

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



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

**Calidad en el Sector de Bebidas No Alcohólicas en el Perú**

**PRESENTADO POR:**

**Juan Pablo Delgado Salmón**

**Gadi Gutiérrez Arce**

**Ángela Mery Pérez Chávez**

**Luis Fernando Raygada Rojas**

**Asesora:**

**Beatrice Avolio Alecchi**

**Santiago de Surco, mayo 2015**

## Agradecimientos

Queremos manifestar un especial agradecimiento a las gerentes de las empresas participantes en el estudio, que han sido contactados e inmediatamente mostraron su interés por colaborar en la presente investigación. Así mismo a nuestras familias que nos apoyaron constantemente para la culminación de una maestría tan exigente que nos brinda CENTRUM Católica.



## Dedicatorias

Sobre todo agradezco a Dios, por darme la fuerza para alcanzar mis metas.  
A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional. Y a Gabriela, mi esposa y amiga, por motivarme todos los días y alentarme a iniciar en este gran desafío.

**Juan Pablo Delgado Salmón**

A mis padres, por ser mi inspiración y apoyo incondicional hoy y siempre.  
A Lilia y a Mary, por confiar siempre en mí e impulsarme a conseguir mis metas.

**Gadi Gutiérrez Arce**

A mis padres, por todo su amor y por los ejemplos de perseverancia y constancia que infundieron en mí. A Víctor por haberme apoyado y confiado en mí en todo momento, por su paciencia y comprensión. A Dios por darme salud, tranquilidad y a mis amigos que mutuamente nos apoyamos en esta parte de nuestra formación profesional.

**Ángela Mery Pérez Chávez**

A mis padres, por su constante apoyo, ejemplo y enseñanza.  
A Melody, por su constante aliento, paciencia y comprensión.  
A Jimena, mi adorada hija, esperando que le sirva de fuente de inspiración e ilumine su camino.

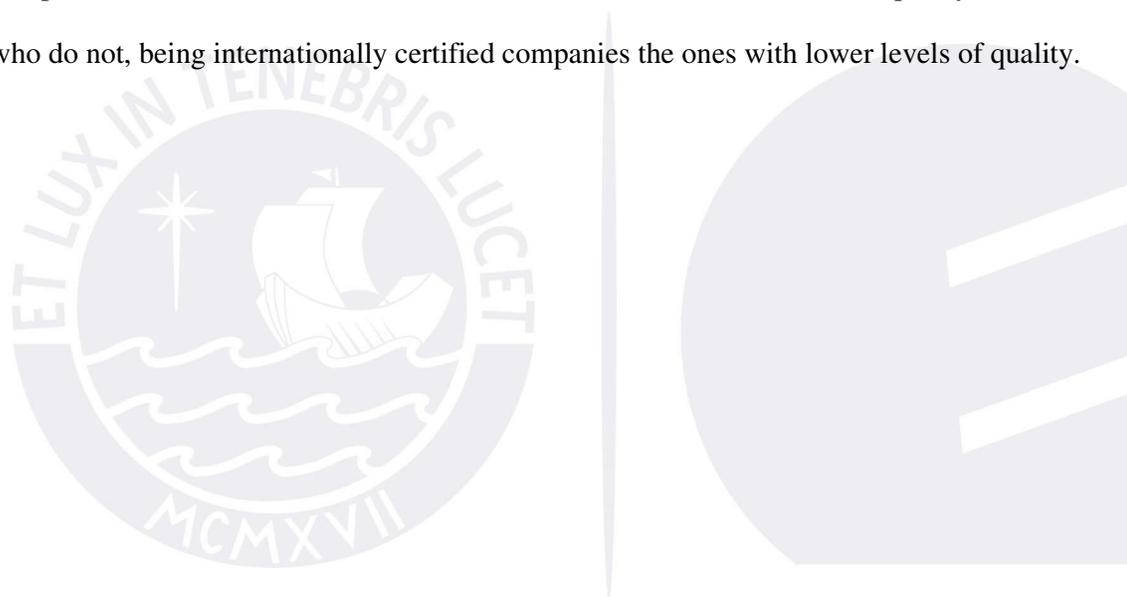
**Luis Fernando Raygada Rojas**

## Resumen Ejecutivo

En la presente investigación se analizó el nivel de la calidad de los procesos de manufactura en el sector de Bebidas no Alcohólicas en el Perú, además se validó si existe una relación positiva entre aquellas empresas que cuentan con la certificación ISO 9001 y sus niveles del calidad con aquellas empresas que no la tienen. Para ello, se utilizó la metodología de los nueve factores del Total Quality Management (TQM), tomando como referencia el estudio realizado por Benzaquen (2013) para las empresas peruanas. Este estudio se basa en un cuestionario de 35 preguntas, el cual fue aplicado a las 6 empresas peruanas con mayor participación de volumen de ventas del sector (ventas anuales de al menos 20 millones de litros), las mismas que representan el 95% del mercado. Como resultado se evidenció que no existe relación entre las empresas que cuentan con la certificación ISO 9001 y el nivel de los nueve factores de calidad con respecto de aquellas que no la tienen, siendo las empresas con certificación internacional las que obtuvieron menores niveles de calidad en relación a las que no cuentan con dicha certificación.

## Abstract

This investigation analyzed the level of quality of manufacturing processes in Non Alcoholic Beverages companies in Peru, and validated if there is a positive relationship between those companies that are ISO 9001 certified and quality levels with those that do not. For this purpose is used the methodology of the nine factors of Total Quality Management (TQM) and such as reference the study by Benzaquen (2013) for Peruvian companies. This study is based on a 35 questions questionnaire, which in this study was applied at six of the largest Peruvian companies in the field (annual sales of at least 20 million liters), which represent 95% of market. As a result, it was shown that there is no relation between companies that are ISO 9001 certified and their level of the nine factors of quality and those who do not, being internationally certified companies the ones with lower levels of quality.



## Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo .....	iv
Abstract .....	v
Tabla de Contenidos .....	vi
Lista de Tablas .....	x
Lista de Figuras.....	xi
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1 Antecedentes .....	2
1.2 Definición del Problema .....	4
1.3 Propósito de la Investigación .....	4
1.3.1 Objetivos .....	4
1.3.2 Preguntas.....	4
1.3.3 Hipótesis .....	5
1.4 Importancia de la Investigación .....	5
1.5 Naturaleza de la Investigación .....	5
1.6 Marco Conceptual.....	6
1.7 Limitaciones.....	9
1.8 Delimitaciones .....	9
1.9 Resumen.....	10
Capítulo II: Revisión de Literatura .....	11
2.1 Calidad .....	12
2.1.1 Importancia de la Calidad .....	12
2.1.2 Calidad como Ventaja Competitiva .....	14
2.1.3 Estrategia Empresarial en la Calidad .....	15

2.1.4	Calidad en las Empresas Peruanas .....	16
2.2	Círculos de Calidad.....	18
2.2.1	Características de los Círculos de Calidad .....	18
2.2.2	Papel de los Círculos de Calidad.....	19
2.3	Sistemas de Gestión y Normas .....	20
2.3.1	Administración de la Calidad Total .....	20
2.3.2	Norma ISO 9001 .....	21
2.4	Modelos de Sistemas de Gestión de Calidad .....	23
2.4.1	Modelo Deming .....	23
2.4.2	Modelo de Calidad Malcolm Baldrige .....	24
2.4.3	Modelo de Excelencia EFQM.....	25
2.4.4	Modelo de los nueve factores del TQM.....	27
2.5	Herramientas de Gestión de Calidad.....	28
2.6	Calidad en el Sector de Bebidas no Alcohólicas en el Mundo .....	31
2.7	Calidad en el Sector de Bebidas no Alcohólicas en el Perú.....	32
2.8	Análisis del Sector .....	34
2.8.1	Mapa de actores .....	34
2.8.2	Análisis Interno - AMOFHIT .....	38
2.9	Resumen.....	50
2.10	Conclusiones .....	52
Capítulo III: Método .....		57
3.1	Diseño de la Investigación .....	57

3.2	Preguntas de la Investigación.....	58
3.3	Población .....	58
3.4	Diseño de la Muestra .....	59
3.5	Confidencialidad .....	60
3.6	Localización Geográfica .....	60
3.7	Instrumento .....	60
3.8	Recolección de Datos.....	62
3.9	Análisis e Interpretación de Datos .....	63
3.10	Validez y confiabilidad .....	63
3.11	Resumen.....	64
Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados .....		65
4.1	Test de Validez .....	65
4.2	Descriptivo de la Muestra .....	66
4.3	Descriptivo de la Calidad.....	68
4.4	Prueba de Hipótesis.....	75
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....		80
5.1	Conclusiones .....	80
5.2	Recomendaciones .....	85
5.3	Contribuciones Prácticas y Teóricas .....	87
	5.3.1Contribución Práctica.....	87
	5.3.2Contribución Teórica .....	87
Referencias.....		89

Apéndice A: Empresas con mayor participación de volumen de ventas en el sector de bebidas no alcohólicas en el Perú.....	98
Apéndice B: Lista de Journal's usados en la investigación .....	106
Apéndice C: Entrevista al Gerente de Calidad de Lindley .....	108
Apéndice D: Entrevista al Gerente de Calidad del Grupo Ajeper.....	115
Apéndice E: Entrevista al Gerente de Calidad de Ambev .....	120
Apéndice F: Encuesta a las Empresas Formales Peruanas con Mayor Participación de Volumen de Ventas en el Sector de Bebidas no Alcohólicas .....	123



## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Ventas Off-Trade de bebidas no alcohólicas por categoría (2007-2012)</i> .....	42
Tabla 2. <i>Consumo per cápita promedio de Latinoamérica y países desarrollados</i> .....	44
Tabla 3. <i>Principales indicadores financieros de la empresa Corporación Lindley</i> .....	49
Tabla 4. <i>Composición de la industria de bebidas no alcohólicas por participación de mercado</i> .....	59
Tabla 5. <i>Resultados Alpha de Cronbach</i> .....	66
Tabla 6. <i>Volúmenes de venta del Sector de Bebidas No Alcohólicas</i> .....	66
Tabla 7. <i>Tipo de Cargo tomado en la muestra</i> .....	67
Tabla 8. <i>Certificaciones Internacionales de Calidad por empresa</i> .....	67
Tabla 9. <i>Valores promedio por cada Factor de Calidad</i> .....	69
Tabla 10. <i>Comparación de Valores Promedios de las Empresas del Sector de Bebidas no Alcohólicas con las Empresas Peruanas del Estudio de Benzaquen</i> .....	73
Tabla 11. <i>Comparación de Valores Promedios de las Empresas del Sector de Bebidas no Alcohólicas representantes de marcas globales y representantes de marcas locales</i> .....	75
Tabla 12. <i>Resultados del Test Kolmogorov–Smirnov</i> .....	76
Tabla 13. <i>Resultados de la Prueba Mann–Whitney</i> .....	77

## Lista de Figuras

<i>Figura 1</i>	Marco conceptual de la Calidad.....	8
<i>Figura 2</i>	Mapa de Literatura.....	13
<i>Figura 3</i>	Total Quality Management.....	21
<i>Figura 4</i>	Modelo de Nueve Factores del TQM en la Empresa.....	22
<i>Figura 5</i>	Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige y sus criterios.....	25
<i>Figura 6</i>	Modelo de Excelencia EFQM.....	27
<i>Figura 7</i>	Comparativo de los nueve factores en empresas del 2006 y 2011.....	28
<i>Figura 8</i>	Mapa de actores.....	36
<i>Figura 9</i>	Participación del Volumen de Ventas de SoftDrinks Perú.....	38
<i>Figura 10</i>	Volúmenes de producción por categoría.....	43
<i>Figura 11</i>	Investigación en nuevos productos.....	50
<i>Figura 12</i>	Modelo de los nueve factores del TQM en la empresa.....	62
<i>Figura 13</i>	Comparativo de Factores de Calidad en Empresas del Sector de Bebidas no Alcohólicas con y sin certificación ISO 9001.....	72

## Capítulo I: Introducción

El buen panorama económico que se ha venido suscitando en el Perú en los últimos años, ha permitido el rápido crecimiento de numerosas empresas en diversos sectores económicos. Este crecimiento ha conllevado a que las empresas busquen nuevas formas de diferenciación que les permita ampliar la gama de clientes y ser más competitivos, para con ello obtener mayores y mejores ganancias económicas y no desaparecer en el intento. Para lograrlo, las empresas han necesitado encontrar la forma de ir evolucionando para que el público objetivo los prefiera, uno de los caminos que han encontrado, es la calidad. Existen diversas técnicas que permiten mejorar la calidad en una empresa, entre ellas podemos citar al Total Quality Management (TQM), Total Quality Control (TQC), Just In Time (JIT), Six Sigma, las 5S, entre otros.

Muchas empresas en los últimos años han implementado las normas de la International Organization for Standardization (ISO) para obtener mejoras en temas de gestión de la calidad. Existen variedad de investigaciones a nivel internacional en las cuales se estudia la relación positiva entre las empresas certificadas con ISO 9001 y las prácticas del Total Quality Management (TQM). En este sentido, Bruce, Shaw y Ebrahimpour (2007), demostraron que la certificación ISO 9001 y las prácticas del TQM tienen una significativa relación positiva, además señalaron que la primera podría ser el inicio del camino hacia la calidad total. Por otro lado, existen también otras investigaciones que señalan lo contrario. Es así que Cardona (2013), explicó en su investigación que las empresas suelen implementar la ISO 9001 con el fin de mejorar la imagen de la compañía o debido a requisitos contractuales, señaló además que es cierto que la certificación permite ser competitivo en el mercado global pero que no es suficiente cumplir las normas, es necesario implementar una cultura de calidad en todos los niveles del negocio para lograr buenos resultados en la organización.

El propósito de esta investigación fue identificar los niveles de calidad del sector de bebidas no alcohólicas en el Perú, así como determinar si existe una relación positiva entre la obtención de la certificación ISO 9001 y el nivel de calidad de las empresas del sector. Con el fin de lograr el objetivo propuesto, la investigación siguió una metodología enmarcada en el modelo de los nueve factores del TQM.

### **1.1 Antecedentes**

Sila y Ebrahimpour (2002) señalaron que la investigación sobre la relación entre la ISO 9000 y TQM es relativamente nueva y la mayoría de los artículos de investigación consideran la certificación ISO como parte integral del TQM. En general, la certificación ISO 9000 ha sido considerada como una fase que las compañías necesitan realizar antes de pasar a convertirse en una empresa con TQM. Sin embargo, la evidencia también muestra que algunas compañías buscan la certificación ISO después de contar con las actividades TQM en su lugar. Es así que luego de examinar 76 estudios de investigación que usaron un enfoque integrado para TQM, demostraron que los factores del TQM podían agruparse en 25. Siendo los siguientes: (1) Compromiso de la alta gerencia; (2) Responsabilidad social; (3) Planeamiento estratégico; (4) Enfoque en el cliente y su satisfacción; (5) Calidad de la información y aseguramiento del rendimiento; (6) Benchmarking; (7) Administración de los recursos humanos; (8) Capacitación; (9) Involucramiento de empleados; (10) Empoderamiento de empleados; (11) Satisfacción de empleados; (12) Trabajo en equipo; (13) Evaluación, recompensa y reconocimiento del empleado; (14) Administración de procesos; (15) Control de procesos; (16) Diseño del producto y servicio; (17) Gestión de proveedores; (18) Mejora continua e innovación; (19) Aseguramiento de la calidad; (20) Cero defectos; (21) Cultura de calidad; (22) Comunicación; (23) Calidad de los sistemas; (24) Just in time; y (25) Flexibilidad.

De acuerdo con la investigación realizada por Martínez-Costa, Choi, Martínez y Martínez-Lorente (2009) plantearon como premisa que las empresas que desarrollan la metodología TQM tienen un mayor impacto comprobado en su desempeño que aquellas que se certifican en la norma ISO 9001/1994, es por este motivo que la versión ISO 9001/2000 se replantea más alineada al TQM aunque no exista un estudio que soporte ello. Es así que el estudio compara, a partir de una muestra de 713 empresas de manufactura en España, el nivel de desempeño de aquellas con implementación ISO 9001/1994 con aquellas con ISO 9001/2000 como dos metodologías independientes. Dicho estudio concluyó que los resultados obtenidos no muestran un notable mayor desempeño de la versión del 2000 versus la de 1994, pero por otra parte se concluyó que las empresas que implementaron la versión 2000 tienen un notable nivel más alto de aplicación del TQM en comparación con aquellas que implementaron la versión 1994.

En referencia a la investigación de la calidad total realizada en el país, Pino (2008), en base a un marco conceptual planteó una relación entre las prácticas de la calidad total con el desempeño operacional y organizacional, ello fue delimitado por la cultura nacional, el sector industrial de empresas productoras de bienes y servicios, y el tamaño de la organización en análisis de pequeñas, medianas y grandes. En base a todo ello, se encontró una relación significativa en base al desempeño operacional de las organizaciones privadas, asimismo, identificó que las prácticas de la calidad total no guardan una relación similar con el desempeño operacional para todo tipo de empresas, es decir, existe una gran influencia del tamaño de la organización y del sector industrial que se analice. Por otro lado, Benzaquen (2013), investigó la evolución del nivel de calidad de las empresas peruanas en base al tiempo estudiado en los años 2006 y 2011, como resultado observó que se evidenció un mayor alcance de los índices de calidad identificando un cambio en la gestión de las empresas peruanas.

