siendo un marketing para las masas. De acuerdo con Perú *Retail* (2013), Supermercados Peruanos se preocupa por instruir a su personal, lo que da como resultado una mejor atención al cliente; por otro lado, su posicionamiento se da plaza por plaza lo que ayuda a que la empresa lleve la delantera al haber incursionado en los mercados de provincia. Por último, según el Reporte de Sostenibilidad (2011), en Tottus buscan adelantarse “... a las necesidades de los clientes y entregar un servicio coherente con los tiempos y con el actual perfil del consumidor, cada vez más exigente e informado” (p. 63), así buscan superar las expectativas del cliente y asegurarle una compra agradable.

De acuerdo con Gonzales (citado en Arellano Marketing, 2013), Director del Programa de Dirección Comercial de la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura “los consumidores siguen comprando tanto en el mercado tradicional como en el moderno. Dependerá de lo que busquen, la cantidad, la ubicación, el precio y el momento de compra”. En ese sentido, el nivel de recordación de la marca será importante para ganar cuota de mercado. A nivel nacional, la marca más recordada es Metro con un 90%, mientras que Plaza Vea se encuentra en segundo lugar con un 88.7% y Tottus con un 78.3% (ver Tabla 3).

Tabla 3

¿Qué supermercados e hipermercados recuerda?

	TOTAL	LIMA	TRUJILLO	AREQUIPA	HUANCAYO
BASE	900	300	200	200	200
Metro	90.00%	93.00%	93.30%	61.50%	83.80%
Plaza vea	88.70%	88.70%	96.70%	77.30%	96.70%
Tottus	78.30%	81.70%	89.80%	66.80%	17.40%
Wong	31.80%	31.90%	36.10%	38.30%	8.90%
Vivanda	11.60%	14.40%	1.00%	0.00%	1.50%
Franco	2.40%	0.00%	0.00%	28.80%	0.00%
Ferla 13	1.50%	0.00%	0.00%	0.00%	33.80%

Nota. Tomado de “Abran paso a los supermercados” por Arellano Marketing, 2013, Perú. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/abran-paso-a-los-supermercados/>

Por otro lado, la evolución de ventas por metro cuadrado dependerá de la cantidad de nuevas tiendas por inaugurar, tal es así que Cencosud Perú para el periodo 2012-2013 mantuvo una tendencia estable, mientras que Hipermercados Tottus (a pesar de tener un número menor de tiendas) presenta el mayor indicador de ventas por metro cuadrado. En el caso de Supermercados Peruanos S.A. y a pesar de contar con una mayor cantidad de tiendas, el nivel de ventas ha sido menor frente a la competencia (*Equilibrium*, 2013) (ver Figura 7).

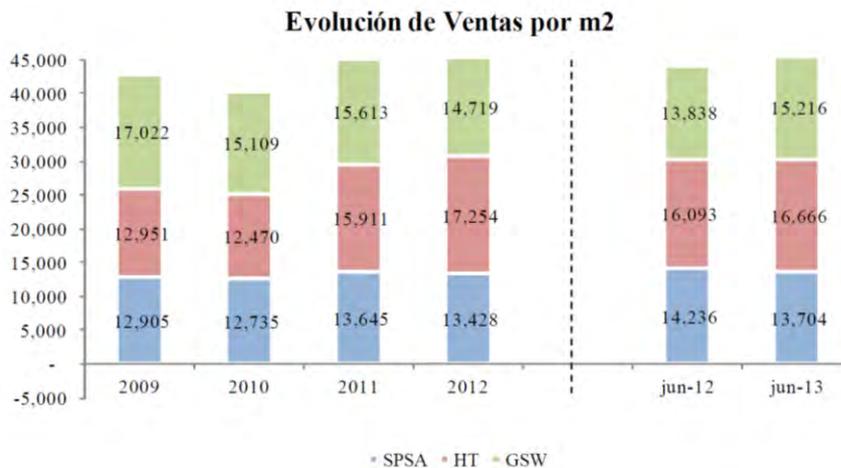


Figura 7. Evolución de Ventas por m2.

Tomado de “Análisis del sector *retail*: Supermercados”, por Equilibrium, 2013, Perú. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperjun13.pdf>

Operaciones y logística e infraestructura (O).

A comparación del canal tradicional (bodegas, mercados, quioscos, mercadillos, entre otros), el canal moderno (supermercados) cuenta con sistemas mucho más desarrollados para la distribución de los bienes y servicios que brindan a sus consumidores finales, tales como: el sistema *cross-docking*, que es el tránsito de mercaderías sin permanencia en el almacén. Todos estos sistemas son aplicados teniendo siempre presente que debe hacerse con la mejor calidad y en el menor tiempo posible. Tal como recalcó D’Alessio (2012)

El área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción [y distribución], tanto de bienes y servicios. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad... [por lo que] su gestión es particularmente compleja y crítica para la supervivencia, el desarrollo y la competitividad de la organización [o sector] (D’Alessio, 2012, p. 179).

Es por esta razón, que a lo largo de los años los supermercados han ido desarrollando mejoras en sus procesos de producción y distribución de los productos, así como aumentado la inversión en capacitaciones para que sus empleados otorguen el mejor servicio en la atención al cliente, quien es el principal recurso que permite a la empresa poder incrementar su participación en el mercado y obtener el crecimiento esperado año tras año.

Así, otro aspecto importante que debe tomar en cuenta el área de operaciones de este sector es la ubicación donde se instalarán las tiendas, pues tal como explicó Ohno (citado en Rajadell y Sánchez, 2010):

Un supermercado está situado donde el consumidor puede comprar justo lo que necesita y en el momento que lo necesita. Desde el punto de vista del vendedor, los trabajadores no pierden el tiempo transportando mercaderías de puerta a puerta, que posiblemente sean vendidas, mientras que el comprador no tiene que preocuparse si adquiere más productos extras (Rajadell y Sánchez, 2010, p. 96).

De esta idea, también se puede rescatar que es importante que cada uno de los responsables del área de operaciones debe tener claro cuáles son sus responsabilidades, para así poder facilitar que la cadena de suministros se desarrolle eficientemente y se pueda otorgar al consumidor final un producto o servicio de excelencia con la atención que se merece por depositar su confianza en ellos.

Finalmente, según el análisis al sector de supermercados por parte de *Equilibrium* Clasificadora de Riesgos (2013) la infraestructura de los supermercados se basa principalmente en “exponer su oferta de productos al alcance de los consumidores, quienes recurren al sistema de autoservicio y pagan [por ellos] en una zona de cajas... situadas en las salidas” (ver Tablas 4 y 5).

Finanzas y contabilidad (F).

Según el análisis de los Estados Financieros de las tres mayores empresas del sector supermercados (Cencosud, Hipermercados Tottus y Supermercados Peruanos), en el año 2012 se pudo apreciar que la más alta utilidad en términos económicos la obtuvo Supermercados Peruanos con S/. 57,680 millones, mientras que Cencosud solo alcanzó S/. 4,711 millones en el mismo periodo (Superintendencia del Mercado de Valores, 2012). Esta diferencia radica en que el margen neto de Cencosud en relación a sus ventas es mayor por

casi un punto porcentual, lo que evidencia un adecuado manejo de su estructura financiera. Asimismo, en el 2012 Cencosud abrió varias tiendas a lo largo del territorio nacional y canceló préstamos vigentes a esa fecha, lo que llevó a que su utilidad sea reducida sin afectar sus resultados, en términos económicos. Es importante, dar a conocer que el acceso a la información de los supermercados formales ubicados fuera de Lima es poco accesible, por eso se muestra a continuación solo los datos de los tres conglomerados más significativos del mercado (ver Tabla 6).

Tabla 4

Grupos del sector retail: supermercados en Chile

FORMATO	SUPERMERCADO DE CONVENIENCIA	SUPERMERCADO ECONÓMICO	SUPERMERCADO TRADICIONAL	SUPERMERCADO HIPERMERCADO
Sala de ventas (m ²)	Hasta 1,000	1,000 - 3,000	3,000 - 6,000	6,000 - 10,000
Número de ítems (aprox.)	400	1,000 - 1,500	1,500 - 10,000	Más de 15,000
Área de influencia	Barrio o distrito	Sector de un distrito	Distrito	Varios distritos
Características	Posee un limitado número de productos, que en su mayoría son de primera necesidad. La cercanía es un importante atributo para el consumidor.	El precio es la variable clave. Están enfocados en la venta diaria y semanal.	La periodicidad de las ventas es semanal y quincenal. El precio sigue siendo un atributo muy importante, pero en combinación con la oferta de servicios.	Variada gama de productos, alimentos, abarrotes, vestuarios, hogar y electrónica. Posee precios bajos en productos de alta rotación.

Nota. Tomado de “Análisis del Sector Retail: Supermercados” por *Equilibrium* Clasificadora de Riesgos S.A., noviembre 2013, Perú. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperjun13.pdf>

Tabla 5

Tipos de supermercados en el Perú

FORMATO	CARACTERISTICAS	NOMBRES	EMPRESA	Nº TIENDAS	NSE OBJETIVO
Hipermercados	Gran variedad de ítems. Venta de perecibles, no perecibles y servicios (patio de comidas, bancos, lavandería, entre otros). Estrategia principal de precios bajos	Metro Área promedio: 7,000 m ²	Cencosud	13	B y C
		Wong Área promedio: 4,900 m ²	Cencosud	1	A, B, C y D
		Plaza Veá Área promedio: 3,680 m ²	Supermercados Peruanos	49	A, B, C y D
		Tottus Área promedio: 4,900 m ²	Grupo Falabella	24	A, B, C y D
Supermercados	En este caso, hay dos subformatos: i) ambiente cálido, excelente servicio y precios altos, y ii) variedad de productos con precios más bajos.	Metro Área promedio: 2,100 m ²	Cencosud	55	B y C
		Wong Área promedio: 3,000 m ²	Cencosud	18	A y B
		Vivanda Área promedio: 1,110 m ²	Supermercados Peruanos	8	A y B
		Plaza Veá Súper Área promedio: 1,160 m ²	Supermercados Peruanos	23	B y C
		Tottus Área promedio: 1,470 m ²	Grupo Falabella	11	C y D
		Makro Área promedio: 10,000 m ²	Makro Supermayorista S.A.	10	C y D
Tiendas de Descuento	Limitada variedad de productos. Dirigido a segmentos de menores ingresos	Mass y Economax Área promedio: 890 m ²	Supermercados Peruanos	8	C y D

Nota. Tomado de "Análisis del Sector Retail: Supermercados" por Equilibrium Clasificadora de Riesgos S.A., noviembre 2013, Perú. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperjun13.pdf>

Tabla 6

Ratios Financieros de la Industria de Supermercados

EMPRESAS	UTILIDAD NETA (MILES SOLES)	VAR. UTIL. (2011/2012)	ROE	ROA	MARGEN NETO
CENCOSUD	4,771	2,372.02%	0.26%	0.17%	2.63%
FALABELLA	55,731	70.38%	11.93%	4.86%	2.47%
SUPERMERCADOS PERUANOS	57,680	57.08%	9.68%	2.84%	1.89%

Nota. Adaptado de “Estados Financieros Auditados de Cencosud, Hipermercados Tottus y Supermercados Peruanos”, por Superintendencia de Mercado de Valores – SMV. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/>

Recursos humanos (H).

Se sabe que el capital humano es un factor crucial, no únicamente para el desarrollo y desempeño de un sector, sino también como un activo valioso para llevar a la empresa al éxito pues aportan conocimientos y habilidades que a su vez agregan valor a cada una de sus funciones, contribuyendo a que la empresa o industria sea sostenible en el tiempo. Sin embargo, el desempeño eficiente del capital humano de este sector dependerá de ciertos paquetes y condiciones laborales, como: (a) una remuneración justa, (b) capacitación constante, (c) un clima laboral adecuado, (d) una cultura organizacional bien definida, (e) el equilibrio vida personal - trabajo, (f) el liderazgo eficiente y de impacto por parte de las cabezas de la empresa, (g) un plan de desarrollo profesional para cada uno de los empleados, y (h) el aseguramiento de una línea de carrera.