## **1.2 Definición del Problema**

Actualmente en el Perú, los usuarios demandan productos y servicios con mayor calidad. Por ello, el establecimiento de niveles de calidad y el cumplimiento de sus estándares mínimos son aspectos sumamente relevantes para las empresas peruanas. Sin embargo, son muy pocas las empresas que tienen claro el nivel de calidad dentro de sus procesos y de su organización.

Al ser la calidad un tema tan relevante dentro de la industria de bebidas no alcohólicas se hace necesario conocer los niveles de implementación de la misma en las empresas del sector mencionado. Es así que el problema identificado en el que se basa la presente investigación fue la ausencia de un diagnóstico claro del nivel de calidad de las empresas, asimismo, identificar si existe una relación positiva que demuestre que las empresas con certificación ISO 9001 obtienen mejores niveles de calidad en el sector de bebidas no alcohólicas en comparación de las empresas que no tienen la certificación.

## **1.3 Propósito de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivos**

El propósito del presente estudio es identificar el nivel de cumplimiento de factores de éxito del TQM (Total Quality Management) en la gestión de calidad del sector de Bebidas no Alcohólicas en el Perú. Adicionalmente a ello examinar si existe una relación positiva entre las empresas del sector de bebidas no alcohólicas que hayan implementado las normas ISO 9001 y la medición del nivel de calidad.

### **1.3.2 Preguntas**

Las preguntas de investigación son: (a) ¿Cuál es el nivel de la calidad (TQM) del sector de Bebidas no Alcohólicas en el Perú, sobre el cumplimiento de los nueve factores de éxito de la calidad (TQM)?; (b) ¿Cuál es el nivel de calidad (TQM) del Sector en el Perú en el cumplimiento de los factores del modelo propuesto?; y (c) ¿Cuál es el nivel de

significancia entre las empresas del sector de Bebidas no Alcohólicas en el Perú con Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) con las que no la tienen?

### **1.3.3 Hipótesis**

Las empresas del sector de Bebidas no Alcohólicas en el Perú con Sistema de Gestión de Calidad, ISO 9001, tienen diferencias significativas en los factores de calidad de aquellas empresas que no tienen este Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo al modelo propuesto.

## **1.4 Importancia de la Investigación**

En los últimos años el crecimiento de la economía ha estado ligado a la mejora de la productividad, siendo este el principal impulso del crecimiento a diferencia de las décadas de los cincuenta, sesenta y setenta, cuando el stock de capital tuvo la mayor contribución. Es de ese modo que la productividad ha logrado formar parte de la diferenciación de las empresas, una forma de lograr ello ha sido involucrando a la calidad en los procesos y productos finales, lo que no se ha logrado esclarecer es en qué medida la calidad ha logrado generar dicha diferenciación. Es en este contexto la importancia de la presente investigación, esta radica en proporcionar un panorama actual sobre el estado de la implementación de la calidad total en las empresas peruanas formales del sector de bebidas no alcohólicas y que cuentan con mayor participación de volumen de ventas, mediante un estudio transeccional donde se evalúa la implementación de los nueve factores de éxito de calidad en la población de las empresas peruanas del sector en mención.

## **1.5 Naturaleza de la Investigación**

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y explicativo y diseño transeccional, para identificar los niveles de cumplimiento de calidad en base a los factores de éxito del TQM y si éstos tienen injerencia en las empresas del Sector de Bebidas no Alcohólicas en el Perú. En este contexto, se empleó un cuestionario de 35 preguntas del TQM, realizadas a las empresas con mayor participación de volumen de ventas

en el sector de bebidas no alcohólicas, en el cual se relaciona los nueve factores de calidad en relación a los cuatro bloques principales de una organización. Se trabajó con una muestra por conveniencia siendo así un estudio no probabilístico porque no todos los miembros de la población tenían las mismas posibilidades de ser elegidos.

## **1.6 Marco Conceptual**

Existen múltiples definiciones para englobar el significado de Calidad, según Otero, Pastor, Portela, Repeto y Viguera(2013), “se puede decir que la calidad está impulsada por los requisitos del cliente; unas veces son implícitos y otras veces son deseos”, esto mostrando como principal arista la visión de los clientes al esperar ciertos atributos de un determinado producto. Lo cual se puede complementar con la perspectiva de Moyano (2011) “la calidad supone el cumplimiento por parte del producto de las especificaciones para las que ha sido diseñado y que se ajustarán a las expresadas por el cliente” esto referido al cumplimiento de las especificaciones y características propias de un producto o servicio, siendo estas últimas las que permiten identificar y medir el nivel de calidad implicado.

Sobre las perspectivas tanto del demandante como del ofertante, Valderrey(2013) señaló, “sea cual sea la definición que se tenga en cuenta, resulta que un producto o servicio es de calidad cuando satisface las necesidades del cliente o usuario en cuanto a seguridad, fiabilidad y servicio”.De igual manera el término calidad puede extrapolarse a definiciones más amplias que soloaquellas que implican productos y servicios ofrecidos comercialmente a determinadas personas, sino también al atender a clientes internos en las empresas a través de procesos establecidos sobre lo cual el mismo Otero et al.(2013), indicaron que, “la calidad en los procesos es hacer las cosas bien a la primera, cometiendo cero errores”, sobre lo cual deberá contarse con un sistema claramente definido que permita alcanzar dicho estándar, esto también va de acuerdo a lo mencionado por López (2011), “un sistema de calidad es la

estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad”.

En lo que respecta a estudios realizados sobre si existe una relación positiva entre las empresas que hayan implementado las normas ISO 9001 y la medición del nivel de calidad se encuentra un reciente estudio realizado por Lakhali (2014), quien desarrolló un modelo en el que relaciona la certificación ISO 9000 con las prácticas del TQM y además con el desempeño organizacional. Sin embargo no habría un consenso sobre la relación entre la certificación ISO 9000 y la gestión de la calidad total (TQM), es así que Lakhali evidencia a muchos autores que sostienen que primero se debe de implementar la certificación ISO 9000 de manera de preparar el entorno para la implementación del TQM mientras otros autores sostienen lo contrario y lo que quedaría aún en el debate es el efecto positivo o negativo de estas prácticas de gestión de la calidad sobre el desempeño organizacional.

El estudio de Lakhali (2014) presentó tres hipótesis: La certificación ISO 9000 tienen un efecto positivo y directo sobre las prácticas del TQM, las prácticas del TQM tienen un efecto positivo y directo en el desempeño organizacional y si la certificación ISO 9000 tienen un efecto positivo y directo sobre el desempeño organizacional. Después de haber usado herramientas estadísticas los resultados de dicho estudio validaron las tres hipótesis, es así que sus resultados evidenciaron que la certificación ISO 9000 están directamente relacionado con las prácticas del TQM ya que las empresas que fueron parte de la muestra prefirieron primero la implementación de la norma ISO 9000 antes del TQM y ello les llevó a un mejor desempeño organizacional.

Para este estudio se estableció como objetivo identificar el nivel de cumplimiento de factores de éxito del TQM (Total Quality Management) en la gestión de calidad del sector de Bebidas no Alcohólicas en el Perú así como examinar si existe una relación positiva entre las empresas del sector de bebidas no alcohólicas que hayan implementado las normas ISO

9001 y la medición del nivel de calidad. La variable dependiente en el estudio es el nivel de calidad total (TQM), y la independiente la obtención de la certificación ISO 9001. En este sentido tomaremos como referencia el reciente estudio realizado por Lakhali en el 2014. En la Figura 1 se muestra el marco conceptual bajo el que se trabajó.

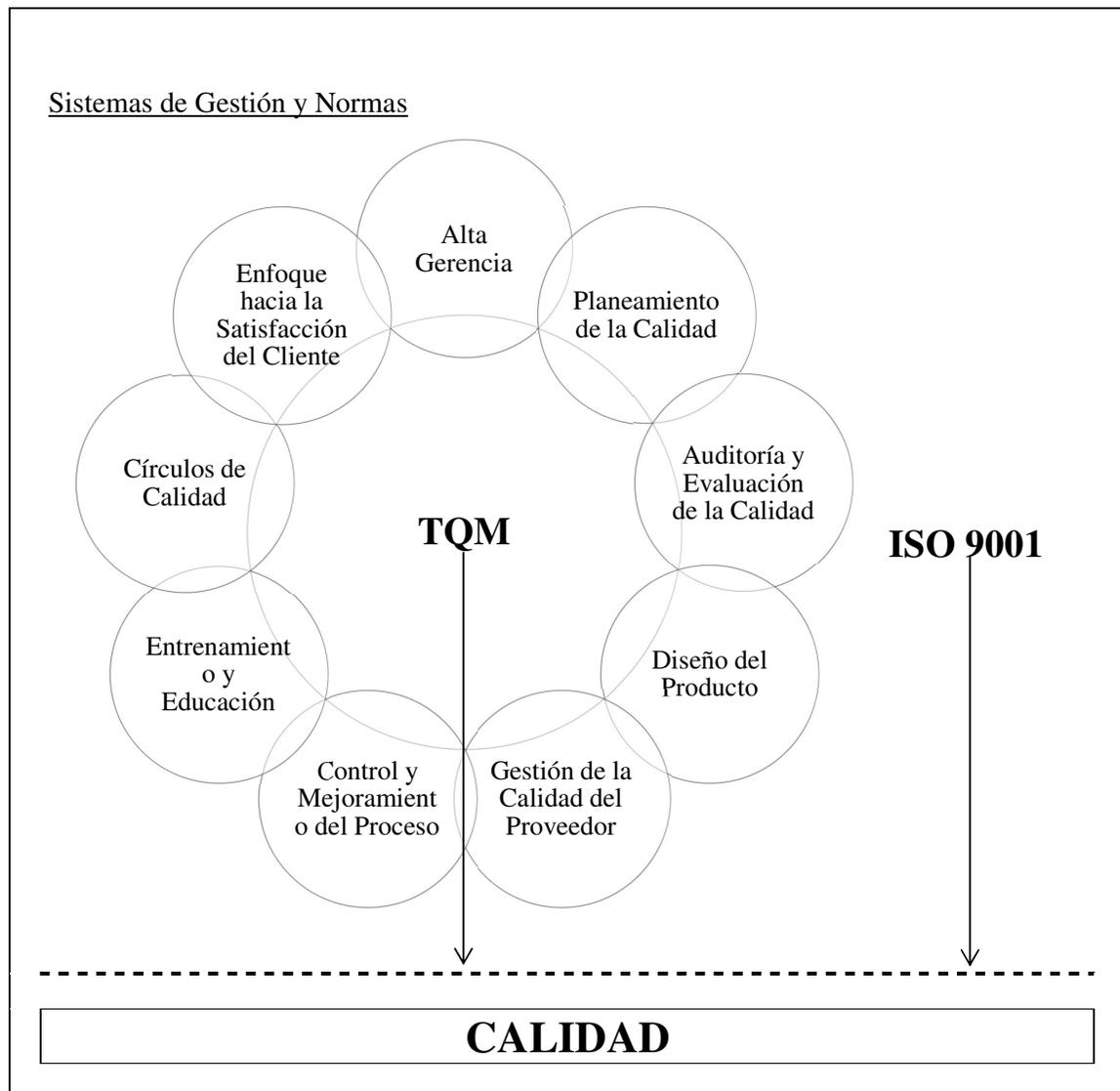


Figura 1. Marco conceptual de la Calidad. Tomado de: "Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano". Recuperado de [http://www.centrum.pucp.edu.pe/pdf/publicaciones/Jorge\\_Benzaquen\\_Calidad\\_en\\_las\\_empresas\\_latinoamericanas.pdf](http://www.centrum.pucp.edu.pe/pdf/publicaciones/Jorge_Benzaquen_Calidad_en_las_empresas_latinoamericanas.pdf)

## 1.7 Limitaciones

Las limitaciones de la investigación son: (a) dado que la recolección de datos ha estado basada en encuestas proporcionadas, los gerentes entrevistados podrían haber limitado la información brindada relacionada a temas que la empresa considera personales y/o por tener quizá alguna restricción comercial; (b) dado el tipo de preguntas realizadas, referida a percepciones personales de los entrevistados, podrían existir evidentes obstáculos en base a la valoración brindada por estos o a información reservada por parte de las empresas; y (c) la investigación fue realizada en base a una muestra por conveniencia, es decir, no probabilístico porque no todos los miembros de la población tenían la misma probabilidad de ser elegidos.

## 1.8 Delimitaciones

Las delimitaciones del estudio son: (a) Se ha realizado a nivel nacional en el Perú, por lo que la recopilación de datos obtenida es válida sólo para este país; (b) está enfocado sólo en las empresas con mayor participación de volumen de ventas en el sector de bebidas no alcohólicas (ver Apéndice A); (c) se incluyen para el estudio las categorías de gaseosas, agua embotellada, jugos, refrescos, bebidas rehidratantes, y bebidas energéticas como productos industriales que no incluyen alcoholes en su composición; (d) se trata de un estudio no probabilístico; y (e) se consideró a las empresas cuya actividad primaria es la producción y no la comercialización.

En el Apéndice A se muestra las ventas anuales por empresa del sector de bebidas no alcohólicas, donde se aprecia que Ajeper, Lindley, Don Jorge, Gloria, Ambev Perú y Sab Miller son las de mayor participación de volumen de ventas del sector, representando el 94.7% del total. Según el Reporte Anual de Euromonitor (2013) la participación en volumen de ventas (en millones de litros) de estas seis empresas fue: Ajeper 688.8, Lindley 1,246.3, Don Jorge 52.0, Gloria 59.5, Ambev Perú 245.3 y Sab Miller 54.5. Por lo expuesto, estas seis

empresas son representativas del sector de bebidas no alcohólicas para la presente investigación.

### **1.9 Resumen**

Uno de los elementos que ha contribuido con el crecimiento de la economía del país en estos últimos años de manera sostenida ha sido el aumento de las exportaciones, pero esto a la vez ha ocasionado un aumento en la demanda de certificaciones de calidad de las empresas y es debido a las normas y reglamentos técnicos que solicitan los países con los que el Perú tiene acuerdos comerciales. Esta expansión económica habría repercutido solo en aquellas empresas exportadoras de productos peruanos pero, ¿qué hay de aquellas empresas que no están ligadas con esta actividad? Por otro lado la mejora de la productividad y competitividad del país también se ve afecto a este crecimiento por ello para seguir contribuyendo con dicha mejora las empresas deberían conseguir las certificaciones de calidad.

En este sentido la presente investigación se realizará bajo un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo y explicativo y diseño transeccional, haciendo uso de un modelo propuesto que busca cumplir con el objetivo de identificar el nivel de cumplimiento de los factores de éxito del TQM (TotallyQuality Management) en las empresas del sector de Bebidas no Alcohólicas en el Perú. Además esta investigación pretende identificar si existe relación entre el nivel de calidad que tendrían aquellas empresas que cuentan con la certificación ISO 9001 con aquellas que no se encuentran certificadas. Se utilizó como instrumento de investigación un cuestionario de 35 preguntas del TQM.

## Capítulo II: Revisión de Literatura

En el presente capítulo se muestra una compilación minuciosa de los conceptos más importantes relacionados con la calidad, las normas e instrumentos que se aplican en relación a ello mostrando algunos indicadores importantes, y cuál es su influencia en el sector de bebidas no alcohólicas.

La Figura 2 muestra el mapa de literatura elaborado para la revisión de conceptos de calidad en el sector de bebidas no alcohólicas, dicho mapa ha sido dividido en dos conceptos fundamentales como es:(a) calidad, y (b) sistemas de gestión y normas. En este mapa de la literatura se intentó cubrir todo elemento necesario para el desarrollo y entendimiento de la presenta investigación.Cabe mencionar que en el Apéndice B se presenta la lista de Journal's empleados en la investigación.

Es así que en una primera parte se contemplaron a diversos autores con sus respectivas definiciones y conceptos sobre calidad así como su importancia e implicancias dentro de las empresas, también se detalló el uso de la calidad como ventaja competitiva y como estrategia empresarial, finalmente esta primera parte concluye con un resumen general del estado de la calidad en las empresas peruanas pero sin olvidar a un elemento importante como lo son los círculos de calidad.

Y en una segunda parte del mapa se mencionaron todo lo referente a sistemas de gestión y normas, siendo parte de ello los autores con sus diversas definiciones sobre el TQM, la norma ISO 9001 así como los cuatro modelos más conocidos de sistemas de gestión de calidad que existen en el mundo y finalmente se mencionaron a los autores que hacen referencia a las herramientas de gestión de calidad

## 2.1 Calidad

### 2.1.1 Importancia de la Calidad

En la actualidad el tema de la calidad se ha vuelto un tema de vital importancia para las empresas que no solo quieren diferenciarse y obtener una ventaja competitiva, sino también para garantizar su permanencia en el tiempo. Es así como, Cuatrecasas (2012), nos revela que la importancia de la calidad está relacionada con las estrategias claves de la empresa para que esta se torne más competitiva y debe ser vista como parte de su ideología central, complementa la información indicando sobre la Calidad Total lo siguiente: “Se ha convertido en la estrategia clave, el camino hacia la competitividad, mejorando los costes y los plazos, al mismo tiempo que el servicio al cliente y la capacidad de respuesta frente a su demanda” (p. 576).

Por su parte, Otero et al. (2013), nos indicó que la importancia de la calidad corresponde al buen cumplimiento de todas las expectativas de los clientes. Así mismo, nos hace referencia a diversos autores que buscan la definición más apropiada para la calidad en base a su importancia en los sistemas de gestión. Es así que estos autores indicaron que la calidad es importante en base a los factores que determinen la diferenciación con otros productos similares, indicando lo siguiente: “Calidad total es liderazgo de la marca en sus resultados al satisfacer los requisitos del cliente haciendo la primera vez bien lo que hay que hacer” (p. 20). De manera complementaria Pirsing (2004), indicó que “Calidad no es ni materia ni espíritu, sino una tercera entidad independiente de las otras dos, aun cuando la calidad no pueda definirse, usted sabe bien qué es” (p. 20).

Finalmente, se ha podido apreciar que la importancia de la calidad en las empresas debe convertirse en una característica intrínseca de toda empresa que quiera permanecer o perdurar en el tiempo. Es vital que las empresas tengan en cuenta que podrán perdurar en el tiempo si brindan un buen servicio que logre diferenciarse de su competencia, una buena

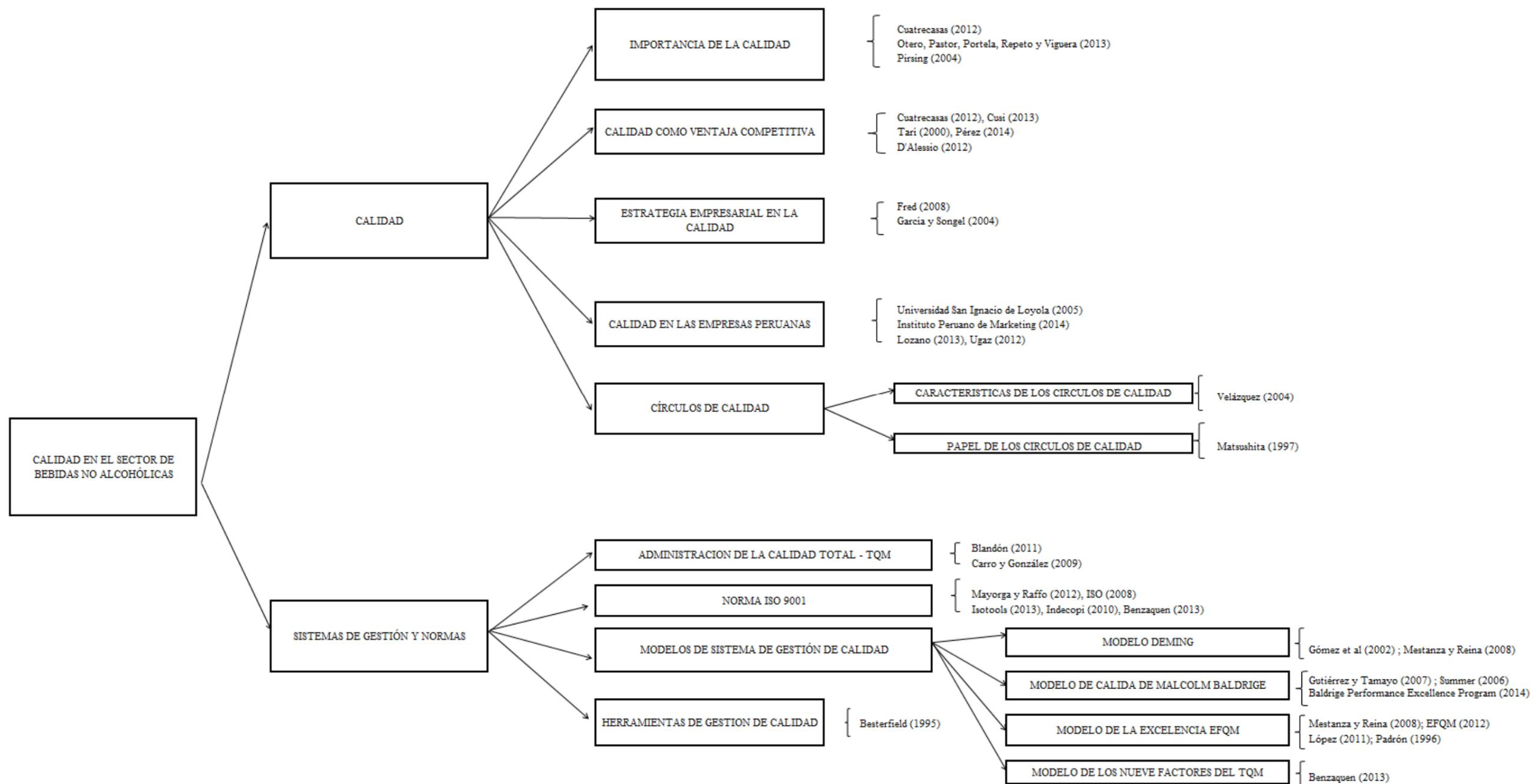


Figura 2. Mapa de Literatura

opción es estableciendo y/o manteniendo sus estándares de calidad por lo alto para lograr obtener una ventaja competitiva.

### **2.1.2 Calidad como Ventaja Competitiva**

La calidad y su implementación en todos los niveles de la empresa les proporcionará una diferenciación explícita en cuanto a la competitividad permitiéndoles a su vez obtener una ventaja competitiva con respecto al resto de las empresas del mercado. Ante ello, Cuatrecasas (2012), señaló que “La calidad no puede desligarse de la competitividad y, por tanto, del coste de los productos o servicios y del tiempo de entrega de los mismos” (p. 578). Es decir, la calidad está íntegramente relacionada en todo momento con la cadena de aprovisionamiento y conseguir una ventaja competitiva significará conseguir la calidad del producto.

De manera complementaria, Cusi (2013) indicó que “La competitividad está estrecha y fuertemente relacionada con la productividad: una organización, para ser productiva necesita estar integrada a las directrices de la empresa” (p. 4). Así mismo “La organización que ha logrado el nivel de competitividad externa para mantenerse en el mercado y proyectarse a largo plazo, deberá generar constantemente ideas y productos, juntamente con la tecnología que permitan su permanencia” (p. 4). Por su parte Tarí (2000) mencionó:

Podríamos decir que el reto de la empresa es adquirir una competitividad a través de productos de alta calidad a bajo coste. Aunque no resulta sencillo, un camino para conseguirlo es la implantación de programas de mejora de la calidad que puedan proporcionar respuestas válidas a las necesidades de los clientes, y por otro lado disminuir el tiempo empleado en corregir errores, permitiendo a la organización alcanzar una posición inmejorable para conseguir ventajas competitivas. (p. 8)

Así mismo, Pérez (2014), indicó que “La calidad no se puede definir con precisión sin cuantificarla. Esto quiere decir que tenemos que dedicar tanto esfuerzo y meditación como

podamos para idear métodos para medirla”. (p. 7). Por otro lado, D’Alessio (2012), mencionó:

Es importante que la calidad como filosofía de empresa y política de gerencia se organice al más alto nivel e involucre a toda la organización y a todo su personal, pues la calidad no solo esté relacionada con el producto como se creía tradicionalmente. Es por ello que hay que iniciar el proceso de calidad desde el ápice estratégico, pues la calidad debe ser promulgada de políticas que tiendan a lograr los objetivos empresariales, esta filosofía debe transmitirse a todos los estamentos de la empresa. (p. 368)

### **2.1.3 Estrategia Empresarial en la Calidad**

“La planeación estratégica es mucho más que un juego de azar; es una apuesta que se basa en predicciones e hipótesis que se prueban y refinan continuamente con el conocimiento, la investigación, la experiencia y el aprendizaje” (Fred, 2008, p. 171). Por otra parte, Alcalde (2009) señaló:

No se entiende la implantación de un sistema de gestión de calidad sin el total compromiso de la dirección, para así poder ejercer un liderazgo activo sobre toda la organización. El compromiso y la participación de todas las personas a todos los niveles serán de vital importancia, generando un cambio cultural orientado a la calidad en todas las áreas. (p. 17)

La estrategia empresarial debe estar orientada al manejo de la calidad en todas sus instancias, es así como la calidad debe formar parte de los pilares de la empresa y deberá estar arraigada y contemplada en la ideología central de una empresa para que le permita plasmarlo como propósito principal de la empresa y el por qué fue creada, en suma se puede considerar que la calidad deberá formar parte de los principios y valores que fundamentan el origen de la empresa y por lo que todos los trabajadores deben comprometerse en cumplir

cabalmente para obtener los mejores beneficios. Ante ello, García y Songel (2004), señalaron que la ideología central está relacionada directamente con el propósito de la empresa explicando la razón de ser de la misma, con ella se espera que todos los integrantes de la empresa conozcan y entiendan cuál es la importancia de la calidad dentro de la organización y logren aunar sus esfuerzos para cumplir con los objetivos de manera exitosa.

#### **2.1.4 Calidad en las Empresas Peruanas**

Además de numerosas Pymes que integran el grupo de empresas peruanas mencionadas en el inicio del presente capítulo, un caso de éxito resaltante es el presentado en la empresa Faber-Castell SA quienes venden alrededor de 250 millones de artículos de oficina al año de los cuales el 66% son obtenidos de la producción local. Según afirmó el presidente del directorio de la empresa, el Sr. Horst Hippauf, en el boletín electrónico de la Universidad San Ignacio de Loyola (20 de Enero del 2005) los principales hitos hacia la excelencia han sido la apuesta por la calidad en sus procesos a través de la búsqueda de las certificaciones ISO 9001 entre el 2005 y 2006, pero lo cual ha sido soportado por la excelencia en la ejecución por parte de sus 420 trabajadores industriales soportándose en la innovación industrial.

En línea con lo mencionado en el párrafo anterior podemos afirmar que un sistema de calidad debidamente implementado debe estar íntegramente ligado a la formación de personal calificado capaz de ejecutarlo a cabalidad y que se encuentren íntimamente comprometidos con este sentido, de la mano con serias inversiones de infraestructura que permitan llevar a cabalidad dichas actividades. Un tópico decisivo que ha podido ser comprendido por el mercado peruano es que la reputación empresarial desempeña un papel fundamental en el desempeño de las empresas en sus respectivos sectores, y es dentro de este perfil que la calidad juega un rol totalmente relevante, tal cual se menciona en la publicación de Escalante en el diario el Comercio (16 de Diciembre del 2013), en el cual se señala que uno de los

factores claves de éxito son las variables desarrolladas por las empresas directamente relacionadas con la calidad de la oferta, entiéndase por esta tanto de productos como de servicios.

El término calidad ha estado ligado más cercanamente a los productos ofrecidos en sí mismos pero esta concepción ha venido migrando paulatinamente en el mundo y así también en el mercado peruano. El Instituto Peruano de Marketing (2014) comentó acerca de ello en su publicación virtual acerca de la calidad de los servicios en las pequeñas empresas indicando lo siguiente: “La calidad en el servicio es un arma competitiva que puede aplicar cualquier empresa de cualquier tamaño; además en estos tiempos de saturación publicitaria, el comprador es más sensible a un buen trato que a una campaña publicitaria”. Es decir, muchas empresas en el país están comprendiendo el rol y poder de la calidad en los servicios, y como la gestión de ella puede conllevar a un caso de éxito o fracaso en las empresas del medio, tan o más importante que el desempeño de la publicidad en sí. Ante ello, Lozano (2013), nos comenta que la fuerza industrial en el Perú está enfocada principalmente en las pymes, así mismo, nos indica que este sector reconoce que la gestión de la calidad les permitirá ser más competitivos con el afán de no ser absorbidos por las grandes empresas del mercado.

Sobre lo dicho en el párrafo anterior se acota que normalmente se esperaría al referirse en los cambios de la industria que estos tienen que verse representados por las grandes empresas de ligas transnacionales o multinacionales, pero en el caso de América Latina y el Perú la gran masa de empresas se refieren a las PYMES y los cambios mencionados en cuanto a la evolución de la percepción de la calidad y su grado de gestión en las empresas tanto de productos como de servicios están siendo evidenciados. Sobre lo mencionado, Ugaz (2012), nos comentó lo siguiente: “La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad mejorará la imagen Corporativa de la empresa y fortalecerá los vínculos de confianza y

fidelidad de los Clientes con la organización” (p. 93), en línea con lo mencionado anteriormente la calidad está siendo visualizada por las empresas no solo como un instrumento de excelencia para sus procesos internos sino mas bien y con mayor importancia para los procesos externos.

## **2.2 Círculos de Calidad**

Los Círculos de Control de Calidad fueron la base del desarrollo de calidad en los productos japoneses, cuya fuerza está centrada dentro de una misma organización como lo es la calidad del hombre. Es así que los Círculos de Calidad son formados por pequeñas agrupaciones de personas sin distinción de cargos jerárquicos, éstos se reúnen de manera voluntaria y periódica con el único propósito de crear conciencia de calidad y de productividad a cada uno de los elementos de la organización, para ello se centran en detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que ocurren en una determinada área de trabajo. (Matsushita, 1997)

### **2.2.1 Características de los Círculos de Calidad**

Para Velázquez (2004), los factores clave que caracterizan la formación e integración de los Círculos de Calidad son cuatro: (a) la participación de las personas que integran estos círculos debe ser voluntaria; (b) como ya se mencionó anteriormente que el propósito de los Círculos de Calidad es detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas, es así entonces que los miembros que conforman estos círculos deben ser capacitados de manera adecuada con herramientas de análisis estadístico, análisis de problemas y en toma de decisiones; (c) los miembros de estos círculos deben de priorizar y poner en práctica las soluciones a los problemas que van a atacar para que ellos mismos verifiquen y sean críticos de sus propios resultados y (d) las reuniones de los miembros deben ser de manera periódica y dentro del horario laboral.

## 2.2.2 Papel de los Círculos de Calidad

El principal papel de los Círculos de Calidad es crear conciencia de calidad y de productividad en todos los elementos de la organización, en este sentido Matsushita (1997) describió que los objetivos de los círculos de calidad están basados en tres puntos fundamentales descritos en los siguientes párrafos:

**Calidad.** Para conseguir la satisfacción plena de los clientes al obtener los productos o servicios se debe de trabajar en: la habilidad de administrar el compromiso de trabajo de los elementos de la organización, reducción de errores, mejora continua de la calidad, capacidad de resolución de problemas, prevención de problemas y la mejora en la calidad entre los departamentos de la organización.

**Productividad.** Para conseguir la optimización de los recursos humanos y materiales se debe de trabajar en: evitar desperdicios en materiales y esfuerzo, revisión y optimización periódica de los procesos, eficiencia en las tareas desarrolladas por los grupos de trabajo y la innovación constante en los diseños.

**Motivación.** Para conseguir una relación inquebrantable entre la gerencia y la fuerza de trabajo es necesario trabajar en: la mejora en todos los sentidos de la comunicación, mejora en las relaciones de jefe subordinado, promoción del desarrollo personal y la apertura para aprender de la experiencia de los demás.

En síntesis las ideas básicas que los Círculos de Calidad deben de enfocarse principalmente son: el desarrollo de la mejora continua de la organización, construir un ambiente de trabajo agradable para el desarrollo personal y la habilidad para conseguir el desarrollo pleno de la capacidad humana ya que de ellos depende el éxito de los propósitos de los Círculos de Calidad.

## 2.3 Sistemas de Gestión y Normas

### 2.3.1 Administración de la Calidad Total

Sobre este punto, Blandón (2011) manifestó:

La administración para la Calidad Total (Total Quality Management – TQM), es la manera de gestionar para el futuro, y es amplio en su aplicación que se puede orientar a asegurar tanto la calidad de productos como de servicios. Es también una manera de gestionar personas y procesos de negocios para asegurar la completa satisfacción del cliente a cada paso, internamente y externamente. TQM combinada con el liderazgo efectivo da como resultado una organización que hace las cosas correctamente a la primera. (p.5)

Por otro lado, según Carro y González (2009), el TQM tiene como principal característica la prevención, así busca anular los problemas antes que se presenten. Además se enfoca en el cliente y la mejora continua de procesos, persiguiendo una rápida capacidad de respuesta de parte de la empresa hacia los diversos requerimientos del cliente. La Figura 3 muestra cómo el TQM permite manejar idóneamente a toda una organización manteniendo claro el objetivo de satisfacer los requerimientos de los clientes a través de la mejora continua.

Actualmente, el TQM se ha expandido satisfactoriamente en la mayoría de organizaciones de los países desarrollados. Cada vez hay mayor cantidad de empresas certificadas en la norma ISO 9001, lo que refleja el interés por contar con sistemas de gestión de la calidad. Rescatando además que brinda una ventaja competitiva que permite mantener o aumentar las brechas con los competidores que no cuentan con estos sistemas de gestión de la calidad. En la Figura 4 se muestran los nueve factores que se proponen para medir la implementación del TQM y visualizar las relación de éstos con los cuatro principales bloques de la organización.