Barnett (2013), sostuvo que el sector supermercados en el Perú está en crecimiento por medio de los siguientes estudios:

De acuerdo a la consultora Maximixe, las ventas en dólares en los supermercados del Perú se incrementarían en un 17% para el 2012; para *Business Monitor International*, los supermercados registrarían entre el 2012 y 2016 una tasa promedio anual de

crecimiento de 15.1% en sus niveles de ventas medido en dólares (Barnett, 2013, p. 14).

Tomando en cuenta lo expuesto por Barnett (2013), se puede inferir que gracias al crecimiento en este sector se requerirá más mano de obra, es decir, personal que pueda ocupar tanto puestos operativos, como de plana media y altos ejecutivos.

Asimismo, es importante considerar y tener muy en cuenta el ratio de rotación de personal en el sector supermercados en el Perú. Sobre este tema, Prado (2013) comentó que a pesar del gran crecimiento de este sector, tienen como reto el atraer y retener al capital humano, ya que la rotación en este sector alcanza hasta el 50% anual. Para ello, también se están considerando algunos factores que pueden ayudar a la selección y retención del talento, entre ellos los estudios demográficos y la revalorización del paquete remunerativo y los beneficios para el empleado. Finalmente, es importante mencionar que la mayor concentración de oferta laboral para este sector en el Perú se da en provincias.

Sistemas de información y comunicaciones (I).

D'Alessio (2012), indicó que los sistemas de información y comunicación (TI/TC) brindan soporte para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros y la integración de los clientes y proveedores (p. 184). Dicho esto, tanto Cencosud Perú, Hipermercados Tottus, Supermercados Peruanos, Makro y Mayorsa suelen utilizar las bondades y ventajas que la *Internet* ofrece mediante el desarrollo del *e-commerce* con el propósito de ampliar el horizonte de sus negocios, llegar a más clientes alrededor del país y finalmente incrementar su rentabilidad. Laudon y Laudon (2012) identificaron que el *e-commerce* trabaja sobre una base de transacciones comerciales con capacidad digital entre organizaciones e individuos, lo que involucra el intercambio de dinero por un producto o servicio (p. 373), generando así un mayor flujo e interacción entre el ofertante y el

demandante. Las cadenas de supermercados en el Perú emplean frecuentemente los correos electrónicos como medio de comunicación con sus proveedores, tanto locales como internacionales, e incluso para enviar ofertas o descuentos a sus clientes, además utilizan las redes sociales tales como *Facebook* y *Twitter* para mantenerlos actualizados.

Tecnología e investigación y desarrollo (T).

De acuerdo con D'Alessio (2012), es el área de Investigación y Desarrollo la que busca encaminar los esfuerzos de la empresa hacia la innovación tecnológica, con la finalidad de convertirlos en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Además, esta área busca generar mejoras, innovaciones e inventos que permitan desarrollar nuevos productos para el beneficio de la organización (p. 186). Es así que, gran parte de las empresas consideradas en esta investigación tienen implementado un sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) específico, como el SAP o EDI (*Electronic Data Interchange*), los cuales de acuerdo a Cuba (2006) ayudan a integrar la información a través de la organización, optimización y la automatización de sus operaciones y procesos principales, para finalmente mejorar la eficiencia en la toma de decisiones y poder minimizar costos.

2.4 Resumen

La calidad es un factor importante que debe ser considerado por las empresas para mejorar sus niveles de eficiencia y eficacia, y deben saber aplicarla por medio de la implementación de sistemas de administración de la calidad. Estos sistemas evitarán que se generen pérdidas de personal calificado, materiales y sobre todo de clientes, ya sea por una inadecuada organización, por procesos mal planificados o por no controlar adecuadamente dichos procesos. En el sector supermercados en el Perú, los sistemas de administración de la calidad juegan un papel muy importante debido a que los productos que se expenden son alimentos perecibles, productos plásticos que necesitan estar certificados para asegurar que no cuentan con algún componente tóxico y demás productos que deben cumplir con normas

de calidad establecidas por la autoridad competente. Asimismo, el contacto con el público hace indispensable que se cuente con procedimientos claramente establecidos para brindar un servicio de calidad y con personal capacitado.

2.5 Conclusiones

- La administración de la calidad es un tema de importancia, tanto a nivel nacional como mundial, que permite brindar un buen servicio y un mejor producto a los clientes. Por ello, las organizaciones deben considerar certificaciones tales como ISO 9001, ISO 22000 y el sistema HACCP como elementos diferenciadores que faciliten un mejor desempeño de la organización, integrando a todas las áreas.
- En el Perú, se ha tomado en cuenta la importancia que desempeñan los sistemas de administración de la calidad, por lo que se ha creado el órgano técnico responsable de desarrollar, dirigir, coordinar, gestionar y promover las actividades de infraestructura de la calidad en el país denominado: Sistema Nacional de Calidad (SNC). Este sistema permitirá que el bien o servicio llegue al consumidor de manera óptima y segura, e incentivará el intercambio comercial con las demás naciones inclusive.
- En los últimos años, el sector supermercados en el Perú ha mostrado un crecimiento importante y ha promovido el trabajo en las demás regiones del país. Esto significa, que en el largo plazo el canal moderno (supermercados) se convertiría en el principal centro de expendio de alimentos y diversos productos y servicios.

Capítulo III: Metodología

3.1 Diseño de la Investigación

La presente investigación es de tipo no experimental transeccional, debido a que se aplicará en un solo momento un cuestionario a los gerentes de los supermercados en el Perú para conocer la situación de la calidad en dicho sector. Este es el plan que se debe seguir para obtener la información que se requiere. Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionaron que:

Una vez que se precisó el planteamiento del problema...el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de responder las preguntas de investigación...esto implica seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular de su estudio (Hernández et al, 2010, p. 120).

3.1.1 Enfoque cuantitativo

Para esta investigación se definió el enfoque cuantitativo, porque se busca explicar las diferencias que podrían existir entre las empresas que cuentan con un sistema de administración de la calidad de las que no, mediante el uso del Instrumento de los Nueve Factores del TQM en la Empresa y la aplicación de un cuestionario para obtener los datos que permitirán efectuar la comparación entre ellas, y aceptar o rechazar la hipótesis propuesta, dependiendo del grado de certeza obtenido en las pruebas estadísticas para luego establecer las conclusiones y recomendaciones respecto de la hipótesis. Hernández et al (2010) describieron a la investigación no experimental cuantitativa como la “que se realiza sin manipular deliberadamente variables” (p. 149). Es así que, se obtienen los datos de los fenómenos tal y como se presentan en la realidad, es decir, solo se observan para luego interpretarlos de acuerdo con el instrumento seleccionado. En ese sentido, Malhotra (2008) recalcó que en este enfoque la información se define con claridad, la muestra es grande y

representativa y el análisis de datos es cuantitativo. Al tener estas características, no se podrá manipular ninguna de las variables, en cambio solo se podrán medir sus efectos y analizar la efectividad del instrumento a utilizarse.

3.1.2 Alcance explicativo

La presente investigación se definió como un alcance explicativo, debido a que se busca manifestar porqué existen diferencias entre las empresas que cuentan con un sistema de administración de la calidad de las que no, en relación a los nueve factores del instrumento utilizado y que se encuentran distribuidos en cuatro bloques: (a) Alta Gerencia, (b) Proveedores, (c) Gestión de Procesos, y (d) Clientes. Hernández et al (2010) expusieron que el “propósito de la investigación explicativa...se enfoca en explicar porqué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o porqué se relacionan dos o más variables” (p. 85).

3.1.3 Diseño transeccional

Se ha escogido un diseño transeccional, debido a que se aplicará un cuestionario a los gerentes de los supermercados considerados para esta investigación y se recolectarán los datos en un solo momento. Hernández et al (2008) mencionaron que el propósito de la investigación transeccional es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (p. 151).

3.2 Población y Selección de la Muestra

Según Selltiz (citado en Hernández et al, 2010) “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174). En el caso de esta investigación, la población está conformada por las empresas del sector supermercados en el Perú, las cuales ascienden a 276 tiendas, por lo que podemos afirmar también que nuestra población es pequeña. En el Apéndice A se muestra la relación de tiendas que están dentro de

esta población. Sobre esto, Veliz (2011) apuntó que “se considera que una población es pequeña si el número de sus elementos es menor o igual que 100,000” (p. 6).

Respecto a la muestra, se hizo la selección sobre una base probabilística para tener representatividad de la población y datos confiables, por lo que se está considerando tolerar como margen de error un 10%. También se tomará el valor de 5% de incertidumbre (nivel de confianza del 95%). Para poder obtener los parámetros antes mencionados, se debería tener como mínimo 72 cuestionarios respondidos, que fue lo obtenido como muestra para este estudio. Cabe resaltar lo que Hernández et al (2010) resaltaron sobre la muestra, diciendo que es, “en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 175). La muestra dio como resultado que el 79.5% de empresas cuentan con un sistema de administración de la calidad y 20.5% no.

3.3 Procedimiento de Recolección de Datos

Para el procedimiento de recolección de datos, se enviaron correos electrónicos a los gerentes de tienda y subgerentes de tienda de los supermercados, invitándolos a desarrollar el cuestionario e indicándoles la importancia de la investigación. Para ello se utilizó el servicio *Google Docs* para poder obtener los resultados en formato digital, con la finalidad de procesar los resultados. Al ser cuestionarios anónimos, no se puede identificar el nombre de la persona que respondió el cuestionario, así como a qué supermercado pertenece, por lo que el único dato certero es el número de personas que sí participaron, lo que permitió verificar el cumplimiento de los parámetros de confiabilidad y margen de error para la muestra. En el Apéndice B, se muestran las respuestas al cuestionario, previo seguimiento constante a los encuestados con el fin de obtener la mayor cantidad de participantes; este seguimiento se realizó a través del envío de correos electrónicos y llamadas telefónicas.

3.4 Instrumentos

Existen diversos instrumentos para la medición de la gestión o implementación de sistemas de administración de la calidad, sin embargo para esta investigación el instrumento utilizado es “Los Nueve Factores del TQM en la Empresa” (Benzaquen, 2013). Estos nueve factores están distribuidos en cuatro bloques (ver tabla 7) que se utilizan para medir la implementación de los sistemas de administración de calidad en las organizaciones. Haciendo referencia a este instrumento, se puede interpretar que es el punto de partida para la implementación de la estrategia de competitividad y de mejora continua para el éxito ante un mercado en constante cambio. Estos nueve factores son relevantes y deben estar alineados para una medición eficiente de la administración de la calidad de una organización.

Tabla 7

Los Nueve Factores de TQM en la Empresa

Bloque	Factor	Descripción
Alta Gerencia	Alta Gerencia	Contribuye a la gestión de la calidad comprometiendo a la institución a alcanzar sus objetivos
	Planeamiento de la Calidad	Analiza si se tienen metas específicas y detalladas sobre la gestión de la calidad
	Auditoría y Evaluación de la Calidad	Seguimiento de las metas de gestión de la calidad
	Diseño del Producto	Adopción de la innovación como aspecto diferenciador dentro de su entorno
Proveedores	Gestión de la Calidad del Proveedor	Mide el nivel de manejo de sistemas de calidad en los proveedores y como repercuten en los bienes o servicios que ofrecen
Gestión de Procesos	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
	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
	Círculos de Calidad	Diálogo en las empresa, trabajo en equipo y mide la frecuencia de realización y su impacto sobre el desempeño de la organización
Clientes	Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	Medir el grado de satisfacción alcanzado por los clientes con respecto a los bienes o servicios ofrecidos, a su vez mide la forma en que se captan dichas necesidades

Nota. Tomado de “La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas” por J. Benzaquen, Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, vol. 8, num. 1, pp. 67-89.

En este caso, esta medición se hará a través de un cuestionario que consta de 35 preguntas, donde las respuestas están clasificadas en una escala de *Likert* de cinco puntos (5 =

Totalmente de acuerdo; 4 = De acuerdo; 3 = Neutro; 2 = En desacuerdo; 1 = Totalmente en desacuerdo). Asimismo, cada factor tiene preguntas asociadas dentro del cuestionario que se aplicará para medir el nivel de significancia (ver Apéndice C).

3.5 Validez y Confiabilidad

En este punto, es importante recalcar lo que Hernández et al (2010) subrayaron: “la confiabilidad varía de acuerdo con el número de ítems que incluya el instrumento de medición. Cuantos más ítems haya, mayor será esta” (p. 208). Por otro lado, Malhotra (2008) resaltó que “si una medida es perfectamente confiable, puede ser o no perfectamente válida porque el error sistemático tal vez siga presente... la confiabilidad, por si sola, no implica validez. La confiabilidad es una condición necesaria pero no suficiente para la validez” (p. 287). Así, para medir la confiabilidad del cuestionario se utilizó el coeficiente *Alfa de Cronbach*, calculado mediante el sistema informático *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Malhotra (2008), detalló respecto a este coeficiente que “varía entre 0 y 1, y un valor igual o menor a 0.6 por lo general indica una confiabilidad no satisfactoria de consistencia interna” (Malhotra, 2008, p. 285). Cabe resaltar que, las preguntas aplicadas en el cuestionario se encontraban en desorden con relación a los nueve factores del instrumento, lo que hace que el cuestionario sea aún más confiable y válido. Los resultados obtenidos después de la medición con el *Alfa de Cronbach* se muestran en la Tabla 8.

3.6 Resumen

Los factores que sobresalieron fueron tres: (a) Alta Gerencia, indispensable contar con su apoyo para lograr la visión del negocio; (b) Gestión de la Calidad del Proveedor, teniendo una relación de cooperación a largo plazo; y (c) Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente, quien es la razón de ser en este tipo de negocio. El mayor puntaje en estos factores se debe a que son los principales actores en el sector supermercados.

Por otro lado, se observa que todos los factores están por encima de 4.00 (dentro de los valores dados por la escala de *Likert* aplicada), lo que quiere decir que en ambos casos las respuestas reflejan que es importante para las empresas mantener niveles de calidad local e internacionalmente aceptados.

Tabla 8

Resultados Alfa de Cronbach

Factor	<i>Alfa de Cronbach</i>	Nro. Preguntas
Alta Gerencia (X1)	0.773	5
Planeamiento de la Calidad (X2)	0.771	3
Auditoria y Evaluación de la Calidad (X3)	0.760	3
Diseño del Producto (X4)	0.882	3
Gestión de la Calidad del Proveedor (X5)	0.791	4
Control y Mejoramiento del Proceso (X6)	0.794	5
Educación y Entrenamiento (X7)	0.823	4
Círculos de la Calidad (X8)	0.849	4
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente (X9)	0.700	4

Capítulo IV: Análisis de los Resultados

4.1 Perfil de Informantes

Se han obtenido 73 cuestionarios válidos, lo que es una muestra representativa de la población, de los cuales, 58 corresponden a empresas que cuentan con un sistema de administración de la calidad y 15 no. Con este número de cuestionarios se valida el nivel de confianza y se puede afirmar el poder estadístico de los datos.

A continuación se presentará información respecto a las características de las personas encuestadas:

- Respecto a la ubicación de las empresas que respondieron los cuestionarios, el 80.8% se encuentra en la capital y en la Provincia Constitucional del Callao, mientras que el 19.2% en las demás provincias. Esto último se puede explicar por la baja penetración del sector supermercados en las provincias.
- En el Perú el sector público no participa en el rubro supermercados, por lo que el 100% de las empresas encuestadas son privadas.
- Por otro lado, el 83.6% de las empresas encuestadas cuentan con más de 200 empleados. Esto se puede explicar porque este sector se encuentra dominado por empresas de gran envergadura.
- El cuestionario fue enviado por medio electrónico a los Gerentes/Jefes de tienda y Subgerentes de tienda, obteniéndose como resultado que el 61.6% marcó la opción de Gerente de Área o Jefe de Departamento y el 38.4% respondió la opción Otros.
- El sector supermercados se considera como un tipo de empresa *retail* o venta al por menor. Esta opción no se encontraba explícita dentro de las alternativas, por lo que se puede asumir que el 45.2% señaló por error las opciones Logístico o Conversión.

- De acuerdo con el cuestionario, las empresas con más de 11 años de fundadas suman 87.6%. A pesar de esto, el sector supermercados no ha logrado aún la penetración que han alcanzado países vecinos como Colombia, Chile y Brasil.
- Finalmente, se obtuvieron 58 empresas que sí cuentan con un sistema de administración de la calidad tales como ISO 9001, ISO 22000 y HACCP, que representan el 79.5% del total de empresas encuestadas, mientras que las 15 empresas restantes representan el 20.5%.

En la Tabla 9 se muestran las características de las empresas que respondieron el cuestionario.

4.2 Consistencia Interna

A continuación se presenta el análisis de los diferentes coeficientes de *Alfa de Cronbach* obtenidos por cada factor (ver Apéndice E):

- El desempeño del factor Alta Gerencia es aceptable, con un *Alfa de Cronbach* de 0.773. Sin embargo, al eliminar la pregunta “la alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo” por ser la menos consistente, el *Alfa de Cronbach* aumenta a 0.794, lo que otorgaría mayor fiabilidad al factor.
- El factor Planeamiento de la Calidad es aceptable, con un coeficiente de 0.771. Al igual que en el caso anterior, si se elimina la pregunta “la empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad”, el *Alfa de Cronbach* aumenta a 0.806.
- El desempeño del factor Auditoria y Evaluación de la Calidad es aceptable, ya que su *Alfa de Cronbach* es 0.760.
- En el factor Diseño del Producto – el coeficiente más alto obtenido - el *Alfa de Cronbach* es 0.882, lo que quiere decir que es bueno y de mayor fiabilidad. Al

eliminarse la pregunta “la empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto”, se obtendría un mayor *Alfa de Cronbach* de 0.892.

Tabla 9

Descripción de Datos

		Total	
		Recuento	%
Su empresa o Institución está ubicada:	En Lima	59	80.8%
	En provincia	14	19.2%
	Total	73	100.0%
Su empresa es:	Privada	73	100.0%
	Total	73	100.0%
¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?	1 a 10	1	1.4%
	11 a 50	4	5.5%
	51 a 200	7	9.6%
	201 a más	61	83.6%
	Total	73	100.0%
¿En qué tipo de empresa trabaja?	Conversión: extracción, transformación, reducción	1	1.4%
	Logístico: almacenamiento, transporte, comercial	32	43.8%
	Otra	40	54.8%
	Total	73	100.0%
Su cargo en la empresa es:	Gerente de Área o Jefe de Departamento	45	61.6%
	Otro	28	38.4%
	Total	73	100.0%
¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?	0-5	2	2.7%
	6-10	7	9.6%
	11-15	23	31.5%
	16-20	5	6.8%
	Más de 20	36	49.3%
	Total	73	100.0%
¿Cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?	Si	58	79.5%
	No	15	20.5%
	Total	73	100.0%

- Para el factor Gestión de la Calidad del Proveedor, se obtuvo un coeficiente de 0.791, siendo aceptable. La pregunta que ocasionaría que el coeficiente sea mayor al eliminarse es “la empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores”, pasando a ser 0.797.

- Control y Mejoramiento del Proceso, este factor obtuvo un coeficiente de 0.794 lo que lo hace aceptable. En este caso, la eliminación de la pregunta “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” ocasionaría que el *Alfa de Cronbach* sea de 0.830 y pase a ser considerado bueno.
- El *Alfa de Cronbach* obtenido fue de 0.823 para el factor Educación y Entrenamiento, siendo considerado bueno.
- El factor Círculos de Calidad – segundo coeficiente más alto – tiene un *Alfa de Cronbach* de 0.849, lo que significa que es bueno.
- Finalmente, el factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente obtuvo un *Alfa de Cronbach* de 0.700, calificándose como aceptable. “El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes” es la pregunta que al eliminarse ocasionaría que el *Alfa de Cronbach* aumente a 0.706.

4.3 Prueba de Hipótesis

El resultado del cuestionario aplicado a las empresas del sector supermercados en el Perú arroja que el 79.5% de las empresas cuenta con un sistema de administración de la calidad y el 20.5% no, por lo que se podría hacer una comparación entre las empresas que cuentan con un sistema de administración de la calidad de las que no. Según Veliz (2011), “la prueba de hipótesis se basa en el resultado obtenido de una prueba aleatoria, y su objetivo es probar si ese resultado es significativamente diferente o no de lo que se afirma acerca de un parámetro de una población” (p. 258). Tal es así que, para la presente investigación, como se mencionó en el Capítulo I, se hace necesario establecer la hipótesis nula y la alternativa para realizar la prueba de hipótesis.

Según López (2014), "las pruebas estadísticas se clasifican en paramétricas y no paramétricas. Las paramétricas presumen que la distribución de la frecuencia por clase o intervalos es normal. Las no paramétricas se utilizan cuando no hay evidencia de una distribución normal" (p. 168). Por otro lado, la Universidad de Valencia de España (2010) mencionó que la prueba de *Kolmogorov-Smirnov* permite medir el grado de concordancia existente entre la distribución de un conjunto de datos y una distribución del tipo normal. En ese sentido, para determinar si la muestra tiene una distribución normal y saber qué prueba estadística se aplicaría, se usó el programa estadístico SPSS. La prueba de bondad de ajuste de *Kolmogorov-Smirnov*, dio como resultado que el nivel de significación fue menor a 0.05, por lo que la muestra no tiene una distribución normal (ver Apéndice F). Por esta razón, la prueba estadística a utilizar para este tipo de distribución es la de *Mann-Whitney*, la cual es del tipo no paramétrica.

Si el nivel de significancia obtenido al aplicar la prueba no paramétrica por cada factor es menor que 0.05 se acepta la hipótesis nula y si el nivel de significancia es mayor que 0.05 se rechaza la hipótesis nula. Si aceptamos la hipótesis nula se puede decir que existen diferencias significativas en el factor analizado y si rechazamos la hipótesis nula se puede decir que no existen diferencias significativas en el factor analizado. Al aplicar dicha prueba (ver Apéndice G) se obtuvieron los siguientes resultados:

- Para el factor Alta Gerencia (X1), se obtuvo un nivel de significancia de 0.764, lo que nos permite rechazar la hipótesis nula y concluir que no existen diferencias significativas entre las empresas que cuentan con un sistema de administración de la calidad de las que no.
- Para el factor Planeamiento de la Calidad (X2), se obtuvo un nivel de significancia de 0.706, lo que nos permite rechazar la hipótesis nula y concluir que no existen

diferencias significativas entre las empresas que cuentan con un sistema de administración de la calidad de las que no.

- Para el factor Auditoría y Evaluación de la Calidad (X3), se obtuvo un nivel de significancia de 0.620, lo que nos permite rechazar la hipótesis nula y concluir que no existen diferencias significativas entre las empresas que cuentan con un sistema de administración de la calidad de las que no.
- Para el factor Diseño del Producto (X4), se obtuvo un nivel de significancia de 0.133, lo que nos permite rechazar la hipótesis nula y concluir que no existen diferencias significativas entre las empresas que cuentan con un sistema de administración de la calidad de las que no.
- Para el factor Gestión de la Calidad del Proveedor (X5), se obtuvo un nivel de significancia de 0.899, lo que nos permite rechazar la hipótesis nula y concluir que no existen diferencias significativas entre las empresas que cuentan con un sistema de administración de la calidad de las que no.
- Para el factor Control y Mejoramiento del Proceso (X6), se obtuvo un nivel de significancia de 0.439, lo que nos permite rechazar la hipótesis nula y concluir que no existen diferencias significativas entre las empresas que cuentan con un sistema de administración de la calidad de las que no.
- Para el factor Educación y Entrenamiento (X7), se obtuvo un nivel de significancia de 0.717, lo que nos permite rechazar la hipótesis nula y concluir que no existen diferencias significativas entre las empresas que cuentan con un sistema de administración de la calidad de las que no.
- Para el factor Círculos de la Calidad (X8), se obtuvo un nivel de significancia de 0.336, lo que nos permite rechazar la hipótesis nula y concluir que no existen

diferencias significativas entre las empresas que cuentan con un sistema de administración de la calidad de las que no.