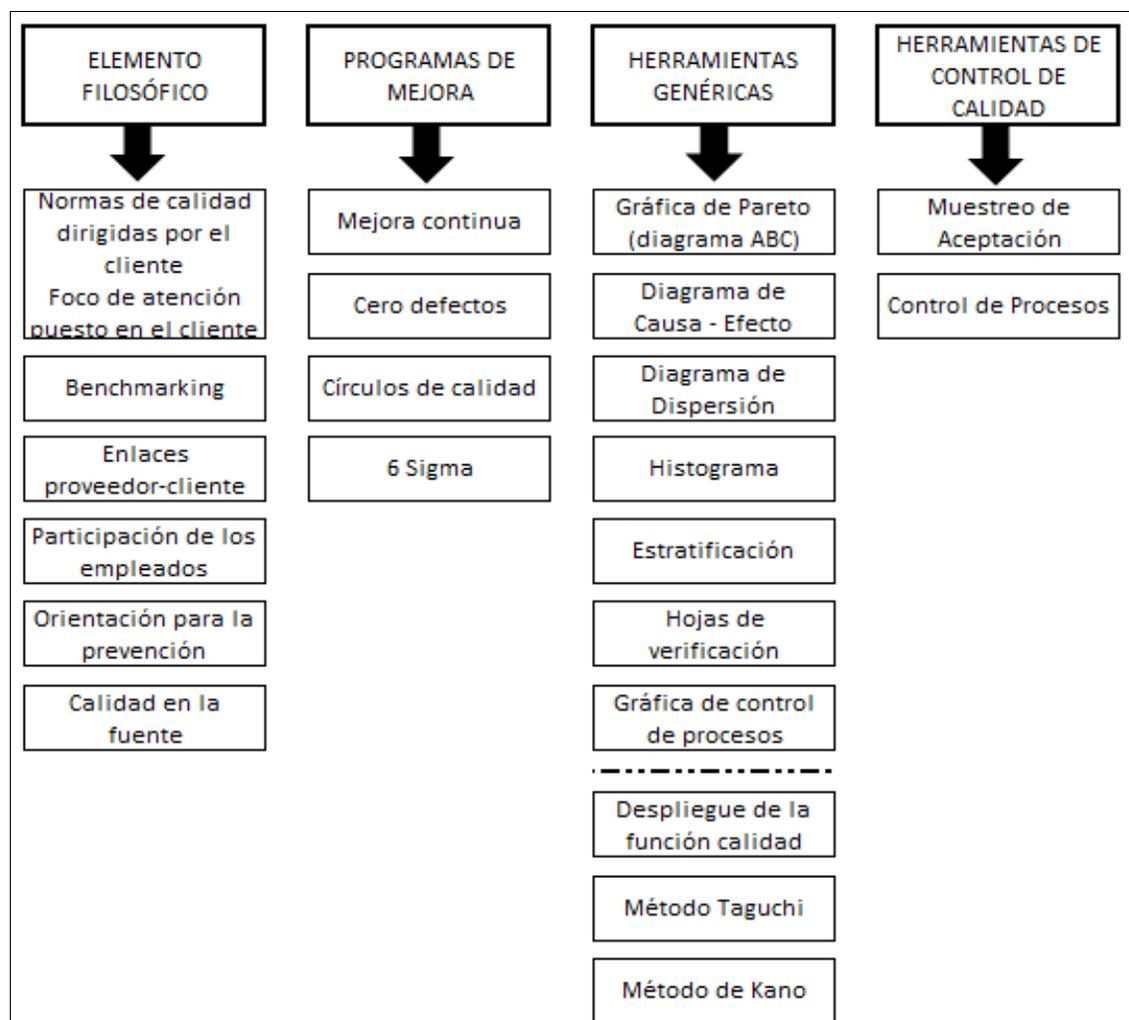
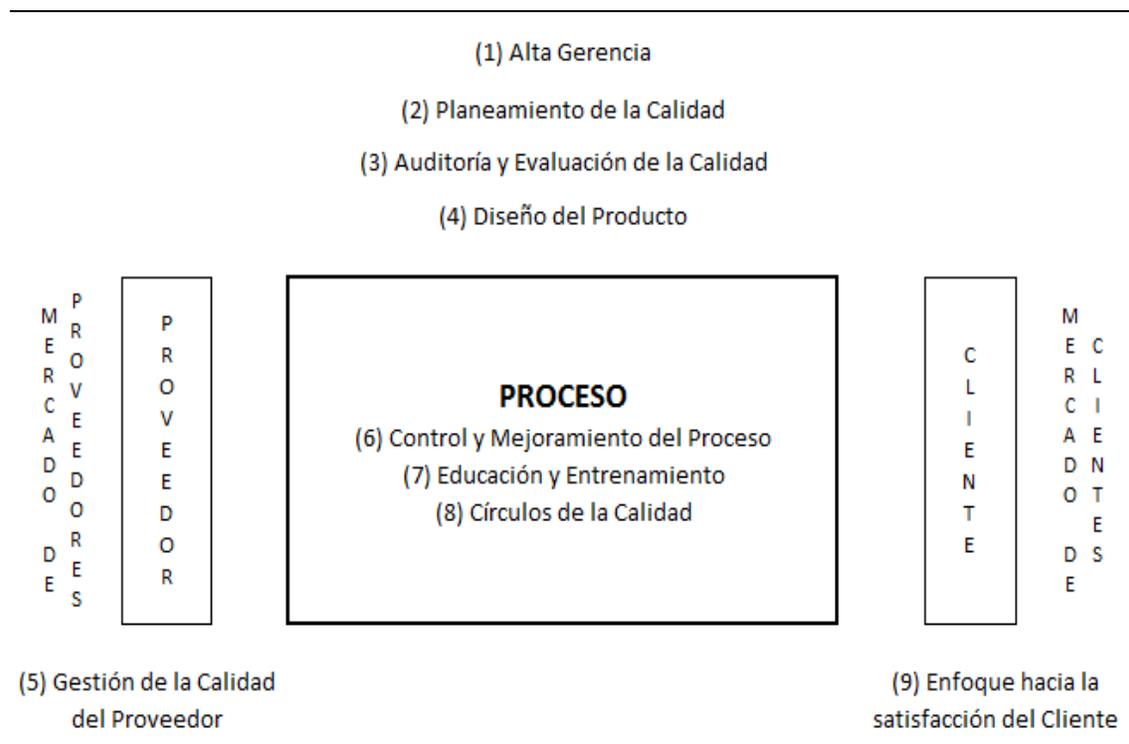


Figura 3. Total Quality Management. Tomado de “Administración de la Calidad Total”, por R. Carro y D. González, 2011.

### 2.3.2 Norma ISO 9001

En relación a la norma, Mayorga y Raffo (2012) señalaron que “A nivel mundial son requeridas las normas ISO 9000 e ISO 14000, garantizando mediante la implementación de controles exhaustivos la calidad del producto, cerciorándose así que todos los procesos que han intervenido en su fabricación operen dentro de características previstas”( p. 1). La norma internacional ISO 9001 es un método de trabajo que ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de ISO Organización Internacional para la Estandarización con el fin de mejorar la calidad y la satisfacción del cliente. Se basó en la norma BS 5750, creada en 1979 por la

British Standard, debido a que todas las organizaciones empezaron a exigir a sus proveedores la certificación de sus productos (Isotools, 2013).



*Figura 4. Modelo de Nueve Factores del TQM en la Empresa. Tomado de “Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano”. Por J.B. Benzaquen, 2013.*

Según Indecopi (2010) la versión actual de ISO 9001, la cuarta, data de noviembre de 2008, y por ello se expresa como ISO 9001:2008. A la fecha la ISO 9001 tiene cuatro versiones: (a) Primera versión ISO 9001:87 del 15/03/1987; (b) Segunda versión ISO 9001:94 del 01/07/1994; (c) Tercera versión ISO 9001:2000 del 15/12/2000; y (d) Cuarta versión, que es la actual, ISO 9001:2008 correspondiente al 15/11/2008. La norma señala que la Dirección General debería ser la que asegure que los diversos directores de departamentos se acerquen a un sistema de gestión porque su evaluación y proceso de certificación aseguran los objetivos del negocio, favoreciendo además las mejoras prácticas de los trabajadores y procesos. Especifica también lo necesario para que un sistema de gestión de la calidad sea óptimo y que se le pueda dar uso interno organizacional, para certificaciones o con fines contractuales.

Según la Norma Internacional ISO 9001:2008 (2008):

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por: (a) El entorno de la organización, los cambios en ese contexto y los riesgos asociados; (b) Las necesidades cambiantes; (c) Los objetivos particulares; (d) Los productos que proporciona; (e) Los procesos que emplea; y (f) El tamaño y la estructura de la organización. No es el propósito de esta Norma Internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación.

Benzaquen (2013), manifestó que son las grandes empresas quienes empezaron a incorporar la certificación ISO 9001, la primera certificación que se otorgó en el país fue en el año 1994. En el año 2000 fueron 141 empresas quienes obtuvieron dicha certificación. Posteriormente, para el año 2008, en el Perú ya se registraban 688 empresas las que contaban con dicha certificación de calidad. Finalmente, para el año 2009 se cuantificó que en el Perú existían 811 empresas con certificación ISO 9001 expandiéndose a 1117 para diciembre del año 2010.

## **2.4 Modelos de Sistemas de Gestión de Calidad**

### **2.4.1 Modelo Deming**

Llamado también el Ciclo de mejora continua de Deming o Ciclo PHVA por planificar, hacer, verificar y actuar, este modelo es explicado mediante el Ciclo de Shewart que básicamente consiste en: (a) analizar un determinado proceso en el que se pueda identificar cambios que mejoren dicho proceso para luego planificar estratégicamente en base a la información que se obtenga del análisis y los cambios que se desean realizar; (b) implementar el cambio decidido en el paso anterior; (c) evaluar y controlar los resultados de los cambios implementados pero también se debe de analizar en base a ello lo aprendido y lo

que se pueda predecir; (d) implementar el proceso con los ajustes o cambios de manera global. (Gómez et al, 2002)

Según Mestanza y Reina (2008) lograr la transformación de la empresa en referencia a la calidad y según Deming consistiría en: Analizar fundamentalmente como mejorar la calidad mediante el ciclo PHVA, pero según el ciclo de Shewart que fue diseñado por el mismo Walter Shewart consistiría en seis pasos adicionales (análisis de un proceso, recopilación de máxima información, observar los resultados, estudiar los resultados, se repite el paso 1 y el paso 2 y así sucesivamente), concientizar a todos los elementos de la organización que con su trabajo se puede conseguir la satisfacción del cliente y usar las gráficas de control y dispersión con el objetivo de incrementar la calidad y productividad.

#### **2.4.2 Modelo de Calidad Malcolm Baldrige**

Este modelo forma parte de los modelos de gestión total de la calidad y es uno de los defendidos por los premios a la calidad más reconocidos a nivel mundial. Este premio fue creado en Estados Unidos en 1987 como producto de la pérdida de la productividad y competitividad que las empresas norteamericanas venían presentando, los objetivos de este premio principalmente apuntan a mejorar las prácticas y capacidades, facilitar la comunicación y la transferencia de las mejores prácticas entre las empresas permitiendo la unificación a lo largo del territorio norteamericano y que sea usado como una metodología de gestión de resultados, planificación y formación para alcanzar la calidad de nivel mundial. (Gutiérrez y Tamayo, 2007)

Por otro lado el Premio Nacional de Calidad Malcom Baldrige permite que las empresas se comparen entre otras a nivel benchmarking y baselining, la primera es la medición de una organización a nivel productos, servicios y prácticas en relación a los líderes del mercado y lo segundo referido a la medición del nivel actual de calidad, es así que el premio establece normas para estos dos niveles y están clasificados en siete áreas: liderazgo,

planificación estratégica, enfoque en el cliente y mercado, medición, análisis y administración del conocimiento, enfoque en los recursos humanos, administración de procesos y resultados del negocio. (Summer, 2006). En la Figura 5 se muestran la interrelación de los siete criterios del modelo de Malcolm Baldrige elaborado por *Baldrige Performance Excellence Program, National Institute of Standards and Technology- NIST* (2014).

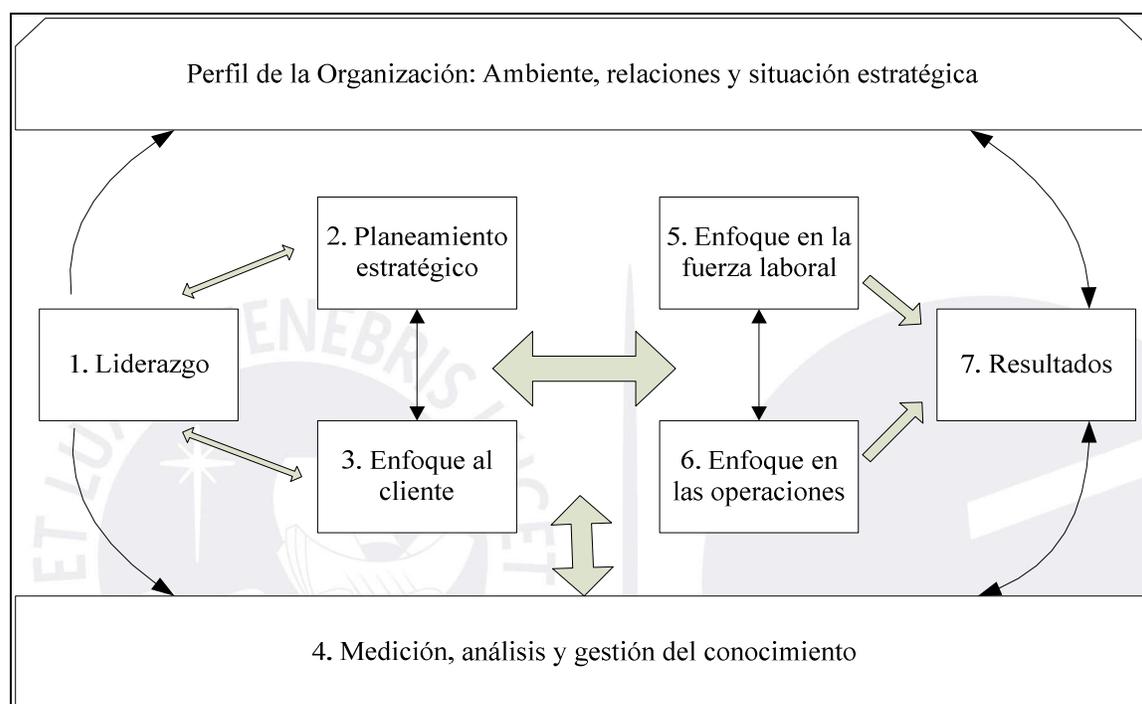


Figura 5 Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige y sus criterios. Tomado de: "BaldrigeCriteriafor Performance Excellence".Recuperado de <http://www.nist.gov/baldrige/graphics.cfm>

### 2.4.3 Modelo de Excelencia EFQM

Dentro de un escenario muy competitivo se constituyó la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad EFQM en 1988 por catorce empresas con el objetivo de desarrollar una ventaja competitiva sostenible para las organizaciones. El modelo inicial propuesto fue mucho más riguroso y completo que la certificación orientada a la gestión de la organización y los resultados de manera sobresaliente y se encuentra basado en ocho conceptos fundamentales: (a) orientación hacia los resultados; (b) orientación al cliente; (c) liderazgo y

coherencia; (d) gestión por procesos y hechos; (e) desarrollo implicación de las personas; (f) proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora continua; (g) desarrollo de alianzas; y (h) responsabilidad social de la organización. (Mestanza y Reina, 2008)

También se puede observar que el modelo de Excelencia está estructurado en dos grandes bloques: *los agentes o facilitadores*, es decir que es lo que la organización hace y *los resultados*, es decir lo que la organización logra. La interacción de ellos se da a través de una dirección adecuada, sistemática y planificada, los fundamentos del modelo se encuentran dentro del esquema lógico RADAR (resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión) que viene a ser una herramienta simple pero muy potente para guiar la mejora sistemática en todas las áreas de la organización, es así que este modelo se puede aplicar a cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño, sector o madurez. (EuropeanFoundationQuality Management, 2012).