- Para el factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente (X9), se obtuvo un nivel de significancia de 0.765, lo que nos permite rechazar la hipótesis nula y concluir que no existen diferencias significativas entre las empresas que cuentan con un sistema de administración de la calidad de las que no.

4.4 Análisis de los Nueve Factores

Los resultados obtenidos en relación a los nueve factores se detallan en el Apéndice D. Se puede observar que el promedio obtenido en los factores respecto a las empresas que no cuentan con un sistema de administración de la calidad, está alrededor de 4.00; mientras que en las empresas que sí cuentan con un sistema de administración de la calidad está en 4.35. Entonces, ¿existen diferencias respecto a los nueve factores de éxito de la calidad (TQM) entre las empresas del sector supermercados en el Perú con sistemas de administración de calidad con las que no la tienen? Sí, existen diferencias marginales, más no significativas de acuerdo a la prueba de hipótesis efectuada.

Los datos obtenidos muestran que los supermercados tienen una tendencia hacia la implementación de sistemas de administración de calidad, debido a que en la mayoría de establecimientos se expenden alimentos, que deben ser manipulados adecuadamente para que lleguen en óptimas condiciones a los clientes. En la Figura 8, se muestra el comparativo de las empresas que cuentan con sistemas de administración de la calidad de las que no; donde 58 empresas cuentan con un sistema de administración de la calidad y 15 no, dando un total de 73 empresas encuestadas.

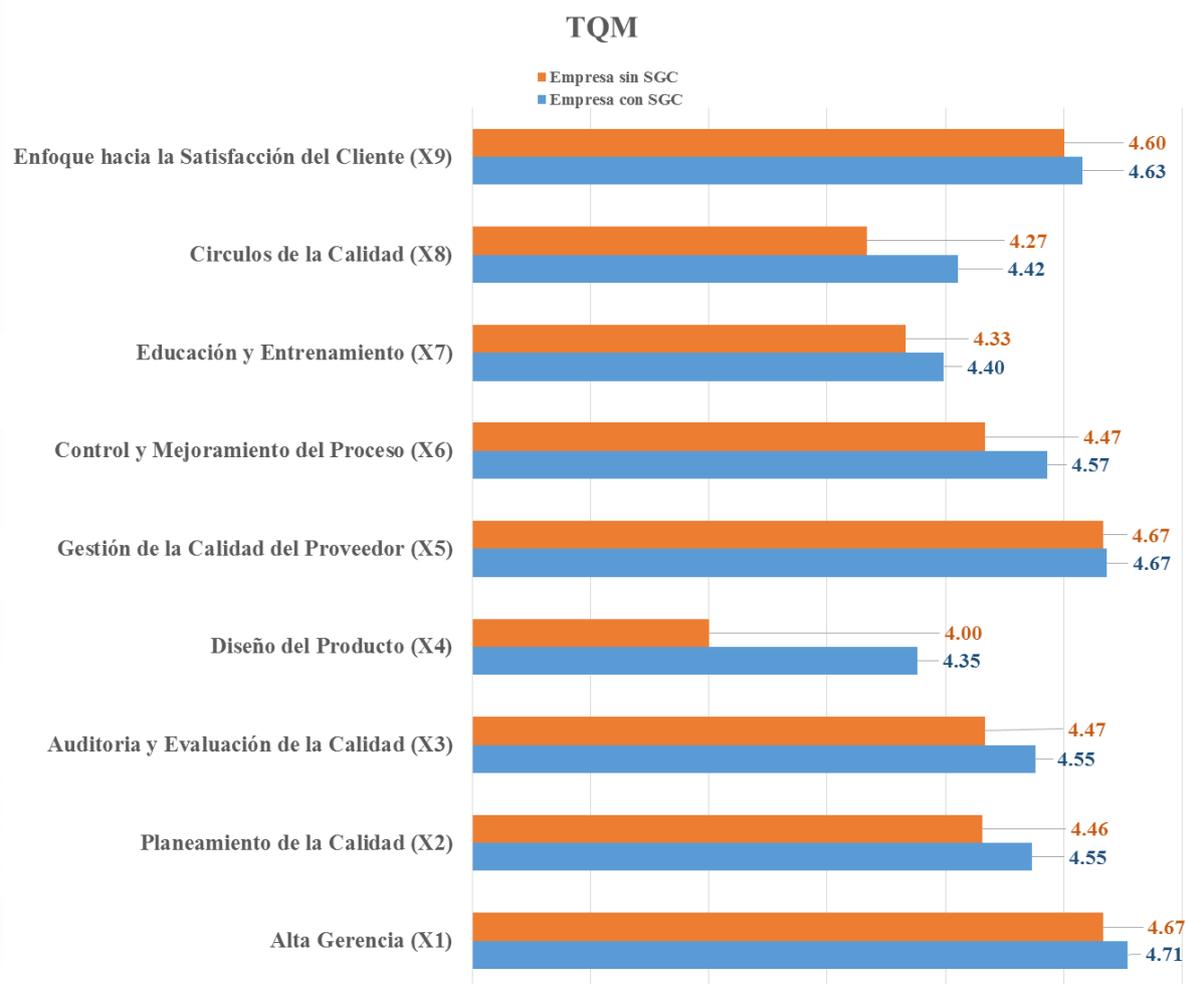


Figura 8. Comparación de Factores en empresas con y sin Sistema de Administración de la Calidad.

Se procederá con la interpretación de los resultados, respondiendo a la pregunta de investigación aplicada a cada uno de los factores, empezando por el bloque de Alta Gerencia, que consta de cuatro factores:

- ¿Existen diferencias entre las empresas del sector supermercados en el Perú con sistemas de administración de calidad con las que no la tienen, respecto al factor Alta Gerencia? Sí, existe una diferencia marginal. Por otro lado, es el factor que ha obtenido el mayor puntaje, lo que puede deberse a que la alta gerencia desempeña un rol importante en el logro de los objetivos de una organización y además se puede rescatar que sin su respaldo cualquier iniciativa de cambio se podría truncar. La diferencia entre las empresas que no cuentan con un sistema de administración de la

calidad de las que sí es mínima, ¿por qué? Porque en el primer caso la alta gerencia busca de alguna u otra manera alcanzar los lineamientos de buenas prácticas que las ayuden a ser más competitivas.

- ¿Existen diferencias entre las empresas del sector supermercados en el Perú con sistemas de administración de calidad con las que no la tienen, respecto al factor Planeamiento de la Calidad? Sí, existe una diferencia marginal. Tiene un puntaje mayor sobre el promedio total de empresas encuestadas. Esto puede explicarse porque los sistemas de administración de la calidad exigen planes, políticas y procesos claramente definidos, con la finalidad de mantener la certificación respectiva. En este caso la diferencia entre las empresas que sí cuentan con un sistema de administración de la calidad de las que no es baja, debido a que la mayoría de empresas del sector supermercados son de gran envergadura y capital, dándole prioridad a su proceso de planificación.
- ¿Existen diferencias entre las empresas del sector supermercados en el Perú con sistemas de administración de calidad con las que no la tienen, respecto al factor Auditoria y Evaluación de la Calidad? Sí, existe una diferencia marginal. Se puede decir que mide la implementación del factor X2, por lo que los resultados son similares. Asimismo, las empresas que cuentan con un sistema de administración de la calidad efectúan un seguimiento constante respecto de sus planes, políticas y procesos.
- ¿Existen diferencias entre las empresas del sector supermercados en el Perú con sistemas de administración de calidad con las que no la tienen, respecto al factor Diseño del Producto? Sí, existe una diferencia marginal. Se presenta la mayor diferencia entre las empresas que cuentan con sistemas de administración de la calidad de las que no. Esto puede deberse a que las necesidades de los clientes deben

transformarse en el producto a ofrecer y para ello es indispensable que se diseñe adecuadamente. Asimismo, las empresas que cuentan con un sistema de administración de la calidad buscan diferenciarse de sus competidores a través de la innovación y el diseño del producto, para lo cual en muchas oportunidades invierten en el personal para que éste efectúe el *benchmarking* a nivel internacional para posteriormente adecuarlo a la realidad peruana.

El segundo bloque que es el de Proveedores y cuenta solo con el factor de Gestión de la Calidad del proveedor:

- ¿Existen diferencias entre las empresas del sector supermercados en el Perú con sistemas de administración de calidad con las que no la tienen, respecto al factor Gestión de la Calidad del Proveedor? No existen diferencias. Obtuvo la segunda calificación más alta entre los nueve factores. Aquí se ha alcanzado el mismo puntaje tanto para las empresas que cuentan con sistemas de administración de la calidad de las que no. Esto puede explicarse porque independientemente de que cuenten o no con un sistema de calidad, los supermercados le dan mayor importancia a los procesos de compra y a la capacidad de los proveedores de cumplir con sus obligaciones respecto a los acuerdos comerciales. Asimismo, se puede interpretar que al ser los mismos proveedores los que abastecen a las principales cadenas de supermercados, las condiciones de calidad son bastantes similares.

El tercer bloque es el de Gestión de Procesos y cuenta con tres factores:

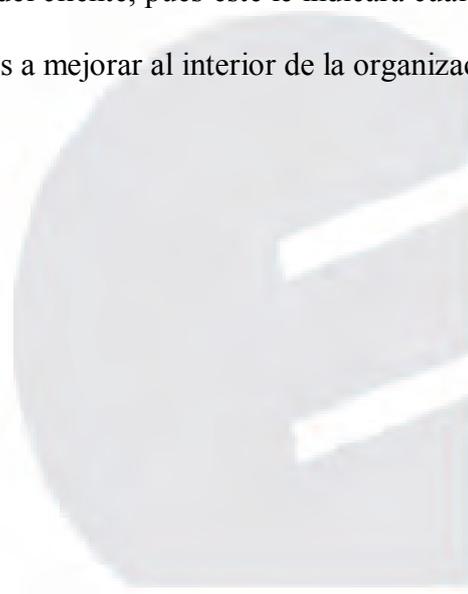
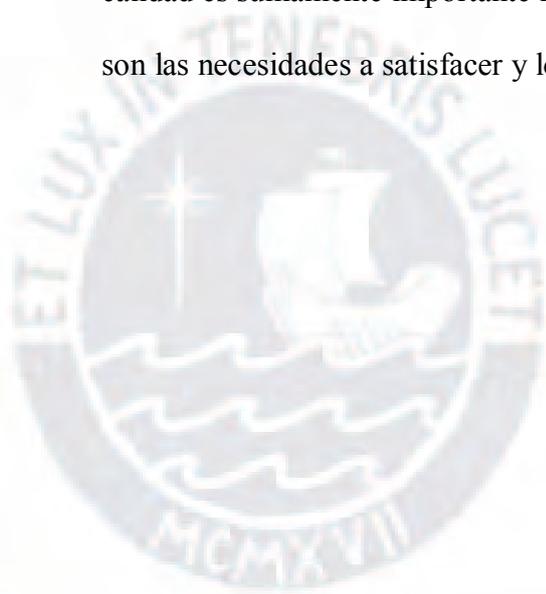
- ¿Existen diferencias entre las empresas del sector supermercados en el Perú con sistemas de administración de calidad con las que no la tienen, respecto al factor Control y Mejoramiento del Proceso? Sí, existe una diferencia marginal. Esto puede explicarse porque las empresas que tienen un sistema de administración de la calidad están orientadas a la búsqueda de la mejora continua en todos los aspectos de la

organización, desde la planificación, hasta la ejecución y control de los procesos. Por otro lado, se puede inferir que la diferencia se debe a que las empresas que no cuentan con un sistema de administración de la calidad reaccionan ante los cambios implementados por las que sí cuentan con un sistema de administración de la calidad, imitándolos.