La evaluación de este modelo se enmarca en nueve criterios: (a) liderazgo; (b) política y estrategia; (c) personas; (d) alianzas y recursos; (e) procesos; (f) resultados en los clientes/satisfacción del cliente; (g) resultados en los procesos/satisfacción el personal; (h) resultados en la sociedad/ impacto en la sociedad e (i) resultados empresariales, de estos nueve criterios los cinco primeros son agrupados dentro de los agentes o facilitadores y los últimos cuatro dentro de *resultados*. (López, 2011). En la Figura 6 se muestra el esquema del modelo EFQM con los nueve criterios y sus respectivos valores elaborado por *EuropeanFoundationQuality Management ExcellenceModel (EFQM)*. Sin embargo este modelo posee una crítica y es que el concepto de calidad total se esparce sobre muchos aspectos que más corresponden a la gestión general, adicionalmente a ello este modelo no indica el cómo alcanzar los objetivos en cada uno de los nueve criterios, más bien muestra los resultados a alcanzarse para cada uno de estos criterios. (Padrón, 1996)

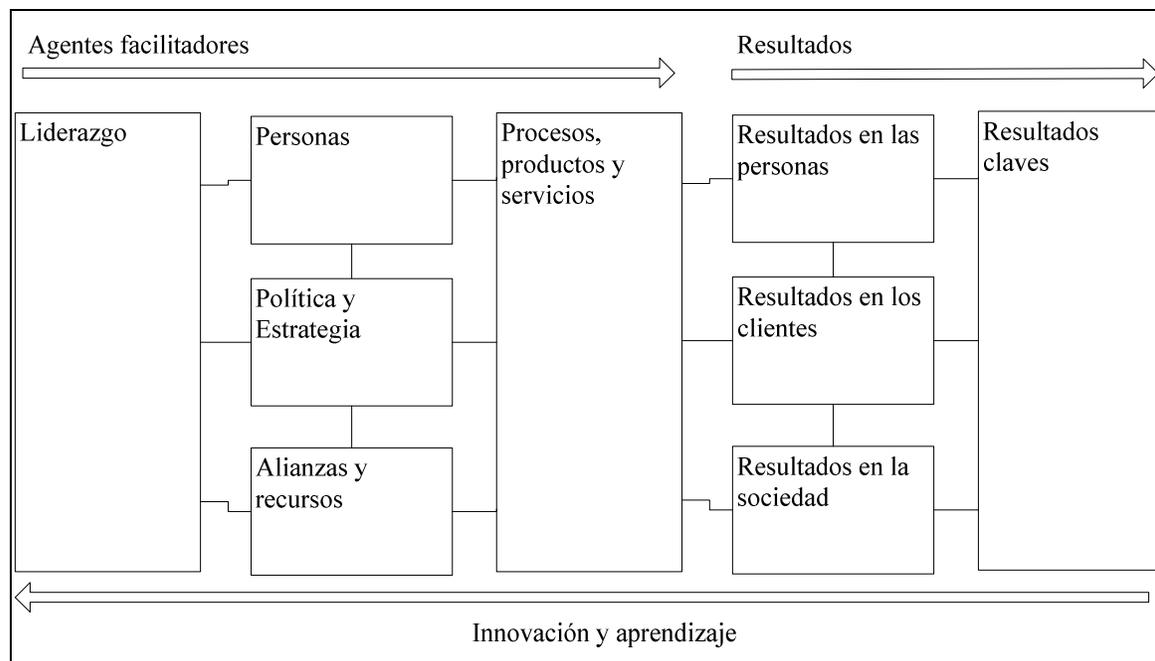


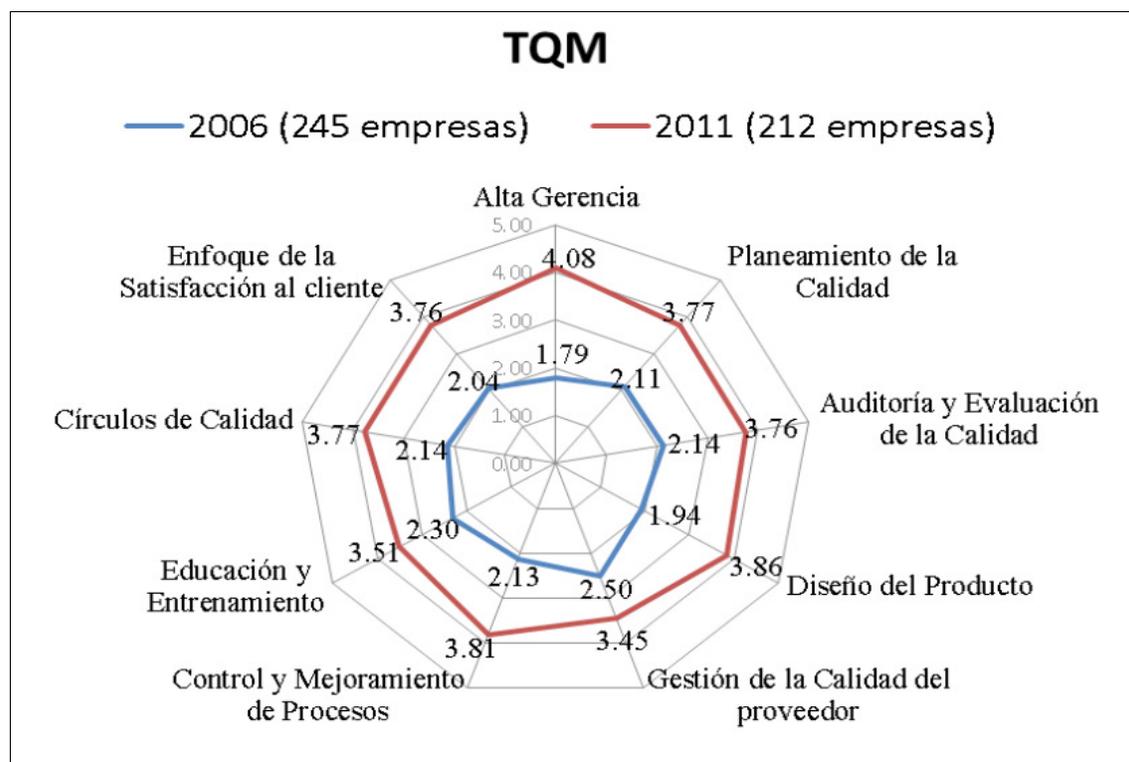
Figura 6. Modelo de Excelencia EFQM. Tomado de EuropeanFoundationQuality Management ExcellenceModel, 2012. Recuperado de <http://www.efqm.org>

#### 2.4.4 Modelode los nueve factores del TQM

El Modelo de los Nueve Factores del TQM fue desarrollada en base a elementos claves de la gestión de la calidad y adaptados a la realidad de las empresas latinoamericanas. En este sentido es una metodología que mide el estado de implementación de la Administración de la Calidad Total (TQM) en empresas latinoamericanas en base a nueve factores y que están relacionados a cuatro principales bloques dentro de una organización. Es así que se realizó un estudio longitudinal en una muestra de empresas peruanas en los años 2006 y 2011 en la que se compara estos nueve factores de éxito.

Dichos factores son: Gestión de calidad del proveedor, Alta gerencia, Planeamiento de la calidad, Auditoria y evaluación de la calidad, Diseño del producto, Control y mejoramiento de procesos, Educación y entrenamiento, Círculos de calidad y Enfoque hacia la satisfacción del cliente. Los resultados de este estudio evidenciaron que las empresas peruanas han presentado una mejora en todos los factores de éxito de la calidad, por lo que mentalidad de dichas empresas es hacia la calidad y no a la cantidad. (Benzaquen, 2013, p. 50). En la Figura

7 se observa los resultados en ambos años 2006 y 2011 y con ello se evidencia que las empresas peruanas están optando por el uso de prácticas de calidad.



*Figura 7* Comparativo de los nueve factores en empresas del 2006 y 2011 Tomado de Calidad en las empresas latinoamericanas: caso peruano, por Benzaquen, J., 2013, 7(1), 41-59.

## 2.5 Herramientas de Gestión de Calidad

Existen diversas herramientas o técnicas de gestión que las empresas utilizan con el propósito de solucionar problemas para mejorar la calidad, entre ellas se encuentran: el Diagrama de Pareto, análisis de matrices, series temporales, diagrama de causa y efecto, histograma, gráfica de control, diagrama de dispersión, gráfica de comportamiento y diagrama de flujo de un proceso. De acuerdo con Besterfield (1995), a continuación se describirán de manera general cada una de ellas.

El Diagrama de Pareto es una herramienta muy poderosa que las organizaciones utilizan para detectar problemas, efectuar las mejoras necesarias y así evaluar constantemente la mejora continua de los procesos. Esta herramienta fue desarrollada en base a los estudios

realizados por Alfredo Pareto (1848-1923) sobre la distribución de la riqueza en Europa en la que descubrió que la concentración de la riqueza solo se encontraba en unos cuantos. De esto deriva la muy conocida regla del 80 -20 en la que se indica que el 80% de los resultados totales se origina en el 20% de los elementos que la componen, Es así, que mediante el Diagrama de Pareto se pueden detectar los problemas de mayor relevancia así como las de menor significancia, para ello se debe de seguir seis pasos: (a) clasificar los datos ya sea por tipo de problema, causa, tipo de rechazo, entre otras dificultades; (b) definir si el valor de los datos serán expresados en frecuencia, costo, entre otros; (c) recolectar datos en un determinado período; (d) categorizar y ordenar los resultados de mayor a menor relevancia; (e) es posible también calcular el porcentaje acumulativo de los tipos de datos ya clasificados y (f) finalmente elaborar la gráfica de barras para detectar aquella minoría vital que hace la mayoría de los resultados a las cuales se deberían de analizar las causas y aplicar las medidas correctivas logrando así la mejora en los resultados.

Por otro lado el análisis matricial es una herramienta similar a un Diagrama de Pareto pero más sencillo, cuyo propósito es comparar entre elementos que realizan la misma actividad pero que muestran diferentes resultados y que se podrían clasificar por ejemplo por tipos de rechazo. Con esta matriz es posible realizar un análisis vertical y horizontal y con ello se pueden detectar aquellos elementos y el tipo de problema a corregir o mejorar.

El mismo autor describió otra herramienta muy sencilla de las series temporales que consiste en observar los resultados de un mismo elemento (por ejemplo el porcentaje de rechazos) a través del tiempo y en una misma gráfica se pueden incluir diferentes productos, con esto se puede apreciar el proceso de mejora de los productos y las tendencias.

Otra de las herramientas muy usadas por las empresas es el diagrama de causa efecto cuyo creador fue Kaoru Ishikawa (1943) en honor a ello también se llama diagrama de Ishikawa, esta herramienta relaciona el efecto o problema de calidad y las principales causas

de este problema. Este diagrama se asemeja a un esqueleto de un pescado, por lo que una vez identificado el problema de calidad de interés a ser analizado es colocado en la parte derecha luego se procede a determinar las principales causas colocándolos en la parte izquierda pero también se colocan las causas secundarias o menores a través de la “lluvia de ideas” una vez concluido el diagrama se procede a analizar las causas para luego proponer soluciones correctivas o de mejora.

Continuando con la descripción de las herramientas, los histogramas son otro tipo de herramientas que representan la frecuencia de los datos, es un diagrama que muestra las variaciones de los datos que se producen durante un proceso y con ello se puede observar la relación de dichos procesos con las especificaciones y normas. Las gráficas de control es una excelente herramienta para la resolución de problemas y mejora de la calidad en este sentido se pueden dar dos situaciones, la primera es referida a cómo las gráficas de control ayudan a mejorar el proceso a medida que se van descubriendo las causas de los problemas y se van eliminando y la segunda es usada para la evaluación de las ideas trayendo como consecuencia la toma de decisiones.

Otra de las gráficas que se usa es la de Dispersión, las cuales son usadas para determinar si existe relación causa y efecto. La interpretación de las gráficas puede ser de: correlación positiva, es decir cuando la variable independiente “x” aumenta produce también el aumento de la variable dependiente “y”, correlación negativa cuando el aumento de la variable independiente “x” produce la disminución de la variable dependiente “y” pero sin embargo puede darse el caso de que la correlación sea nula es decir no existe relación de causa y efecto.

Finalmente las dos últimas herramientas muy sencillas y útiles son las de gráfica de comportamiento y diagrama de flujo. Las gráficas de comportamiento tal como su nombre lo indica son usadas para el análisis del desarrollo o comportamiento de un proceso y los

diagramas de flujo son usados para observar la transformación de un producto o servicio cuando pasa por los diferentes procesos de producción, esta última herramienta ayuda a que se tenga un panorama integral del sistema en la que se puede identificar los puntos que presentan dificultades o problemas así como establecer las actividades de control.

## **2.6 Calidad en el Sector de Bebidas no Alcohólicas en el Mundo**

Los conglomerados mundiales tienen a la calidad como uno de los pilares de éxito y han logrado alinearlos a sus objetivos y estrategias. Así el Grupo SABMiller y Coca Cola Company no escatiman esfuerzos en gestión de la calidad. Constantemente invierten en tecnología que asegure la calidad de sus productos así como en la capacitación de su recurso humano intensificando la cultura de la calidad en sus organizaciones.

El grupo Backus forma parte del grupo económico SABMillerplc, el cual considera en su modelo de gestión 5 pilares del negocio en los que destaca la Calidad Total. Backus cuenta con una Política del Sistema Integrado de Gestión que se alinea a los compromisos del Grupo en los siguientes aspectos: (a) Cumplir los requisitos y mejorar continuamente la eficacia del sistema integrado de gestión, asumiendo la responsabilidad por la calidad de los productos y servicios, la prevención, control y mitigación de los impactos al medio ambiente así como los riesgos de seguridad y salud ocupacional que éstos pueden generar; (b) Establecer y revisar periódicamente objetivos y metas de calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional, en coherencia con esta política; y (c) Cumplir con las normas legales y regulaciones vigentes así como otros compromisos suscritos, aplicables a la calidad, higiene y protección alimentaria, al medio ambiente, a la seguridad y a la salud ocupacional de sus actividades, productos y servicios. La calidad de sus productos y servicios es garantizada por las continuas inversiones en infraestructura y en las más modernas tecnologías. El compromiso del Grupo SABMiller con la calidad es sumamente importante, así obtuvo el International High Quality Trophy otorgado a Agua San Mateo por el “ModeSelection” de

Bélgica. Esta distinción se le otorgó por haber obtenido la medalla Gran Oro en reconocimiento a su calidad por tercer año consecutivo. (Backus, 2011)

La naturaleza global del negocio, sector de bebidas no alcohólicas, requiere que el sistema Coca-Cola cuente con los más altos estándares y procesos para garantizar la seguridad y calidad del producto. Miden el producto clave y los atributos de calidad del paquete para asegurar que sus productos bebibles cumplan con los requisitos del mercado y las expectativas de los consumidores. La consistencia y la fiabilidad son fundamentales para la calidad del producto así como el cumplimiento con los requisitos reglamentarios mundiales y los estándares de la compañía. (Coca Cola Company, 2012)

SABMiller (2014) señaló que durante el año lanzaron nuevas campañas funcionales para ayudar a sus empleados a desarrollar habilidades especializadas que desempeñar mejor su trabajo. La Academia de Gestión de Cuentas Clave es un buen ejemplo de dicho enfoque y ha permitido que las regiones desarrollen a sus gerentes de cuentas a través de una serie de temas clave, desde captar nuevos clientes hasta habilidades de negociación efectivas que dependen de la necesidad individual y la madurez del mercado en el que se encuentra.

## **2.7 Calidad en el Sector de Bebidas no Alcohólicas en el Perú**

En el sector de Bebidas no Alcohólicas, la gestión de la calidad es uno de los principales pilares sobre los cuales se desarrolla la competitividad del mismo. Si bien son las grandes empresas quienes lideran las implementaciones tecnológicas y están actualizadas con las últimas certificaciones de calidad, las empresas de menor envergadura tratan de seguir este ritmo, puesto que la exigencia de los consumidores locales así lo demanda. Otro factor importante que genera esta competitividad es la nueva aparición de categorías dentro del sector con innovaciones frecuentes en productos que mejoren el aporte nutricional del contenido y que utilicen un empaque que cubra estas necesidades.

Las empresas grandes como en el caso de AJEPER por ejemplo, tiene como uno de sus principales pilares el aseguramiento de la calidad de sus productos siendo este uno de sus principales objetivos (Aje, 2014). Por otro lado, la corporación Lindley, según el Reporte Financiero de Bunkenroad de CENTRUM (2012, Agosto), tiene previsto realizar importantes inversiones en cuanto a infraestructura para continuar brindando los mismos estándares de calidad con los que cuenta Coca Cola Company a nivel internacional, es así que para el año 2016 se prevé construir dos plantas adicionales en Pucusana y Arequipa y mejorar las plantas ubicadas en Lima utilizando tecnología de punta que cumple con los mayores estándares internacionales.

En resumen, realizado el análisis AMOFHIT se pueden identificar algunos factores clave del éxito de las empresas del sector de bebidas no alcohólicas del mercado peruano: (a) Ampliación de categorías en los productos, corresponde a una clara respuesta a la atención de la creciente demanda del mercado y a la búsqueda constante de la mejora tecnológica y evolutiva de los procesos productivos comentados en párrafos anteriores en línea con la búsqueda de optimización de costos; (b) Diversificación de mercados geográficos, factor clave en el crecimiento local de los volúmenes de venta, incorporándose nuevas coberturas de clientes en zonas geográficas del país que aún no son atendidas en las cuales se puede obtener 100% de participación si es que las empresas del sector ingresan de manera oportuna; (c) Distribución integral, debido a que los costos logísticos o de distribución y entrega forman parte clave de los componentes del margen comercial que a la vez permite maniobrar oportunamente la gestión de precios, permiten también optimizar los resultados y beneficios para las empresas; (d) Tecnología en los procesos y preocupación por la innovación, ya que en línea con lo mencionado en párrafos superiores la exigencia por la competitividad en rentabilidad es la búsqueda por el liderazgo en el mercado, pero además esto se ve ligado estrechamente a la preservación y búsqueda por mantener y mejorar constantemente una alta

calidad de productos puestos a disposición de los consumidores y clientes; y (e) Gestión y distribución oportuna y adecuada, factor clave en cualquiera de los mercados ya que al igual que los costos de fabricación los costos de distribución y entrega tienen un impacto directo en el margen comercial de las empresas. Dentro de lo cual se utiliza también el concepto de búsqueda de escalas y niveles de producción.