- ¿Existen diferencias entre las empresas del sector supermercados en el Perú con sistemas de administración de calidad con las que no la tienen, respecto al factor Evaluación y Entrenamiento? Sí, existe una diferencia marginal. La calificación sigue siendo mayor en las empresas que sí cuentan con un sistema de administración de la calidad. Esto podría deberse a que estas empresas tienen que mantener capacitado y motivado a su personal para poder cumplir con los lineamientos y parámetros exigidos por la norma de calidad utilizada. En el caso de las que no cuentan con un sistema de administración de la calidad, no ven la capacitación, entrenamiento y motivación del personal como una inversión.
- ¿Existen diferencias entre las empresas del sector supermercados en el Perú con sistemas de administración de calidad con las que no la tienen, respecto al factor Círculos de la Calidad? Sí, existe una diferencia marginal. Es el segundo factor con mayor diferencia de puntaje entre las empresas que cuentan con sistemas de administración de la calidad de las que no. Esto se puede explicar porque en las empresas que sí cuentan con un sistema de administración de la calidad se tiene que mantener una constante comunicación integral para plasmar el concepto de calidad en la cultura organizacional. Sin embargo, se puede entender que en las empresas que no cuentan con un sistema de administración de la calidad, no priorizan temas de calidad y ahí radicaría la gran diferencia en este factor.

Como cuarto y último bloque está el de Clientes, que incluye el factor de Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente:

- ¿Existen diferencias entre las empresas del sector supermercados en el Perú con sistemas de administración de calidad con las que no la tienen, respecto al factor Enfoque hacia la satisfacción del cliente? Sí, existe una diferencia marginal debido a que el satisfacer al cliente es la razón de ser de los supermercados. Finalmente, cabe recalcar que en el caso de las empresas que tienen un sistema de administración de la calidad es sumamente importante la opinión del cliente, pues éste le indicará cuáles son las necesidades a satisfacer y los procesos a mejorar al interior de la organización.



Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Esta tesis ha sido desarrollada para buscar responder la pregunta de investigación ¿existen diferencias respecto a los nueve factores de éxito de la calidad (TQM) entre las empresas del sector supermercados en el Perú con sistemas de administración de calidad con las que no la tienen? Además, de identificar si las empresas del sector supermercados con un sistema de administración de la calidad tienen un mayor nivel de la calidad comparadas con aquellas que no tienen un sistema de administración de la calidad, respecto a los nueve factores del instrumento utilizado.

Con esta pregunta de investigación se estableció la hipótesis, concluyendo que no existen diferencias significativas entre las empresas del sector supermercados en el Perú con un sistema de administración de la calidad de las que no.

Por ello, las conclusiones del presente estudio son las siguientes:

- No existen diferencias significativas en la aplicación de los nueve factores de calidad entre las empresas que cuentan con un sistema de administración de la calidad de las que no, debido a que el estadístico de prueba obtenido en la prueba de hipótesis fue mayor a 0.05.
- Con los índices del *Alfa de Cronbach* obtenidos, se puede decir que el instrumento utilizado en esta investigación es confiable.
- Se sabe que la calidad, como factor importante para las empresas, debe ser aplicada por medio de un sistema de administración de la calidad para optimizar la gestión de sus procesos y elevar sus niveles de eficiencia y eficacia.
- Es sumamente importante que la Alta Gerencia sea la que tenga como una de sus prioridades el mantenimiento de la buena calidad en el desarrollo de las actividades de la empresa.

- Un supermercado sin un sistema de administración de la calidad, no está en la necesidad de realizar planes ni seguimientos para medir sus resultados, sin embargo podrían aplicar los lineamientos de planificación y control que siguen las empresas que sí tiene un sistema y que están obligadas a evaluar y regular la calidad de los productos y servicios que ofrecen para su cliente final.
- Sea que la empresa cuente o no con un sistema de administración de la calidad, siempre busca mantener y elegir a los proveedores más calificados para sostener una relación a largo plazo.
- Es importante tener en cuenta que la educación, entrenamiento y comunicación son factores de éxito de toda organización, y depende de qué tan capaz, competente, comprometido e informado está el empleado respecto a los objetivos de calidad de la empresa.
- Los clientes son la razón de ser de la organización, pues ayudan a medir su satisfacción respecto a la calidad de los productos o servicios recibidos, para ello se sabe que los supermercados (con o sin un sistema de administración de la calidad) llevan a cabo encuestas de satisfacción de sus clientes periódicamente, lo que ayuda a medir qué tanto los empleados resuelven las quejas de los clientes o aprovechan el *feedback* prestado por ellos para tomar acciones correctivas de manera inmediata.

5.2 Recomendaciones

- En su mayoría, las empresas del sector supermercados en el Perú, cuentan con un sistema de administración de la calidad que promueve, facilita y permite la consistencia y mejora de un proceso o producto. Aunque, se hace necesario contar con mejores y constantes capacitaciones que permitan que todos los empleados de la empresa hablen el mismo idioma respecto a la calidad y sepan lo importante que es

tener una administración de control de la calidad eficiente para el éxito de la organización.

- Los altos ejecutivos saben que un sistema de administración de la calidad asegura que los procesos y productos estén adecuadamente definidos y los planes de acción correctivos estén completamente desarrollados, por lo que deberían reforzar la implementación para evitar los errores y se haga un mejor monitoreo día a día de las operaciones de la empresa.
- Es primordial mantener un trabajo de equipo integral, para lo cual los empleados deben tener sus funciones totalmente claras y especificadas en un manual, así como conocer sus limitaciones y sanciones en caso no cumplan con lo estipulado y lograr que todos estén enfocados a un solo objetivo final. El resultado de ello sería un capital humano orientado a entender, respetar y ejecutar un sistema de administración de la calidad eficaz que permita a la empresa transmitir confianza a sus clientes y reforzar el compromiso con la calidad, como parte de la cultura organizacional.

5.3 Contribuciones Teóricas

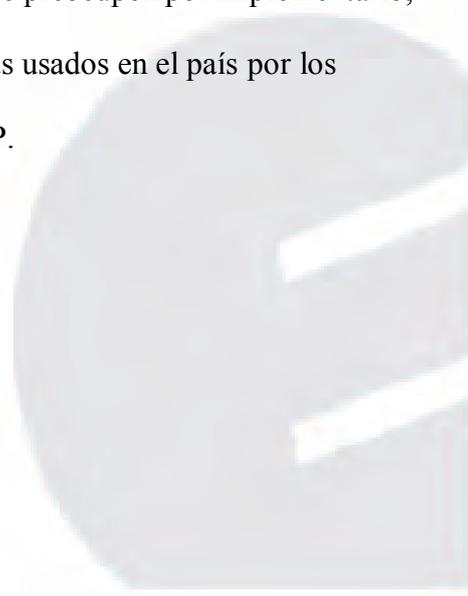
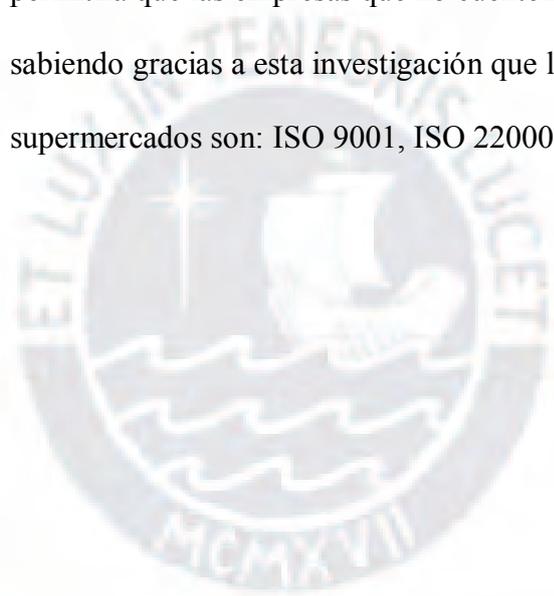
El éxito en los supermercados en el Perú debe estar apoyado principalmente por la cultura organizacional de la empresa, la misma que debe ser transmitida por la alta gerencia hacia los niveles de la organización donde todos tengan conciencia de la importancia de la administración de la calidad. Esto se puede lograr estableciendo una visión, misión y valores corporativos alineados con los objetivos de la empresa con la finalidad de implementar u optimizar los sistemas de administración de la calidad para satisfacer a sus *stakeholders*.

Esta investigación ha permitido corroborar que existen diferencias en los resultados obtenidos por las empresas que cuentan con un sistema de administración de la calidad respecto a los factores de calidad del instrumento utilizado. Esto es reforzado por Benzaquen (2014) en su estudio con título La ISO 9001 y TQM en las Empresas Latinoamericanas.

Asimismo, durante la investigación ha prevalecido el hecho de que los clientes juegan un rol importante para la mejora continua del negocio. Según Deming (citado en Benzaquen, 2014), “las empresas deben diseñar productos y servicios de calidad que los clientes quieren, por lo que es necesario invertir en la investigación del consumidor” (p. 69).

5.4 Contribuciones Futuras

Los resultados de esta investigación permiten identificar los principales factores que ayudarán a una eficiente implementación de un sistema de administración de la calidad y permitirá que las empresas que no cuentan con uno se preocupen por implementarlo, sabiendo gracias a esta investigación que los sistemas usados en el país por los supermercados son: ISO 9001, ISO 22000 y HACCP.



Referencias

- Abud, D. *Calidad total*. Argentina: El Cid Editor | apuntes, 2009. Reference for Business (s.f.). *ISO 9000*. Recuperado de <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Int-Jun/ISO-9000.html>
- América Economía. (2011). “*Penetración de supermercados y tiendas por departamento en el Perú es de 15%*”. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/penetracion-de-supermercados-y-tiendas-por-departamento-en-peru-es-de-15>
- Análisis del Sector *Retail*: Supermercados (2013, noviembre). *Equilibrium aseguradora de riesgos*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperjun13.pdf>
- Arellano Marketing (2013). “*Abran paso a los supermercados*”. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/abran-paso-a-los-supermercados/>
- Báez, L. (2013). Mejoramiento de la gestión pública con ISO 9001:2008, estudio de caso. (Spanish). *Scientia Et Technica*, 18(1), 126-131.
- Barnett, E. (2013). *Informe sectorial: Industria de alimentos*. Universidad San Martín de Porres: Escuela profesional en ingeniería en industrias alimentarias. Recuperado de <http://www.usmp.edu.pe/recursoshumanos/concurso2013/pdf/publicidad-CIJM.pdf>
- Barrón, V. y D'Aquino, M. (2007). *Proyecto y metodología de la investigación*. Argentina: Editorial Maipue. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/elibroindividuales/docDetail.action?docID=10411104&p00=investigaci%C3%B3n>
- Benzaquen, J. (2013). Calidad en las empresas Latinoamericanas: El caso Peruano. *Revista De Globalización, Competitividad & Gobernabilidad*, 7(1), 41-59.
- Benzaquen, J. (2014). La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú. *Revista De Globalización, Competitividad & Gobernabilidad*, 8(1), 67-89.

- Borda, M. (2013). *El proceso de investigación: visión general de su desarrollo*. Colombia: Universidad del Norte. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/elibroindividuales/docDetail.action?docID=10779619&p00=investigaci%C3%B3n%20cuantitativo>
- Centro de Desarrollo Industrial del Perú – CDI. (s.f). *Comité de Gestión de la Calidad (CGC)*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/semana_cg.htm
- Certificaciones del Perú – CERPER (s.f). *Certificaciones de Sistemas de Gestión de Calidad*. Recuperado de <http://www.cerper.com/certificacion.html>
- Coloma, E. (2011, 29 de septiembre). Cencosud cambia estrategia para Wong: apunta a marketing directo [Blog]. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/item/143822/cencosud-cambia-estrategia-para-wong-apunta-a-marketing-directo>
- Concejo Nacional de la Competitividad del Perú - CNC. (s.f). *El Sistema Nacional de Calidad (SNC)*. Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/noticia/-sistema-nacional-de-calidad>
- Crecemype, La web del Empresario MYPE. (s.f). *Creación de Valor, Certificaciones de Calidad*. Recuperado de <http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/img/coleccion-crecemype/creacion-de-valor/6%20certificaciones%20de%20calidad.pdf>
- Cuba, C. (2006). *Diseño de la Implementación del módulo sales & distribution del sistema ERP SAP r/3 en una empresa comercializadora: estudio de caso* (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/999/CUBA_LEGUA_CYNTHIA_SISTEMA_ERP_SAP_R3.pdf?sequence=1

- D'Alessio, F. (2012). *Administración de las Operaciones Productivas*. Naucalpan, México: Pearson. p.350, p.354.
- D'Alessio, F. (2012). *El Proceso Estratégico, Un Enfoque de Gerencia* (2ª. Ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Equilibrium Clasificadora de Riesgos S.A. (2013). "Análisis del sector retail: Supermercados". Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperjun13.pdf>
- Evans, J. & Lindsay, W. (2005). *Administración y Control de Calidad* (6ª. Ed.). México: Thomson
- Factor Calidad. (2008, 1 de febrero). *Diario Reforma*. Recuperado de <http://reforma.vlex.com.mx/vid/factor-calidad-202120027>
- García de Ceretto, J. J. & Giacobbe, M. S. (2009). *Nuevos desafíos en investigación: teorías, métodos, técnicas e instrumentos*. Argentina: Homo Sapiens Ediciones. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/elibroindividuales/docDetail.action?docID=10741515&p00=investigaci%C3%B3n>
- Global Food Security Index (2014). *The Economist*. Recuperado de <http://foodsecurityindex.eiu.com/>
- Gómez, M. (2009). *Introducción a la metodología de la investigación científica* (2ª. ed.). Argentina: Editorial Brujas. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/elibroindividuales/docDetail.action?docID=10352979&p00=investigaci%C3%B3n%20cuantitativo>
- Gómez, J. & Fontalvo, T. & Vergara, J. (2013). Incidencia de la certificación ISO 9001 en los indicadores de productividad y utilidad financiera de empresas de la zona industrial de

mamonal en Cartagena. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 99-109. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1420203636?accountid=28391>

Guía de Aplicación del Sistema HACCP (s.f). *Servicio Nacional de Sanidad Agraria – Senasa*. Recuperado de <http://www.senasa.gob.pe/RepositorioAPS/0/3/JER/-1/HACCP.pdf>

Hernández, R. & Coello, Z. (2008). *El paradigma cuantitativo de la investigación científica*. Cuba: Editorial Universitaria. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/elibroindividuales/docDetail.action?docID=10268817&p00=investigaci%C3%B3n>

Hernández, R. & Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª. Ed.). México: Mc Graw Hill.

International Organization for Standardization (2013). *The ISO Survey 2013*. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=PE#standardpick>

La revista Agraria. (2003, Setiembre). *Mercados y supermercados. El abastecimiento de alimentos en Lima*. Recuperado de <http://www.larevistaagraria.org/sites/default/files/revista/r-agra48/arti-01b.htm>

La Utilización de los Principios del Análisis de Riesgos y de los Puntos Críticos de Control en el Control de Alimentos (1994, 12 de diciembre). *Estudio FAO de Alimentación y Nutrición*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=TckLlfS0CQAC&pg=RA2-PA7&lpg=RA2-PA7&dq=haccp+es+compatible+con+el+iso+9000?&source=bl&ots=RiKDNJwO36&sig=ddONVwfZDNnpctfSEM4rOYCDAw&hl=es&sa=X&ei=JHGTVIz6DY2EgWTKuYKIAw&ved=0CFAQ6AEwCA#v=onepage&q=haccp%20es%20compatible%20con%20el%20iso%209000%3F&f=false>

- Laudon, K. y Laudon, J. (2012). *Sistemas de Información Gerencial* (12ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Li, J., Anderson, A. & Harrison, R. (2003). Total quality management principles and practices in China. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(9), 1026-1050. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.108/02656710310500833>
- López, W. (2014). *Estadística práctica: aplicación y análisis para la toma de decisiones en las empresas*. Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/elibroindividuales/reader.action?docID=10933742>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercado*. México: Pearson Educación. Recuperado de: <https://drive.google.com/file/d/0B34wVVCIFflUWE5mSi1md0RfYTQ/view?usp=sharing>
- Naidu, N. V. R. (2006). *Total quality management*. Daryaganj, Delhi, IND. New age International.
- Omachonu, V & Ross, J (1995). *Principios de la Calidad Total*. México: Editorial Diana.
- Paul, T. (1997). *Gestión de la calidad total: Un texto introductorio*. España: Madrid. Pearson Educación S.A.
- Perú Retail. (2013). “*Cencosud lidera el sector de supermercados y duplica las ventas de Falabella en el Perú*”. Recuperado de <http://www.peru-retail.com/noticias/cencosud-lidera-el-sector-de-supermercados-y-duplica-las-ventas-de-falabella-en-el-peru.html>
- Portal del Estado Peruano. (s.f). *Gobiernos Regionales*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_poderes.asp?cod_poder=7
- Prado, M. (2013, 4 de junio). *La rotación del personal en el retail llega al 50%*. Club de la franquicia Perú. Recuperado de http://clubfranquiciaperu.com/cfp/home/ver_noticia/1732/

- Quijano, A. (2009). *Trabajo de sistemas de investigación de mercados*. Argentina: El Cid Editor. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/elibroindividuales/docDetail.action?docID=10316788&p00=investigaci%C3%B3n>
- Rajadell, M. & Sánchez, J.L. (2010). *Lean Manufacturing, la evidencia de una necesidad*. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/elibroindividuales/docDetail.action?docID=10526533&ppg=104>
- Real Academia Española (s.f). *Significado de Supermercado*. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=supermercado>
- Reporte de Sostenibilidad (2011). *Tottus*. Recuperado de https://www.tottus.cl/tottus-cl/bases/Rep_Sostenibilidad_Hipermercados_Tottus_2011.pdf
- Resolución Ministerial N° 449-2006/MINSA. Diario Oficial el Peruano, Lima, Perú, 17 de Mayo del 2006. Recuperado de http://www.digesa.minsa.gob.pe/NormasLegales/Normas/RM_449_2006.pdf
- Ruiz-Canela, A. (2004). *La gestión por calidad total en la empresa moderna*. México D.F.: Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V.
- Sánchez. E. (2005). *Seis Sigma, Filosofía de Gestión de la Calidad: Estudio Teórico y su Posible Aplicación en el Perú* (Tesis de licenciatura, Universidad de Piura, Piura, Perú) Recuperado de http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1213/ING_427.pdf?sequence=1
- Sandoval, R. (2009). *Calidad y desarrollo organizacional a través de la certificación ISO 9000*. Argentina: El Cid Editor | apuntes.
- Société Générale de Surveillance del Perú - SGS. (s.f). *Salud y Seguridad*. Recuperado de

<http://www.sgs.pe/es-ES/Health-Safety/Quality-Health-Safety-and-Environment/Quality/Quality-Management-Systems/ISO-9001-Certification-Quality-Management-Systems.aspx>

Société Générale de Surveillance (s.f). *ISO 22000*. Recuperado de <http://www.sgs.pe/es-ES/Agriculture-Food/Food/Retail-and-Hospitality/Other-Food-Certification/ISO-22000.aspx>

Société Générale de Surveillance (s.f). *ISO 9001:2008*. Recuperado de <http://www.sgs.pe/es-ES/Health-Safety/Quality-Health-Safety-and-Environment/Quality/Quality-Management-Systems/ISO-9001-Certification-Quality-Management-Systems.aspx>

Supermercados Peruanos cuenta doble certificación de Calidad en su país (2008, 21 de Noviembre). *Perú Retail*. Recuperado de <http://noticiasretailperu.blogspot.com/2008/11/supermercados-peruanos-cuenta-doble.html>

Supermercados Peruanos S.A (2014, 30 de Mayo). *Clasificadora de Riesgos Class & Asociados S.A*. Recuperado de <http://www.classrating.com/SPeruanos.pdf>

Thompson Law Group (2011). "*ISO 9000 Compliance for International Business*". Recuperado de <http://www.thompsonlawgroup.com/International/ISO9000ComplianceforInternationalBusiness.aspx>

Universidad de Valencia de España (2010). SPSS: Pruebas no paramétricas. Kolmogorov-Smirnov. Recuperado de http://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0802A.pdf

Uría, R. (2012, 18 de Octubre). Indecopi: Perú solo tiene mil empresas con certificación de calidad. *RPP Noticias*. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2012-10-18-indecopi-peru-solo-tiene-mil-empresas-con-certificacion-de-calidad-noticia_532152.html

U.S Food and Drug Administration (s.f.). *Retail & Food Service HACCP*. Recuperado de
<http://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/HACCP/ucm2006810.htm>

Vivanco. I (2008). *ISO22000 Gestión de la Inocuidad*. Recuperado de
<http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=1CD0694E-AB74-4E56-810D-F4A8D4DEC1DE.PDF>



Apéndices

Apéndice A: Relación de la Población - Supermercados en Perú a Diciembre 2014

Supermercados - Canal Moderno	Nombre	N° Locales Lima y Provincia
Grupo Falabella	Tottus	42
Cencosud Perú	Metro	69
	Wong	17
Supermercados Peruanos	Plaza Vea	84
	Vivanda	8
	Mass	4
	Economax	2
Makro Supermayoristas	Makro	10
Mayorsa Supermercado Mayoristas	Mayorsa	11
Ebony	Ebony	1
Candy Supermercado	Candy	2
Supermercado Don Vitto	Don Vitto	1
Supermercado Cossto	Cossto	1
Tola Minimercado	Tola	1
Supermercados el Centro	El Centro	1
Supermercados el Super	El Super	1
Supermercados Ska	SKA	1
Makroplaza Supermercados E.I.R.L.	Makroplaza	1
Supermercados la Inmaculada S.A.C.	La Inmaculada	1
Supermercados Alsuper	Alsuper	1
Fidelac S.R.L	Fidelac	1
Panaderia Pasteleria La Gran Familia	La Gran Familia	1
Supermercados Giga Store S.A.C	Giga Store	1
Clan Franco	Franco Supermercados	1
	Kosto	1
	Franco Xpress	1
Supermercado La Canasta	La Canasta	1
Casa Market E.I.R.L	Casa Market	1
Ecomarket	Ecomarket	1
Caesar's Market E.I.R.L.	Caesar's Market	1
Mega Supermercados	Mega	1
Orion Supermercados	Orion	1
Inversiones Yihiro	Yihiro	1
La Genovesa Express Sucursal 1	La Genovesa	1
La Genovesa Express Sucursal 2	La Genovesa	1
Ica Market	Ica Market	1
Market la Merced	Market La Merced	1
Población Total		276