## **2.8 Análisis del Sector**

### **2.8.1 Mapa de actores**

El sector de bebidas no alcohólicas es bastante amplio y complejo pero sí es posible identificar a sus principales actores (ver Figura 8): (a) entidades regulatorias, (b) entes de apoyo económico, (c) entes certificadoras de calidad, (d) entes de soporte, (e) clientes, (f) proveedores, y (g) competidores.

#### **Entidades Regulatoras**

Durante el primer semestre del 2013 se discutía aún la creación del reglamento sobre el sistema nacional de calidad en el país, dicha ley incorporaría las normas, reglamentos técnicos, certificaciones y acreditaciones de calidad para los productos que son producidos y comercializados en el mercado peruano y extranjero. El crecimiento de las empresas certificadoras de calidad en el Perú ha sido débil, siendo este crecimiento básicamente debido a las exportaciones. Por otro lado el Perú en comparación a los demás países tiene pocos reglamentos, normas y poca vigilancia de la calidad de los productos en el mercado es por ello que se requieren de más controles y reglamentos técnicos para proteger a los consumidores. Así lo mencionó el Jefe del Servicio Nacional de Acreditación del Indecopi. (Mello, 2013)

Hasta el día de hoy aún se encuentra pendiente de aprobación este proyecto de ley así como la creación de un Instituto Nacional de Calidad. Dentro de las funciones que se pueden observar en este proyecto de ley que establece el Sistema Nacional de Calidad se encuentran

el diseño de políticas que fortalezcan la calidad, promoción y fomento de prácticas de gestión de calidad así como el monitoreo y supervisión de la calidad de los bienes que se producen en el territorio peruano. Las instituciones privadas y públicas serían afecto a dichas iniciativas de calidad con el objeto de fomentar la productividad y competitividad del país, además de preparar a los productores peruanos, por un lado a la exportación de productos con mayor valor agregado y por otro hacer frente a la competencia de las importaciones. Desde otro punto de vista, tal como se comentó, los nuevos ingresantes al mercado peruano de productos y servicios tendrían una limitante ya que tendrían que cumplir con los estándares de calidad y seguridad mínimos exigidos por las entidades como SENASA, DIGESA, SANIPEZ, entre otros.

Los integrantes de este Sistema Nacional de Calidad se encontrarían formado por la secretaría de acreditación de la calidad encargados de la acreditación y certificación de la calidad dentro de ello el Indecopi y los organismos especializados en la certificación de productos y servicios, además de estos organismos se encontrarían los ministros de las carteras de Economía y Finanzas, Trabajo, Producción, Vivienda y Medio Ambiente respectivamente. Con este sistema se tendrían organismos reguladores que brinden protección de la normativa de calidad a los consumidores y la supervisión de la calidad de los servicios públicos, así como también mayor competitividad al país.

#### **Entidades de Soporte – ASBEGA**

Es la asociación de bebidas gasificadas, que tiene por misión fundamental ejercer apoyo al correcto crecimiento con sostenibilidad de todas aquellas empresas debidamente formalizadas que se dediquen al embotellado y comercialización de dicho tipo de bebidas, cuyos principales objetivos son los de (a) realizar la representación de sus asociados, (b) brindar soporte a la perfección de las tecnologías envueltas, (c) cuidar el comportamiento

ético de los miembros, y (d) promover la calidad y preservación del medioambiente a favor de la industria y sus consumidores, de acuerdo a lo indicado por ASBEGA (2012).

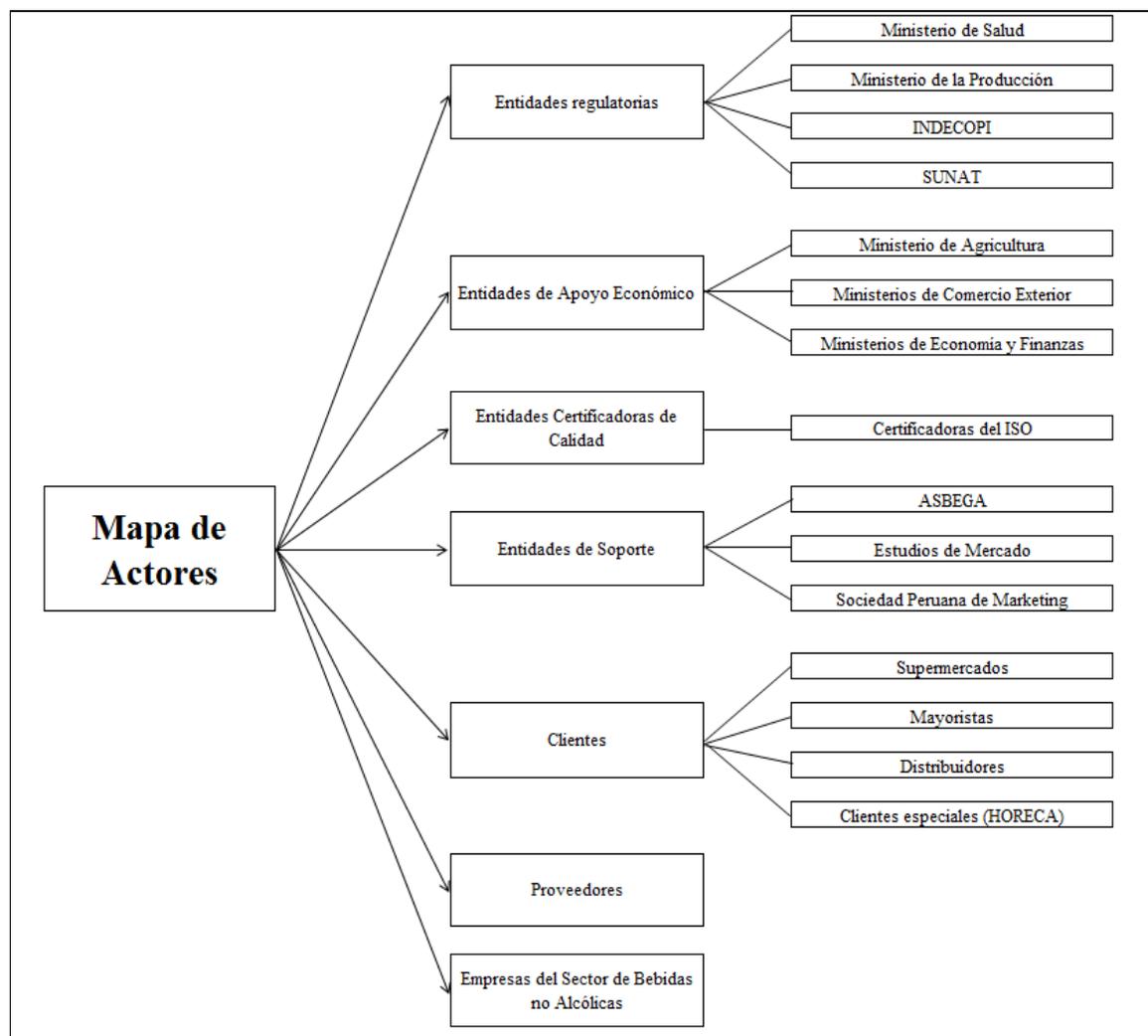


Figura 8. Mapa de actores

En la actualidad, algunas intervenciones generales en el sector de bebidas realizadas por la institución ha sido la promoción activa en los consumidores del desarrollo de hábitos saludables para el bienestar general como lo mencionado en RSE Perú (2012) en donde Agustín Valencia, gerente general ASBEGA, indica que en cuanto al aliento y promoción de consumos saludables tanto las empresas del sector como la propia institución lo comunicarán en forma explícita en sus campañas de comunicación masiva a los consumidores. Así como también las previsiones comentadas por Inga (2014) al hacer mención del crecimiento del

sector de bebidas gasificadas de 6% para el 2014 según las proyecciones realizadas por el mismo Agustín Valencia. Así como la interacción en el país participando de programas de desarrollo social en conjunto con diversas organizaciones como las realizadas en conjunto con Aniquem, Cencosud, Backus y Sinea según lo manifestado en publicación de supermercados Wong (2011).

### **Proveedores**

Acuña y Latellier (2013), indican que la composición básica del costo de explotación o costo de ventas de las bebidas no alcohólicas se encuentra conformado principalmente por (a) Azúcar, (b) Resinas de PET, y (c) derivados del petróleo, este último debido a que a partir de él se generan productos plásticos derivados utilizados para el envasado como tapas plásticas, film termo-formado o etiquetas plásticas. Pero si bien es cierto los materiales indicados en el párrafo anterior son los más relevantes en cuanto a representatividad en el costo de producción, la composición intrínseca de estos productos subyace en el líquido el cual según como señala Euromonitor (2013) este se encuentra conformado principalmente por (a) agua tratada, (b) concentrados, y (c) gas carbónico, aunque el segundo de ellos suele mostrar muchas variantes en cuanto a presentaciones, debido a que existen algunas empresas que deciden fabricar sus propios concentrados como existen otras que deciden derivar con una empresa tercera que se especialice en ello, siendo esta la tendencia generalizada en el sector.

### **Empresas del Sector de Bebidas no Alcohólicas**

Según lo mencionado por Lindley (2013) el mercado de Bebidas no Alcohólicas en el Perú está conformado por un oligopolio en el cual las principales categorías de productos son: (a) gaseosas con 60% del volumen, (b) agua embotellada con 21%, (c) jugos y refrescos con 13%, y (d) rehidratantes con 5% del volumen de producción a nivel nacional. Dicho oligopolio se encuentra conformado de la siguiente manera según lo indicado por

Euromonitor (2013): (a) Corporación Lindley, (b) Ajeper SA, (c) Pepsi Cola, (d) Gloria SA, (e) Backus, y (f) Embotelladora Don Jorge, entre las que se maneja el 94.7% del volumen de venta tal y como se representa en la Figura 9.

Para un mejor conocimiento de la calidad en el sector, su grado de implementación y perspectivas sobre el tema se entrevistó al Gerente de Calidad de la empresa Lindley (ver Apéndice C) y al Gerente de Calidad del Grupo Ajeper (ver Apéndice D)

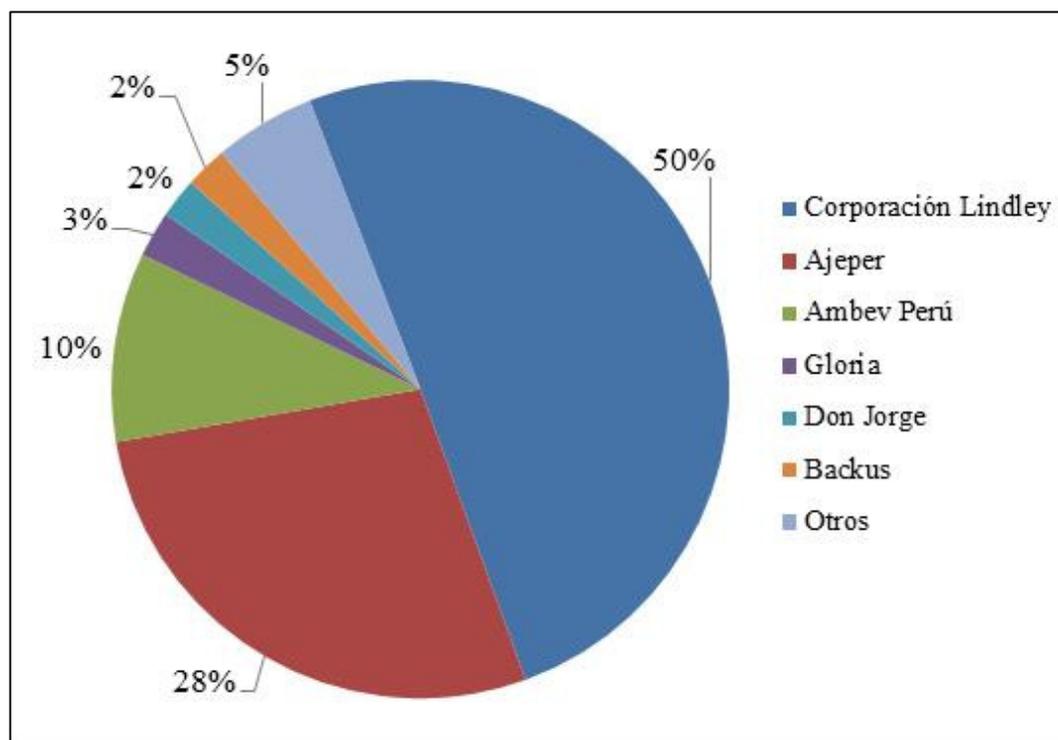


Figura 9. Participación del Volumen de Ventas de SoftDrinks Perú. Recuperado de "Euromonitor from trade sources/national statistics". <http://webaloe.ulima.edu.pe/portalUL/inicio.jsp>

### 2.8.2 Análisis Interno - AMOFHIT

Como mencionó D'Alessio (2012), se debe revisar la información interna del sector:

(a) Administración y Gerencia (A); (b) Marketing y Ventas (M); (c) Operaciones y Logística (O); (d) Finanzas y Contabilidad (F); (e) Recursos Humanos (H); (f) Sistemas de Información y Comunicaciones (I); (g) Tecnología, Investigación y Desarrollo (T); y (h) Calidad (C).

## **Administración y Gerencia (A)**

De acuerdo al informe de Cuentas Nacionales del Perú elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) el sector de bebidas no alcohólicas se encuentra clasificado dentro de la actividad de Manufactura y dentro de ello en la industria Alimenticia, que hasta el 2007 representaba un 4.7% de la producción total de dicha industria (INEI, 2007). Tal como su nombre lo indica, este sector se encuentra conformado por la manufactura de una amplia gama de productos sin alcohol y que se pueden dividir en las siguientes categorías: (a) gaseosas, (b) agua embotellada, (c) refrescos, (d) bebidas lácteas, (e) té y café listos para beber, (f) bebidas rehidratantes, y (g) bebidas energéticas, siendo éstos dos últimos una nueva alternativa de productos funcionales y saludables para los cambios de estilo de vida que se han ido presentando en los últimos años (Xerfi Global, 2014).

El sector de bebidas no alcohólicas representa una industria totalmente concentrada que se soporta en complejas redes en torno a licencias emitidas por las entidades reguladoras y participación en capital social que básicamente derivan de dos competidores que son dominantes transnacionales de bebidas en el Perú: Coca-Cola y PepsiCo (Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL, 2005). Por otro lado, también se dice que el sector de Bebidas no Alcohólicas en el Perú resulta bastante atractivo pero no es compacto, es decir, que carece de iniciativas de colaboración para generar sinergias y aprovechar plenamente las oportunidades del mercado entre todos los actores implicados, sin embargo en la actualidad el panorama está cambiando y comienza a hablarse de una integración en el sector, ya se están alineando intereses comunes que beneficien a todos. Además, se habla también de promoción de las buenas prácticas, integración de proveedores y canales de distribución y protección del medio ambiente usando envases PET.

Las empresas competidoras de este sector tienen sus bases claramente definidas y están soportadas por una cultura organizacional sólida, eficientes procesos de gestión y alto

grado de profesionalización en sus compañías. No ha resultado sencillo el proceso pero gracias a ello empresas como la Corporación Lindley han podido acceder a todo tipos de prácticas de clase mundial (Lindley, 2008). Las organizaciones que pertenecen a este sector optaron por la internacionalización para ganar nuevos mercados y la estandarización de buenas prácticas para conseguir consolidarse y expandirse. Se trabaja también la marca y reputación para crear una imagen adecuada de la misma logrando que la percepción del consumidor hacia el sector sea positiva, así por ejemplo Inca Kola se asocia a la bebida de sabor nacional mientras que Ajeper es sinónimo de bajos precios (Ajeper, 2014). Ello demuestra que la estrategia implementada ha sido realmente efectiva y ha calado en los consumidores.

La tendencia del sector es continuar la línea de incremento del consumo per cápita y consumo total del país, esto a través de la expansión de las diversas marcas desarrolladas en el país que continúan realizando esfuerzos no solo por contar con una mejor participación de mercado sino de capturar a nuevos consumidores e incrementar el consumo de los que ya son consumidores frecuentes. El mercado peruano muestra la misma estratificación de marcas que la mayoría de economías mundiales.

### **Marketing y Ventas (M)**

La función del marketing es lograr que el potencial cliente llegue a la tienda o establecimiento y en ese momento es que termina su labor e inicia la de ventas. Torreblanca, Lorente, López y Blanes (2012) señalaron que cuanto mayor es el nivel de sentimiento que una marca pueda profesar a un consumidor, mayor será el vínculo de unión entre la persona y la marca, asimismo, el consumidor ha evolucionado y ahora es más expresivo y selectivo. A raíz de ello el sector de bebidas no alcohólicas se ha visto en la necesidad de trabajar una amplia gama de marcas, en lo que se refiere a gaseosas se encuentran Inca Kola, Coca-Cola,

Kola Real, Pepsi, y Guaraná como las principales (IPSOS 2012); mientras que en aguas se tiene a San Luis, San Mateo y Cielo entre las más conocidas.

El marketing apela ahora a la percepción, por ejemplo si hablamos de salud para el caso de las aguas debemos tener en cuenta cómo ello afecta las preferencias de los consumidores considerándose no saludables, bajo la misma premisa si se piensa en salud y gaseosas entonces se escoge las versiones light o zero de cada marca. El sector presta ahora mayor atención a las necesidades de los consumidores creando productos que se adecuen a las mismas. La preocupación por el medioambiente ha tomado fuerza y ahora las empresas del sector emplean botellas PET que son totalmente reciclables.