Apéndice B: Respuestas Obtenidas del Cuestionario

A. Su empresa o Institución está ubicada:	B. Su empresa es:	C. ¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?	D. Su cargo en la empresa es:	E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	retail
En provincia	Privada	trabajadores	Gerente de Tienda	Retail
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Retail, Servicios
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	almacenamiento,
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	almacenamiento,
En Lima	Privada	trabajadores	Sub Gerente de tienda	Retail
En provincia	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Retail
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Tienda	almacenamiento,
En Lima	Privada	trabajadores	Sub Gerente	Retail
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	retail
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de tienda	almacenamiento,
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	COMERCIAL
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Retail
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	almacenamiento,
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de tienda	transformación,
En Lima	Privada	trabajadores	sub gerente tienda	supermercados
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	almacenamiento,
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	almacenamiento,
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Tienda	Comercio Minorista
En Lima	Privada	trabajadores	Sub Gerente	Retail
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Comercial Retail
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	SUPERMERCADOS
En provincia	Publica	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	almacenamiento,
En Lima	Privada	trabajadores	Administrador de Tienda	almacenamiento,
En provincia	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Supermercados
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	almacenamiento,
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Comercio Minorista
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	almacenamiento,
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	RETAIL
En Lima	Privada	trabajadores	jefe tienda	almacenamiento,
En provincia	Privada	trabajadores	Jefe Tienda	Supermercados
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	almacenamiento,
En Lima	Privada	trabajadores	Sub Gerente	Retail
En Lima	Privada	trabajadores	jefe de tienda	ventas
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	almacenamiento,
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Tienda	Retail
En provincia	Privada	trabajadores	Supervisor	almacenamiento,
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Retail Supermercados
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Retail
En provincia	Privada	trabajadores	Gerente de Tienda	Retail
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	almacenamiento,

En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de unidad	almacenamiento,
En provincia	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	retail
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Retail
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	supermercados
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Retail - Supermercados
En Lima	Privada	trabajadores	Su Gerente	Retail
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	retail
En provincia	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	almacenamiento,
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	almacenamiento,
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	almacenamiento,
En provincia	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	almacenamiento,
En provincia	Privada	trabajadores	Gerente de Tienda	Retail
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	almacenamiento,
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	almacenamiento,
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Retail
En provincia	Privada	trabajadores	ENCARGADO DE AREA	almacenamiento,
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	almacenamiento,
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	almacenamiento,
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	minorista
En Lima	Privada	trabajadores	RETAIL	almacenamiento,
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	almacenamiento,
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	autoservicio
En Lima	Privada	trabajadores	GERENTE DE TIENDA	SUPERMERCADO
En provincia	Privada	trabajadores	Jefe de Tienda	Supermercados
En Lima	Privada	trabajadores	Administrador	Retail
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Tienda	Retail
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Comercio
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	almacenamiento,
En Lima	Privada	trabajadores	GERENTE DE TIENDA	almacenamiento,
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	almacenamiento,
En provincia	Privada	trabajadores	JEFE DE TIENDA	almacenamiento,
En Lima	Privada	trabajadores	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Retail

F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?	G. Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?	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
De 11 a 15 años	Sí	snadslcnasclnascklandsc	De 4 a 7 años
De 11 a 15 años	Sí	HACCP	De 4 a 7 años
De 11 a 15 años	Sí	GPTW	De 4 a 7 años
De 16 a 20 años	Sí	HACCP. ISO 9001, ISO22000	De 4 a 7 años
De 6 a 10 años	Sí	ISO 22000 y HACCP	De 4 a 7 años
De 11 a 15 años	Sí	HACCP , ISO 9001	De 8 a más años
De 6 a 10 años	Sí	ISO22000, HACCP	De 4 a 7 años
De 11 a 15 años	Sí	ISO 22000	De 4 a 7 años
De 11 a 15 años	Sí	Haccp , ISO 9001	De 8 a más años
De 11 a 15 años	Sí	Haccp, Seguridad Ocupacional, Medio ambiente.	De 8 a más años
De 16 a 20 años	Sí	Haccp , ISO 22000	De 4 a 7 años
Más de 20 años	Sí	SISTEMA HACCP	De 8 a más años

De 16 a 20 años	Sí	ISO 9001:2000 HACCP	De 4 a 7 años
De 11 a 15 años	Sí	ISO 22000	De 8 a más años
Más de 20 años	Sí	ISO	De 4 a 7 años
Más de 20 años	Sí	Iso 22000	De 8 a más años
Más de 20 años	Sí	sistema Haccp	De 8 a más años
Más de 20 años	Sí		De 8 a más años
De 11 a 15 años	Sí	Calidad y tenemos certificación HACCP en	De 4 a 7 años
De 11 a 15 años	Sí	Bpm, Haccp, ISO 9001, Iso 22000	De 4 a 7 años
De 11 a 15 años	Sí	Iso 22000, HACCP	De 8 a más años
Más de 20 años	Sí	HACCAP , ISO 22000 .	De 8 a más años
De 11 a 15 años	Sí	BPM, HACCP; ISO 9001, ISO 22000	De 4 a 7 años
Más de 20 años	Sí	Haccp	De 8 a más años
Más de 20 años	Sí	HACCP	De 8 a más años
Más de 20 años	Sí	HACCP	De 8 a más años
Más de 20 años	Sí	HACCP	De 8 a más años
Más de 20 años	Sí	HACCP	De 4 a 7 años
Más de 20 años	Sí	SAP	De 4 a 7 años
Más de 20 años	Sí	respecto a productos	De 8 a más años
Más de 20 años	Sí	HACCP	De 4 a 7 años
Más de 20 años	Sí	CALIDAD	De 4 a 7 años
De 11 a 15 años	Sí	HACCPP, BPM, ISO 22000	De 8 a más años
Más de 20 años	Sí	procesos, ya que comercializamos productos de	De 8 a más años
De 11 a 15 años	Sí		De 8 a más años
Más de 20 años	Sí	calidad de productos y procesos BPM y cuanta	De 8 a más años
Más de 20 años	Sí	HACCP	De 8 a más años
Más de 20 años	Sí	HACCP	De 4 a 7 años
De 6 a 10 años	Sí	siempre trabajan con proveedores que tengan	De 4 a 7 años
De 0 a 5 años	Sí	HACCP	De 1 a 3 años
De 11 a 15 años	Sí	con certificación HACCP en todo perecibles.	De 8 a más años
De 11 a 15 años	Sí		De 8 a más años
Más de 20 años	Sí	Haccap, Iso 22000	De 4 a 7 años
Más de 20 años	Sí	ISO 14001, pero no está certificado.	De 8 a más años
De 11 a 15 años	Sí	bpm,haccp	De 8 a más años
De 11 a 15 años	Sí	ISO 22 000	De 4 a 7 años
De 11 a 15 años	Sí		De 8 a más años
De 11 a 15 años	Sí	HACCP	De 4 a 7 años
De 11 a 15 años	Sí	SIG - Sistema Integrado de Gestión	De 1 a 3 años
Más de 20 años	Sí	calidad de alimentos que se expende a los clientes	De 1 a 3 años
Más de 20 años	Sí	HACCP	De 8 a más años
Más de 20 años	Sí	HACCP	De 8 a más años
Más de 20 años	Sí	HACCAP, ISO 22000	De 4 a 7 años
De 6 a 10 años	Sí	ISO 22000	De 4 a 7 años
De 6 a 10 años	Sí		De 8 a más años
Más de 20 años	Sí		De 8 a más años
De 6 a 10 años	Sí	CONTROL DE CALIDAD	De 4 a 7 años
Más de 20 años	Sí	HACCP	De 8 a más años
De 11 a 15 años	Sí	HACCP	De 4 a 7 años
Más de 20 años	Sí	Hassap	De 8 a más años
De 16 a 20 años	Sí	ISO	De 4 a 7 años
Más de 20 años	Sí	HAASCP ISO	
Más de 20 años	Sí	HCCP	De 8 a más años
Más de 20 años	Sí		De 4 a 7 años
Más de 20 años	Sí	- Contamos con el sistema de calidad HACCP	De 8 a más años

Más de 20 años	Sí		De 8 a más años
De 6 a 10 años	Sí	BPM y HACCP	De 4 a 7 años
De 0 a 5 años	Sí, No	No conozco el nombre.	De 4 a 7 años
De 16 a 20 años	Sí	HACCP	De 1 a 3 años
Más de 20 años	Sí	SISTEMA HACCP	De 8 a más años
De 11 a 15 años	Sí	HACCP	De 8 a más años
Más de 20 años	Sí		De 8 a más años
Más de 20 años	Sí	- Sistema HACCP /BPM	De 8 a más años

[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.]
4	4	3	4	4	4	3	4
5	5	4	4	5	5	5	4
4	4	3	3	4	4	3	4
4	4	3	2	4	4	3	2
4	4	4	2	4	4	4	3
5	5	4	4	5	4	5	4
5	5	5	4	5	4	5	5
5	4	5	4	5	4	4	5
4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	5
4	4	2	2	4	4	4	3
4	5	4	3	5	5	5	4
5	5	4	3	5	5	5	5
4	4	4	3	5	5	5	4
5	5	4	4	4	4	4	4
4		4	4	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	5	2	5	5	4	4
5	5	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	4	3	5	5	5	4
4	3	3	3	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3
5	4	5	5	5	5	5	4
4	4	4	5	5	5	4	5
4	4	4	3	5	5	4	3
4	4	4	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	4	3	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	5

4	4	4	3	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5
4	3	4	3	5	5	5	4
5	5	5	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	5	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	5	4	4
5	4	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	3	5
5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	4	3	5	5	4	5
5	4	5	4	4	3	5	4
4	4	3	2	5	4	3	4
5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	4	5	5	5	4
5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	5	4
4	4	3	3	3	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	3	4	5	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	5	5	4	3	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	4
5	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	2	4	4	4	3
4	4	4	3	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5	4	5
5	4	4	4	5	5	4	5
4	3	3	3	4	4	4	2

[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	[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.]
4	4	3	3	4	4	2	4
5	4	4	5	5	5	5	5
5	5	4	4	3	3	4	3
3	2	2	2	3	4	4	4
5	4	3	3	5	5	4	4
5	3	3	3	3	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	3	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	4	5
5	4	4	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	2	4	4	5	4	4
5	5	4	5	4	5	5	5
5	5	4	4	4	5	4	4
3	4	3	2	4	5	5	4
4	4	3	3	3	4	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4
5	5	5	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	3	4	4	4	4
5	4	5	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4
2	5	5	3	3	5	4	4
5	5	4	4	5	5	4	4
5	5	5	4	4	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	4
5	4	4	5	5	5	5	4
4	4	5	5	4	5	5	5
4	5	4	5	4	5	4	4
4	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	5	5	5

5	4	5	4	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	3	3	3	3	2
4	4	5	3	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	5	5	5	4
4	5	5	4	4	4	4	4
4	2	4	3	4	4	4	4
3	3	4	3	4	3	4	3
4	4	3	4	5	4	5	4
2	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4
3	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4
3	3	4	4	5	4	3	3
4	4	4	4	5	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5
3	4	3	4	4	5	4	4
3	4	4	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	4	5	4
3	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5
3	3	4	3	4	3	3	3
5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	3	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	3	5	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5

4	4	5	4	4	5	4	4
4	5	4	5	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	5	3	4
3	4	5	5	4	5	5	4
3	4	4	5	4	5	4	4
4	5	5	4	5	5	5	5
4	5	5	3	5	4	4	4
4	5	4	5	5	4	5	4
3	5	4	3	4	4	5	4

[25. Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.]	[26. La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.]	[27. La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.]	[28. La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).]	[29. La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.]
4	3	4	3	5
5	4	4		4
3	4	4	5	4
3	2	3	3	3
3	2	4	2	4
3	3	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	5	5	4
4	4	4	3	3
4	4	4	4	4
4	3	4	4	3
4	3	5	4	5
5	5	5	5	5
4	4	4	4	5
4	4	4	3	4
4	4	4	4	4
5	4	5	4	5
5	5	5	5	5
2	2	4	2	5
4	4		4	5
3	4	4	3	4
5	4	5	5	5
3	2	3	3	3
4	3	4	2	3
4	4	4	3	4
5	4	5	4	4
4	4	4	4	4
4	3	4	2	4
3	3	3	3	3
4	5	5	5	4
4	4	5	4	4
5	4	5	4	4
4	4	4	3	4