En este sector la publicidad es sumamente importante, se suele ser muy creativo e invocando incluso a rivalidades existentes entre los competidores. El famoso Pepsi Test es un ejemplo clásico para averiguar la preferencia de marca. Pepsi, segunda marca en la categoría, lanzó la campaña el Desafío Pepsi que estaba orientado a confirmar que su sabor era mejor que el de su rival, Coca-Cola. El experimento consistía de muchas pruebas ciegas de las dos marcas y Pepsi era la preferida en referencia al sabor, lo que llamaba la atención era que cuando el consumidor veía las marcas optaba siempre por Coca-Cola (PepsiCo 2005). Lo que sugiere que la fuerza de la marca afecta el sabor, la región emocional del cerebro distorsiona la preferencia original. La parte racional (Pepsi sabe mejor) es derrotada por la emocional (Coca-Cola es la genuina). El desarrollo de la marca y una buena reputación son imprescindibles en este sector.

Por la naturaleza de los insumos que se emplean en la elaboración de las bebidas sin alcohol este sector demandaría e interactuaría con otros tipos de industrias como la azucarera, la de envases plásticos y de vidrio y la industria química por los insumos como los preservantes, colorantes, saborizantes y jarabes. Por lo que el crecimiento que viene presentando el sector de bebidas no alcohólicas durante los últimos 10 años también

demandaría el incremento en la producción de las industrias que participan en la elaboración de dichos productos. Se puede observar que el mercado de Bebidas no Alcohólicas en el Perú viene presentando un sólido e importante crecimiento de ventas sobre todo en la categoría de aguas embotelladas y en general de todos los productos distribuidos a través del canal detallistas y un cierto crecimiento también en canal Supermercados y Autoservicios según Euromonitor (2013), dicha información se puede apreciar en la Tabla 1.

Tabla 1

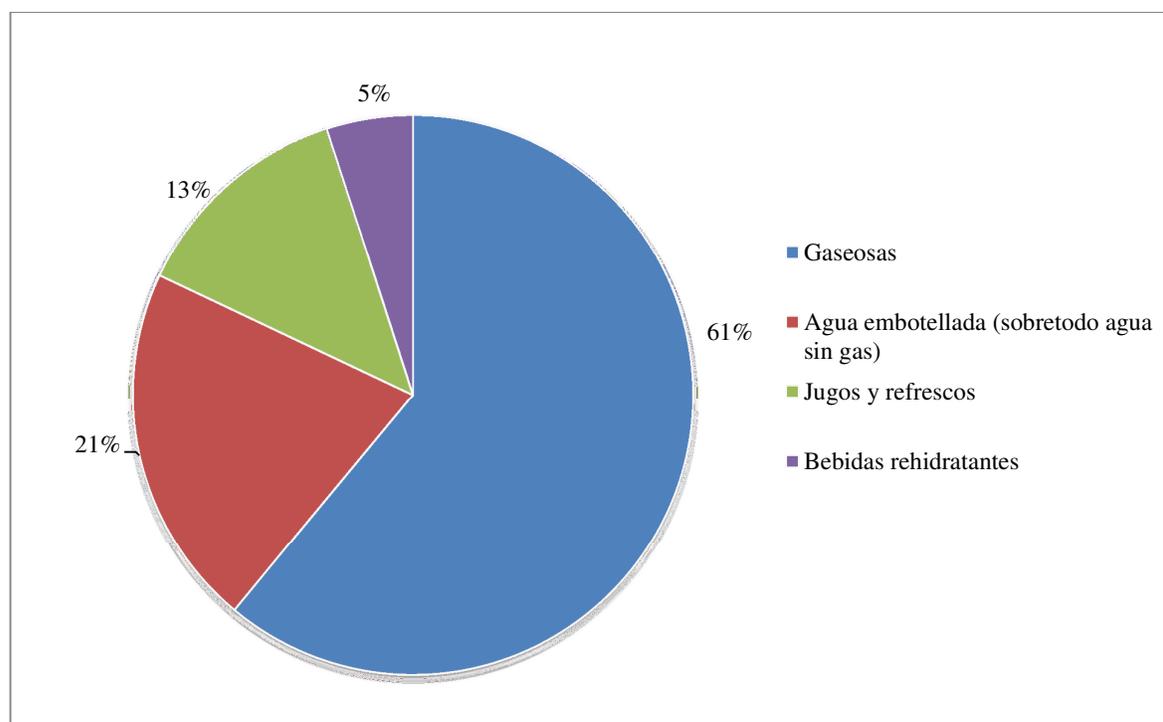
*Ventas Off-Trade de bebidas no alcohólicas por categoría (2007-2012)*

Million litres	2007	2008	2009	2010	2011	2012
BottledWater	150.6	196.9	227.3	283.2	351.6	415.4
Carbonates	1,164.4	1,287.3	1,353.2	1,441.1	1,476.2	1,508.7
Concentrates	-	-	-	-	-	-
Fruit/Vegetable Juice	210.8	293.6	280	302.5	324.7	347.1
RTD Coffee	-	-	-	-	-	-
RTD Tea	0.8	0.9	19.8	26.3	32.9	42.1
Sports and EnergyDrinks	66.8	88.2	102.3	122.8	143.3	164.6
SoftDrinks	1,593.4	1867.1	1982.6	2176.0	2328.7	2477.8

*Nota:* Tomado de "Passport SoftDrinks in Peru," elaborado por *Euromonitor International*, 2013, p.7.

Por otro lado, según la asociación de bebidas y refrescos sin alcohol del Perú (ABRESA) la producción nacional de gaseosas al finalizar el 2014 ascendería a 1,693.3 millones de litros, representando un 1% de crecimiento respecto del año anterior, y con

respecto a la distribución de volumen de producción del sector de bebidas no alcohólicas en el mercado peruano el rubro de gaseosas representaría cerca del 61%, mientras que el de agua embotellada representaría un 21%, jugos y refrescos un 13% y bebidas rehidratantes un 5% tal como se aprecia en Figura 10. Estos datos confirmarían que aún el consumo de gaseosas continúa siendo mayor, sin embargo el agua embotellada empieza a tomar un importante crecimiento tal como lo señaló Euromonitor en un estudio sobre refrescos y principalmente esto estaría dándose por los cambios en los estilos de vida de los consumidores a ser más saludables.



*Figura 10.* Volúmenes de producción por categoría. Tomado de Asociación de Bebidas y Refrescos sin Alcohol del Perú, 2014. Recuperado de <http://abresa.pe/cadena-de-valor2/estadisticas-del-sector/>

### **Operaciones y Logística. Infraestructura (O)**

El consumo per cápita de gaseosas en el Perú es de más 60 litros anuales (ver Tabla 2), siendo éste bajo con respecto al promedio latinoamericano por lo que tendría aún espacio para crecer convirtiéndose en una gran oportunidad de penetración para las empresas de bebidas. Sin embargo, los analistas del sector coincidieron que el mercado se encuentra en

una transición debido a que ha aumentado la valoración de los productos que son percibidos como más saludables y elaborados de manera responsable con el ambiente. Ante ello las empresas que participan en este sector dentro del mercado peruano se encuentran alineándose por lo que han venido diversificado sus productos y presentaciones.

Tabla 2

*Consumo per cápita promedio de Latinoamérica y países desarrollados*

Litros per cápita	Latinoamérica						Países Desarrollados	
	Chile	Perú	Paraguay	Uruguay	Bolivia	Argentina	USA	Australia
Cerveza	40	48	43	30	39	44	73	84
Gaseosas	125	69	96	127	104	115	149	107
Jugos	24	13	4	7	14	6	48	35
Aguas	26	20	9	67	5	92	90	26
Vino	12	2	5	23	3	23	9	23
Espumantes	4	3	13	3	14	3	7	18
Leche	22	5	48	60	20	44	71	104
Otros	2	5	1	1	0	4	46	25
Total	265	165	219	318	199	341	493	422

*Nota:* Tomado de CorpResearch, Perspectivas de la Industria. Recuperado de:  
[http://www.corpbancainversiones.cl/storage/CBI\\_CR\\_inf\\_Sec\\_Bebyal\\_1213.pdf](http://www.corpbancainversiones.cl/storage/CBI_CR_inf_Sec_Bebyal_1213.pdf)

Es así que el pronóstico de crecimiento de volumen de producción de las bebidas no alcohólicas sería de un 4.5% (Gestión, 21 de mayo del 2014). En general los pronósticos de crecimiento para todas las categorías de productos del sector son buenos, sin embargo existe el riesgo de una mayor competencia en precios. En principio la estructura de costos a nivel macro de las bebidas no alcohólicas se conforma de un 15% a 40% de azúcar y las resinas PET de un 20% a 30%, por lo que las empresas del sector apuntan a la reducción de costos a través de mejoras de eficiencia usando tecnología, siendo responsables con el medio ambiente y más sostenibles, no dejando de lado las eficiencias en toda su cadena de valor como la operación, distribución y transporte (ARBESA, 14 de setiembre del 2014).

Si bien es cierto que todas las áreas son importantes en una empresa, en la industria de las bebidas no alcohólicas, la logística es un tema de vital importancia ya que requieren responder a la gran demanda existente, deben llegar a varios puntos casi inaccesibles y recónditos en el Perú. Para ello se manejan temas de gran relevancia como S&OP para alinear todos los objetivos y estrategias de la empresa en sus diversas áreas; y OTIF, para lograr una optimización en los tiempos de entrega de los productos con la misma calidad de siempre. Frazelle (2002), definió de manera simple que “la logística es el flujo de materiales, información y dinero que intercambian los compradores y los consumidores de la cadena de suministro” (p.8). Adicionalmente a ello, Dess y Lumpkin (2003) diferencian la definición de logística como interna y externa, siendo la primera la referida a la recepción, almacenaje y gestión de inventarios referidos hacia la fabricación del producto mientras que la externa toma los mismos frentes de gestión pero orientados desde el producto terminado hacia los clientes y consumidores.

En el sector de bebidas no alcohólicas, según el Reporte Financiero Bunkenroad de CENTRUM realizado a la Corporación Lindley (2012, Agosto), ésta realiza su distribución mediante: (a) camiones, y (b) vendedores, asimismo, los canales de comercialización se dan mediante: (a) los distribuidores, (b) autoservicios, (c) cuentas clave, (d) venta ambulatoria, y (e) mayoristas. Por otro lado, según la Memoria Anual presentada por Lindley (2013), en el año 2013 se creó la Dirección de Distribución con el objetivo de alinear todos los procesos relacionados a la distribución y mejorar los modelos de gestión.

La corporación Lindley cuenta con ocho plantas industriales en todo el Perú, estas plantas están ubicadas en Trujillo, Arequipa, Cuzco, Iquitos, Zárata, Rímac, Callao y Huacho, con ello abastecen la demanda interior y exterior al producir la gaseosa Inca Kola para los diferentes países en los que se exporta, según se señala en las memorias de Lindley (2011). Por su parte, AJEGROUP, cuenta con 22 plantas en todo el mundo y 120 centros de

distribución, en el Perú cuenta con plantas en Ayacucho, Lima, Iquitos, Pucallpa, Tarapoto, Trujillo y Sullana, y produce bebidas como Kola Real, Big Cola, Sporade, Volt, Free Tea, Cielo, entre otros. Finalmente, Ambev cuenta con dos plantas, una en Lima donde se fabrican gaseosas y cervezas, y otra en Sullana donde se elabora solo gaseosas.

### **Finanzas y Contabilidad (F)**

Las áreas de Finanzas y Contabilidad son importantes en todo tipo de industria, “El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, calidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida” (D’Alessio, 2008, p. 176). En relación a una perspectiva de evaluación de situación competitiva empresarial puede entenderse al área financiera a través de la definición brindada por Fred (2008), “La condición financiera a menudo se considera como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas” (p. 140).

Por otro lado, en la Memoria Anual presentada por Lindley (2013) especificó:

Según el Estudio preparado por APOYO Consultoría sobre el mercado de bienes de consumo masivo al cierre del 2013, el mercado de bebidas no alcohólicas generó ingresos por cerca de US\$1,400 millones a precios mayoristas, aproximadamente. Este mercado se encuentra concentrado en pocas empresas de gran escala a nivel nacional. Las principales categorías del rubro son gaseosas, que representan cerca del 60% del volumen de producción del sector; agua embotellada (21%), jugos y refrescos (13%) y bebidas rehidratantes (5%). (p. 25)

Dentro de los indicadores financieros más importantes obtenidos por la empresa líder en el mercado Lindley para los años 2009, 2010 y 2011 mostrados en la Tabla 3, estos resultados reflejan a una empresa saludable con una situación financiera estable.

## Recursos Humanos (H)

Las empresas del sector de bebidas no alcohólicas, como parte de las empresas manufactureras, cuentan con una alta cantidad de personal y recursos en capital humano en sus respectivas planillas debido principalmente a las actividades operativas como (a) producción, (b) distribución; y (c) comercialización, debiendo en buena medida los resultados obtenidos al respaldo por parte del compromiso e innovación del talento humano incorporado a las instituciones. En línea con esto es muy común mencionar que el capital humano es el activo más valioso de una organización ya que es aquel que a través de las herramientas brindadas por la empresa desarrolla las actividades dentro de ella y genera valor en la compañía, pero muchas veces no es mantenido de la mejor manera.

Por el lado de Corporación Lindley se ve asociado a valores como (a) talento comprometido, (b) infraestructura moderna, (c) productividad, (d) óptimo servicio al mercado y (e) sustentabilidad, valores que ha desarrollado de la mano a su crecimiento guiado por *The Coca-Cola Company* a lo largo de los años como su socio estratégico (Lindley, 2012). En contraparte a lo mencionado, en el sector en cuestión existen sindicatos debidamente formados en la mayor parte de las empresas que conforman el oligopolio del sector, un ejemplo de ello es el conformado dentro de la corporación Lindley quienes señalan que son una agrupación sin fines de lucro creada con el único propósito de velar por el debido cumplimiento de los derechos laborales de los trabajadores (Sitracorlinsa, 2012). Por añadidura, aunque esto no debería presuponer mayores consecuencias, en muchos casos se han generado pérdidas para dichas empresas en cada una de los cierres de las negociaciones anuales y de paradas en la producción por huelgas realizadas, debido a las dificultades en sus negociaciones. En relación a lo anterior, la Tabla 3 muestra los principales indicadores financieros de la empresa Corporación Lindley.

## **Sistemas de Información y Comunicaciones (I)**

Los sistemas de informática y comunicaciones generan y brindan fuertes herramientas a las empresas para el manejo, procesamiento y consolidación de datos, de tal manera que los procesos sean gestionados en forma eficiente y a su vez que todas las decisiones sean tomadas en base al análisis de información confiable y valiosa. Así mismo también son utilizados para gestionar procesos internos pero periféricos como el control de calidad, los procesos presupuestales y su respectivo control o como el control y gestión de la nómina. El más conocido y utilizado por las grandes empresas en el oligopolio es el SAP R/3, el cual brinda módulos específicos de trabajo para cada uno de los macro-procesos desarrollados como finanzas, mantenimiento, presupuestos, etc. El resto de empresas que no cuentan con este tipo de plataformas suelen utilizar desarrollos personalizados o versiones adaptadas menos potentes en comparación al SAP. Existen también iniciativas propias por generar desarrollos informáticos dentro de las empresa en forma periférica a su ERP central, por ejemplo el desarrollo de las aplicaciones desarrolladas para Smartphones para poder realizar pedidos de ventas en forma remota o para realizar evaluaciones de los puntos de venta en forma directa en cada visita, así como también la utilización de sistemas de posicionamiento global (GPS) para el monitoreo de la flota de distribución y la medición de su performance.

## **Tecnología e Investigación (T)**

La Organización Internacional del Trabajo - OTI (2012) señaló:

Las compañías de bebidas han evolucionado desde las empresas regionales que producían artículos destinados principalmente a los mercados locales hasta las gigantescas empresas de hoy, que elaboran productos para mercados internacionales. Este cambio se inició cuando las compañías del sector adoptaron técnicas de producción en masas que les permitieron expansionarse. Además, durante este tiempo,

se consiguieron avances en el envasado de productos y en los procesos que incrementaron enormemente el periodo de validez del producto. (p.65.2)

En este aspecto, el sector de bebidas no alcohólicas presta mucha atención a la innovación tecnológica ya que las necesidades y tendencias del mercado son cambiantes, tal es así que las empresas de este sector actualmente pretenden crecer ampliando y diversificando sus productos, siempre buscando nuevos segmentos dentro del mercado nacional. Tal como se mencionó, las actuales preferencias de los consumidores están apuntando por consumir productos más naturales con menor contenido de azúcar y gas es por eso que las marcas más reconocidas del mercado están incursionando en los segmentos de jugos, bebidas isotónicas, energizantes, té helado y té envasados; y en algunos casos están construyendo nuevas plantas equipadas con última tecnología.