5	5	5		5
3	2	5	3	3
4	4	4	4	4
5	5	5	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	3	5	5	5
4	4	4	4	3
4	3	5	5	4
5	5	5	5	5
4	4	5	4	5
3	3	3	4	4
5	5	5	5	5
5	3	4	4	4
4	4	4	4	4
4	2	4	4	3
5	5	5	4	5
5	4	5	5	5
5	4	5	4	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	4	5
4	4	5	4	5
3	4	3	3	3
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
5	4	5	5	5
4	4	4	5	5
4	4	5	5	5
5	5	5	4	5
4	3	4	4	4
4	4	5	5	4
5	5	5	5	5
4	4	4	3	4
3	3	4	3	4
3	3	4	4	4
4	4	5	5	5
4	3	4	5	4
4	4	5	4	4
2	5	4	2	3

[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.]
4	4	5	4	4	2
4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	3

2	2	2	2	4	3
4	3	5	4	4	3
4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	5	5
3	3	3	3	4	3
4	4	4	4	5	4
3	3	3	3	4	4
4	5	5	3	5	5
5	5	5	5	5	5
4	5	5	3	5	4
4	4	4	4	4	
4	3	3	4	5	3
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4				2	
4	5	4	5	4	4
3	4	4	4	4	
3	4	4	4	4	4
2	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	3
4	3	3	4	4	3
4	4	5	5	5	4
4	4	4	4	5	4
4	3	3	4	4	4
4	3	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	5	4
5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
5	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	5	4
3	3	3	3	5	4
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4
4	3	3	2	4	3
5	4	4	5	5	5
4	4	5	4	5	5
4	5	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5

5	4	4		5	4
4	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3
5	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4
4	5	4		4	4
5	5	5	5	5	5
4	3	3	4	5	3
5	5	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	4
2	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4
5	3	3	4	5	3
4	4	4	5	5	4



Apéndice C: Preguntas Asociadas a los Nueve Factores del TQM

Factores de Calidad	Preguntas
Alta Gerencia X1	X11 La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa
	X12 La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad
	X13 La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad
	X14 La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad
	X15 La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo
Planeamiento de la Calidad X2	X21 La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad
	X22 La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad
	X23 La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad
Auditoría y Evaluación de la Calidad X3	X31 La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad
	X32 El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa
	X33 La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones
Diseño del Producto X4	X41 La empresa invierte en el diseño del producto
	X42 Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto
	X43 La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto
Gestión de la Calidad del Proveedor X5	X51 La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores
	X52 La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada
	X53 La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad
	X54 La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores
Control y Mejoramiento del Proceso X6	X61 El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes
	X62 Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente
	X63 Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento
	X64 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)
	X65 La empresa implementa el control de calidad con eficacia
Educación y Entrenamiento X7	X71 La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad
	X72 La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad
	X73 La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte
	X74 Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la
Círculos de la Calidad X8	X81 La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad
	X82 La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad
	X83 Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa
	X84 La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente X9	X91 La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes
	X92 El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes
	X93 La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años
	X94 La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes

Apéndice D: Resultados obtenidos por Factor

Factor	Empresa con SGC	Empresa sin SGC	Total
Alta Gerencia (X1)	4.71	4.67	4.70
X11	4.50	4.53	4.51
X12	4.67	4.27	4.59
X13	4.17	4.47	4.23
X14	4.31	4.20	4.29
X15	4.48	4.33	4.45
Planeamiento de la Calidad (X2)	4.55	4.46	4.53
X21	4.61	4.47	4.58
X22	4.39	4.40	4.39
X23	3.96	4.07	3.99
Auditoria y Evaluación de la Calidad (X3)	4.55	4.47	4.53
X31	4.38	4.33	4.37
X32	4.12	4.13	4.12
X33	4.36	4.40	4.37
Diseño del Producto (X4)	4.35	4.00	4.28
X41	4.04	4.13	4.06
X42	4.07	4.20	4.10
X43	4.05	3.86	4.01
Gestión de la Calidad del Proveedor (X5)	4.67	4.67	4.67
X51	4.24	4.33	4.26
X52	4.36	4.27	4.34
X53	4.34	4.33	4.34
X54	4.47	4.47	4.47
Control y Mejoramiento del Proceso (X6)	4.57	4.47	4.55
X61	4.22	4.33	4.25
X62	4.03	4.27	4.08

X63	4.21	4.47	4.26
X64	3.88	4.07	3.92
X65	4.48	4.53	4.49
Educación y Entrenamiento (X7)	4.40	4.33	4.38
X71	4.31	4.27	4.30
X72	3.78	3.93	3.81
X73	4.09	4.33	4.14
X74	4.17	4.07	4.15
Círculos de la Calidad (X8)	4.42	4.27	4.39
X81	4.39	4.33	4.38
X82	3.98	4.07	4.00
X83	4.10	4.13	4.11
X84	3.71	4.07	3.78
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente (X9)	4.63	4.60	4.63
X91	4.38	4.40	4.38
X92	4.31	4.20	4.29
X93	4.47	4.40	4.45
X94	4.16	4.21	4.17

Nota: Los valores del 1 al 5 significan:

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

Apéndice E: Resultados Alfa de Cronbach

Alta Gerencia (X1)

Estadísticas de fiabilidad

	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
Alfa de Cronbach	.773	5

Correlación entre elementos entre elementos

	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo
La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa	1.000	.468	.459	.538	.369
La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad	.468	1.000	.486	.553	.264
La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad	.459	.486	1.000	.493	.341
La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad	.538	.553	.493	1.000	.135
La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo	.369	.264	.341	.135	1.000

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa	17.56	3.777	.631	.409	.707
La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad	17.48	3.836	.611	.393	.714
La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad	17.84	3.473	.607	.370	.710
La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad	17.78	3.312	.579	.454	.724
La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo	17.62	4.323	.340	.204	.794

Planeamiento de la Calidad (X2)

Estadísticas de fiabilidad

	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
Alfa de Cronbach	.771	3

Correlación entre elementos entre elementos

	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad
La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad	1.000	.685	.406
La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad	.685	1.000	.616
La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad	.406	.616	1.000

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad	8.35	1.754	.582	.469	.741
La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad	8.54	1.356	.757	.605	.535
La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad	8.96	1.117	.566	.380	.806

Auditoría y Evaluación de la Calidad (X3)**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.760	.761	3

Correlación entre elementos entre elementos

	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones
La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad	1.000	.544	.551
El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa	.544	1.000	.449
La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones	.551	.449	1.000

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad	8.49	1.226	.643	.414	.620
El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa	8.74	1.501	.568	.328	.704
La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones	8.49	1.559	.573	.336	.701

Diseño del Producto (X4)

Estadísticas de fiabilidad

	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
Alfa de Cronbach	.882	3

Correlación entre elementos entre elementos

	La empresa invierte en el diseño del producto	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto
La empresa invierte en el diseño del producto	1.000	.805	.707
Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto	.805	1.000	.627
La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto	.707	.627	1.000

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
La empresa invierte en el diseño del producto	8.14	1.890	.838	.716	.771
Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto	8.09	2.051	.776	.655	.828
La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto	8.17	2.146	.703	.509	.892

Gestión de la Calidad del Proveedor (X5)

Estadísticas de fiabilidad

	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
Alfa de Cronbach	.791	4

Correlación entre elementos entre elementos

	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores
La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores	1.000	.564	.545	.519
La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada	.564	1.000	.593	.375
La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad	.545	.593	1.000	.331
La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores	.519	.375	.331	1.000

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores	13.15	2.352	.689	.475	.694
La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada	13.07	2.481	.635	.439	.722
La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad	13.07	2.481	.601	.417	.739
La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores	12.95	2.636	.485	.280	.797

Control y Mejoramiento del Proceso (X6)

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.794	.813	5

Correlación entre elementos entre elementos

	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento	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	La empresa implementa el control de calidad con eficacia
El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes	1.000	.533	.545	.239	.573
Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente	.533	1.000	.676	.383	.574
Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento	.545	.676	1.000	.376	.431
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	.239	.383	.376	1.000	.325
La empresa implementa el control de calidad con eficacia	.573	.574	.431	.325	1.000

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes	16.69	5.388	.586	.445	.754
Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente	16.87	4.541	.709	.566	.708
Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento	16.69	5.017	.671	.522	.726
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	17.01	5.043	.408	.189	.830
La empresa implementa el control de calidad con eficacia	16.45	5.708	.608	.442	.756

Educación y Entrenamiento (X7)

Estadísticas de fiabilidad

	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
Alfa de Cronbach	.823	4

Correlación entre elementos entre elementos

	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad
La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad	1.000	.476	.500	.501
La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad	.476	1.000	.576	.613
La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte	.500	.576	1.000	.597
Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad	.501	.613	.597	1.000

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad	12.10	3.838	.574	.333	.809
La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad	12.59	3.190	.668	.460	.773
La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte	12.26	3.695	.673	.457	.767
Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad	12.25	3.688	.695	.488	.758

Círculos de la Calidad (X8)

Estadísticas de fiabilidad

	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
Alfa de Cronbach	.849	.857
		4

Correlación entre elementos entre elementos

	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad
La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad	1.000	.495	.672	.603
La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad	.495	1.000	.611	.505
Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa	.672	.611	1.000	.713
La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad	.603	.505	.713	1.000

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad	11.89	4.466	.687	.490	.821
La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad	12.26	4.056	.609	.392	.841
Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa	12.15	3.568	.802	.646	.758
La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad	12.49	3.352	.710	.540	.807

Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente (X9)

Correlación entre elementos entre elementos

	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes
La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes	1.000	.292	.294	.559
El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes	.292	1.000	.245	.359
La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años	.294	.245	1.000	.492
La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes	.559	.359	.492	1.000

Estadísticas de fiabilidad

	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
Alfa de Cronbach	.700	4

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes	12.92	2.359	.499	.322	.631
El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes	13.00	2.366	.374	.147	.706
La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años	12.86	2.234	.443	.248	.664
La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes	13.14	2.009	.647	.451	.531



Apéndice F: Prueba de Bondad de Ajuste de Kolmogorov-Smirnov

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra				
	N	Parámetros normales^{a,b}		Sig. asintótica (bilateral)
		Med	Desv. Estánd	
Factor Alta Gerencia (X1)	73	4.699	.462	,000 ^c
Factor Planeamiento de la Calidad (X2)	68	4.529	.585	,000 ^c
Factor Auditoria y Evaluación de la Calidad (X3)	73	4.534	.603	,000 ^c
Factor Diseño del Producto (X4)	69	4.275	.725	,000 ^c
Factor Gestión de la Calidad del Proveedor (X5)	73	4.671	.502	,000 ^c
Factor Control y Mejoramiento del Proceso (X6)	71	4.549	.529	,000 ^c
Factor Educación y Entrenamiento (X7)	73	4.384	.592	,000 ^c
Factor Círculos de la Calidad (X8)	72	4.389	.618	,000 ^c
Factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente (X9)	72	4.625	.516	,000 ^c

Apéndice G: Resultados de la Prueba No Paramétrica de Mann-Whitney

Estadísticos de prueba				
	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintótica (bilateral)
Factor Alta Gerencia (X1)	417.500	537.500	-.301	.764
Factor Planeamiento de la Calidad (X2)	336.500	427.500	-.377	.706
Factor Auditoria y Evaluación de la Calidad (X3)	403.500	523.500	-.496	.620
Factor Diseño del Producto (X4)	310.000	430.000	-1.502	.133
Factor Gestión de la Calidad del Proveedor (X5)	427.500	547.500	-.127	.899
Factor Control y Mejoramiento del Proceso (X6)	372.500	492.500	-.775	.439
Factor Educación y Entrenamiento (X7)	411.500	531.500	-.362	.717
Factor Círculos de la Calidad (X8)	365.500	485.500	-.962	.336
Factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente (X9)	409.500	529.500	-.299	.765