Tabla 3  
*Principales indicadores financieros de la empresa Corporación Lindley*

<b>Indicador</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Liquidez</b>			
Ratio corriente	0.83	0.87	1.50
Prueba ácida	0.49	0.51	1.13
<b>Gestión</b>			
Rotación de cuentas por cobrar	10.15	7.98	7.43
Rotación de inventarios	6.89	5.30	6.03
Rotación de cuentas por pagar	5.41	3.51	3.55
<b>Solvencia</b>			
Grado de endeudamiento	0.56	0.59	0.70
Endeudamiento sobre patrimonio	1.27	1.46	2.31
<b>Rentabilidad</b>			
Margen operativo	8.18%	6.54%	6.66%
Margen bruto	30.74%	29.90%	28.50%
ROA	4.32%	2.54%	1.94%
ROE	9.82%	6.26%	6.43%

Nota: Documento tomado de: "Reporte Financiero Bunkenroad para la Corporación Lindley" por CENTRUM(2012)

Como parte de la diversificación, el desarrollo de nuevos productos es difícil para las empresas de bebidas y alimentos ya que tienen que innovar constantemente para asegurar su crecimiento en el futuro. Desafortunadamente la innovación es cara, tal como se aprecia en la Figura 11, un estudio bebidas y alimentos realizado por Thornton(2013) sostuvo que cuatro de cada cinco empresas encuestadas presentan incremento de costos por encontrarse en desarrollo de nuevos productos y que en promedio corresponde a un 2% del total de ventas, esto dependería de cada sector.

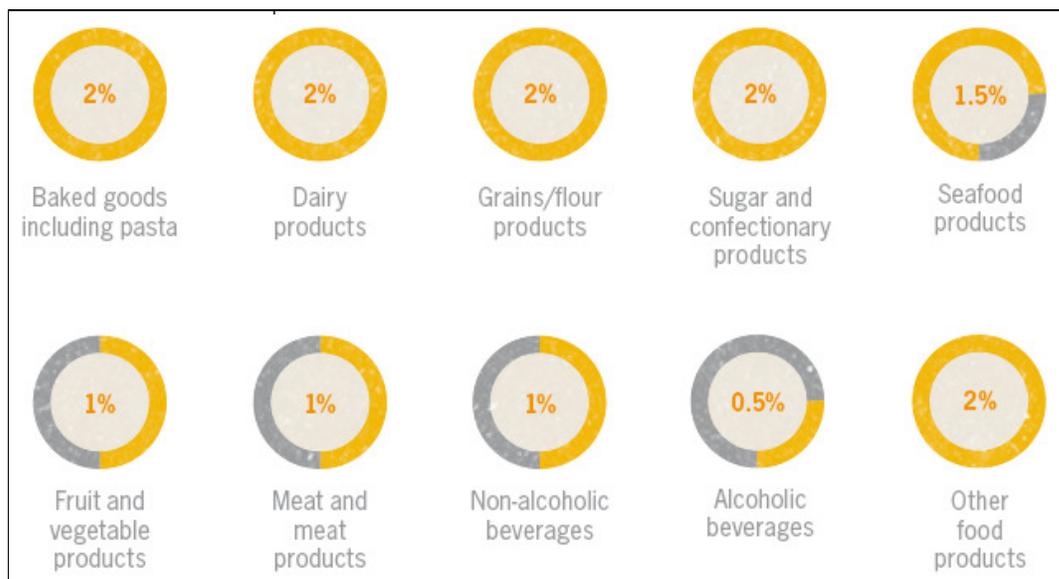


Figura 11. Investigación en nuevos productos. Tomado de Median R&D expenses as percentage of sales, por Grant Thornton, Food and beverage study 2013.

La incorporación de tecnología en la construcción de nuevas plantas, así como la renovación o modernización, compra de maquinaria, la mejora en los procesos internos de operación y la constante innovación y desarrollo hacen posible que este sector se consolide y gane terreno dentro de los mercados.

## 2.9 Resumen

En el presente capítulo se ha revisado los diversos significados de calidad y su importancia dentro de las empresas así como también su relevancia como ventaja competitiva y parte de la estrategia empresarial. Por otro lado, se ha descrito de manera general la

situación de la calidad en las empresas del Perú en los últimos años. Este punto es importante porque las empresas hoy se impulsan en ella para poder competir y diferenciarse del resto de las empresas del mercado.

Para complementar la revisión de la literatura, se ha revisado también los conceptos de círculos de la calidad, su importancia, sus características y su papel dentro de la gestión de la calidad. También se ha examinado el concepto de calidad según las normas ISO y los sistemas de gestión de la calidad. Finalmente se han mostrado los modelos de gestión y medición de la calidad tales como Deming, Malcolm Baldrige, EFQM y los nueve factores del TQM de Benzaquen así como también las diversas herramientas de gestión como son el Diagrama de Pareto, análisis de matrices, series temporales, diagrama de causa y efecto, histograma, gráfica de control, diagrama de dispersión, gráfica de comportamiento y diagrama de flujo de un proceso.

En el presente capítulo se ha identificado a los principales actores dentro del sector de Bebidas no Alcohólicas en el Perú con la intención de conocer su papel e importancia. Dentro de las entidades regulatorias se tiene al Ministerio de Salud, Ministerio de la Producción, INDECOPI y SUNAT. Existen también las entidades de apoyo económico como el Ministerio de Agricultura, Ministerio de Comercio Exterior y el Ministerio de Economía y Finanzas. Finalmente las entidades certificadoras de la calidad, las certificadoras del ISO, que también son actores primordiales en el sector en mención.

Por otro lado, entre los actores más activos se han encontrado a las empresas del sector de bebidas no alcohólicas, los proveedores y los clientes. Dentro de los principales clientes están los supermercados, los mayoristas, los distribuidores y los clientes especiales como HORECA. Todos ellos en conjunto le dan el dinamismo necesario al sector para que continúe creciendo y genere las rentabilidades esperadas.

Luego se ha procedido a realizar el análisis interno del sector, AMOFHIT, para conocer mejor su funcionamiento y comprender la dinámica de la industria. Este análisis permitió identificar fortalezas en cada de los siguientes puntos: (a) Administración y Gerencia; (b) Marketing y Ventas; (c) Operaciones y Logística; (d) Finanzas y Contabilidad; (e) Recursos Humanos; (f) Sistemas de Información y Comunicaciones; (g) Tecnología, Investigación y Desarrollo; y, (h) Calidad.

En relación con el análisis AMOFHIT, se han identificado las siguientes fortalezas: (a) implementación de buenas prácticas permite internacionalización para ganar nuevos mercados y consolidarse en otros; (b) las marcas son bien percibidas por los consumidores, ello genera confianza en los productos y fortalece la reputación establecida; (c) se trata de un mercado con un sólido crecimiento en los últimos años; (d) productos cuenta con sólido respaldo de empresas reconocidas; (e) consumidores fidelizados con las marcas; (f) ubicación estratégica de las plantas a nivel nacional; (g) sistema de distribución adecuado; (h) presencia internacional de varias bebidas producidas en el Perú; (i) el sector y las empresas más importantes cuentan con un buen respaldo financiero y patrimonial; y (j) un adecuado sistema de economía de escala. Asimismo, entre las debilidades identificadas tenemos: (a) no existe cohesión dentro del sector, cada empresa trabaja por su cuenta sin preocuparse por la unidad del sector y ganar fuerza; (b) los canales de distribución no están estandarizados y existe alta rotación de personal, lo que crea incertidumbre; (c) no existen muchos proveedores de insumos en Perú por lo que se deben importar; y (d) la demanda de las bebidas es elástica.

## **2.10 Conclusiones**

En los últimos años la calidad se ha ubicado en un lugar importante dentro del mundo empresarial. La globalización ha generado competencia tanto a nivel local como global y ello ha impulsado a que las empresas se concentren en producir bienes y servicios de mejor

calidad. Así, siendo el tema de la calidad tan importante para el desarrollo de las empresas, se hace necesario conocer sus niveles de implementación.

Desde entonces el tema de calidad se ha convertido en un elemento importante y diferencial para las empresas más aún para determinar su "sostenibilidad" en el tiempo. Es así que las empresas han logrado entender la importancia de la calidad y que debe ser parte del llamado ideología central convirtiéndose como una cualidad intrínseca. En ese sentido la mayoría de las empresas relacionan a calidad como parte de sus estrategias claves y forman parte de su ventaja competitiva que los diferencia del resto del mercado.

Está claro que las empresas buscarán establecer ventajas competitivas que los diferencia de los demás y que los haga ser únicos con el producto o servicio que brindan. Al leer a diversos autores se ha descubierto que calidad estaría relacionado con la competitividad y la productividad de las empresas y en consecuencia con los costos de los productos, por lo que buscar alta calidad a bajo costo es un gran desafío para las empresas. Siendo así, la calidad debería de establecerse en todos los niveles de la cadena de producción por lo que implica esfuerzo y compromiso de todo el recurso humano convirtiéndose finalmente en una filosofía de empresa.

La calidad al convertirse como parte de la filosofía central de las empresas también forma parte de la planeación estratégica empresarial, por lo que el desarrollo de la misma implicaría la participación activa de toda la organización generando un cambio cultural orientado a la calidad. Para que este cambio cultural se efectúe es importante que la alta gerencia se encuentre comprometida y respalde a los líderes de todas las áreas en la promoción de prácticas de calidad y no solo promoverlas sino exigir su cumplimiento. Y es por ello que además de que toda la empresa entienda y conozca el valor de la calidad es necesario medirla o cuantificarla por lo que los líderes de calidad deben ser los responsables de crear o usar herramientas y métodos que permitan dicha medición.

Bajo ese escenario surgieron las normas ISO 9001 que permiten implementar los factores de calidad a lo largo de los procesos de producción. Hay investigaciones que señalan una relación positiva entre implementar las normas ISO 9001 y el lograr mejores niveles de calidad total. Sin embargo, existen otras que señalan que ambas no tienen relación alguna. Por ello, no basta con implementar tanto las normas ISO, como los sistemas de gestión de la calidad, sino que es necesario que toda la organización adopte una cultura de calidad para que se evidencien verdaderos cambios.

Dentro de los sistemas de gestión y normas se encuentran el TQM y la ISO 9001, siendo la TQM una de las más estudiadas ya que se indica que al combinarlo con un liderazgo efectivo el desempeño o performance la organización es óptima. Sin embargo el más conocido ISO 9001 en todas sus versiones tiene exigencias de cumplimiento en todos los procesos que intervienen en la fabricación de un producto o servicio. Independientemente de usar cualquier sistema de gestión o norma certificada las empresas deben de dedicar el mismo esfuerzo y dedicación por mantener los lineamientos que aseguren la calidad en todos sus procesos y tener como resultado un producto o servicio de calidad.

Existen también otros modelos de sistemas de gestión de calidad entre los más conocidos son el modelo Deming, Malcolm Baldrige, EFQM, y diversas herramientas de gestión como el diagrama de Pareto, análisis de matrices, series temporales, diagrama de causa y efecto, histograma, gráfica de control, diagrama de dispersión, gráfica de comportamiento, diagrama de flujo de un proceso, y seguramente existen otros más que han sido desarrollados de acuerdo a las necesidades y a las fases de control de calidad. Como es evidente existen sistemas, herramientas, normas, modelos de gestión de calidad a escoger por las empresas, sin embargo ellas deben estar preparadas y conscientes en el momento que decidan optar por el uso de las mismas y no fracasar en el intento. En el mercado se crean a diario numerosas empresas y como es natural esperan un tiempo a ser maduras para optar por

estándares de calidad pero esto está cambiando ya que las exigencias del mercado son más severas indistintamente sean pequeñas, medianas o grandes empresas por lo que la opción del uso de estándares de calidad es temprana.

Son muy pocos los reglamentos existentes sobre la calidad en el Perú, y esta cifra es menor aún en relación a otros países, según Indecopi aún no existen los controles adecuados para proteger a los consumidores. Si bien existen proyectos de ley para la creación de un Instituto Nacional de la Calidad, aún no hay acciones o planes concretos. Así, el tema se encuentra a un nivel poco desarrollado en el país, hace falta iniciativas de calidad para fomentar la productividad y competitividad.

El sector de Bebidas no Alcohólicas en el Perú tiene a la gestión de la calidad como uno de sus pilares para poder ser competitivo. Sin embargo, en muchos casos no se ha enfocado de la mejor manera posible. Las grandes empresas realizan grandes implementaciones tecnológicas que les permiten obtener productos de mejor calidad, por su parte las más pequeñas intentan seguirles el ritmo debido a las exigencias cada vez mayores que los consumidores demandan pero en ambos casos las prácticas de calidad es aún insuficiente. El tema ha cobrado fuerza en los últimos años y se espera un gran desarrollo en un futuro cercano.

Se trata de un sector consolidado que optó por la internacionalización para ganar nuevos mercados y la estandarización de buenas prácticas para lograr expandirse. Muchas corporaciones han logrado la certificación ISO 9001 pero no con la intención de llegar a óptimos niveles de calidad en sus productos sino más por un tema de reputación. Las empresas de este sector cuentan con eficientes procesos de gestión y alto grado de profesionalización en sus compañías por lo que no les resultaría difícil lograr altos niveles de calidad total.

Luego de revisar la información no se encontraron estudios previos sobre la relación entre la obtención de la certificación ISO 9001 y los niveles de calidad total en el sector de Bebidas no Alcohólicas en el Perú. Por lo que se procedió a realizar la presente investigación cuantitativa cuyas características y metodología son descritas en el siguiente capítulo.



### **Capítulo III: Método**

El objetivo de la investigación es identificar el nivel de cumplimiento de los factores de éxito del TQM (Total Quality Management) en las empresas del sector de Bebidas no Alcohólicas en el Perú, así como examinar si existe una relación positiva entre las empresas del sector de bebidas no alcohólicas que hayan implementado las normas ISO 9001 y la medición del nivel de calidad total. Es así que la investigación empleó un enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y explicativo y diseño transeccional. El enfoque cuantitativo se aplicó mediante un cuestionario de 35 preguntas que permite evaluar nueve factores que han sido propuestos para medir la implementación del TQM.

#### **3.1 Diseño de la Investigación**

Con la finalidad de cumplir con el objetivo planteado, se desarrolló una investigación no experimental, transeccional y de alcance descriptivo y explicativo bajo un enfoque cuantitativo. Todo ello con el propósito de probar la hipótesis en el sector de bebidas no alcohólicas bajo el modelo de los nueve factores del TQM. La recolección de datos para fines del presente estudio se obtuvo usando un cuestionario de 35 preguntas desarrolladas por Benzaquen (2013), las mismas que emplearon la escala de Likert con valores entre 1 y 5 puntos.

El diseño no experimental no manipula las variables involucradas y a su vez “los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.151). Según Ramírez (2007), un alcance descriptivo tiene como objetivo mostrar un fenómeno o situación especificando las propiedades importantes del mismo en base a mediciones precisas de variables o eventos, sin buscar la relación entre éstas.

Finalmente, las encuestas fueron enviadas a los gerentes y administradores encargados de la gestión de la calidad en las empresas que conforman la muestra de la presente investigación. El proceso de recolección de la información se llevó a cabo entre los meses de mayo y setiembre del año 2014. Asimismo, como parte del análisis de validez se calculó el Alpha de Cronbach y se realizó el método de Kolmogorov-Smirnov para determinar la distribución de la muestra.

### **3.2 Preguntas de la Investigación**

Las preguntas del estudio son:

1. ¿Cuál es el nivel de la Calidad (TQM) del Sector de Bebidas no Alcohólicas en el Perú sobre el cumplimiento de los nueve factores de éxito de la calidad (TQM)?
2. ¿Cuál es el nivel de Calidad (TQM) del Sector de en el cumplimiento de los factores del modelo propuesto?
3. ¿Cuál es el nivel de significancia entre las empresas del Sector de con Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) con las que no la tienen?

La tercera pregunta de investigación anteriormente formulada sirvió de base para establecer la hipótesis que se presenta a continuación: Las empresas del Sector de con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) tienen diferencias significativas en los factores de calidad de aquellas empresas que no tienen un SGC de acuerdo al modelo propuesto.

### **3.3 Población**

La población del sector de bebidas no alcohólicas en el Perú está conformada por 31 empresas las cuales cuentan con actividad empresarial debidamente registrada y validada por SUNAT presentando dicho giro como actividad principal. De acuerdo a la investigación de mercado anual generada por el consultor internacional Euromonitor (2013), el sector se encuentra conformado por un oligopolio empresarial liderado principalmente por 6 empresas en la cuáles se concentró el 94.7% de las ventas totales del mercado en el año 2012 tal y

como se muestra en la Tabla 4. Estas empresas son: (a) Corporación Lindley, (b) Ajeper, (c) Ambev Perú, (d) SAB Miller, (e) Embotelladora Don Jorge; y (f) Grupo Gloria. Las demás empresas que conforman el mercado aglomeran el 5.3% de la participación de volumen de mercado del año 2012 conformándose por pequeños productores y en algunos casos comercializadores que cuentan con participaciones que fluctúan entre 0.1% y 0.2% en el mismo año de referencia.

Tabla 4

*Composición de la industria de bebidas no alcohólicas por participación de mercado*

Participación del Mercado (%)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Corporación Lindley	53.6	52.8	53.3	51.2	50.6	50.3
Ajeper	24.7	26.2	26.0	26.5	27.5	27.8
Ambev Perú	9.9	9.9	10.0	10.5	10.5	9.9
Gloria	1.2	2.2	1.9	2.0	2.2	2.4
Don Jorge	2.5	2.4	2.6	2.5	2.3	2.1
Backus	2.4	2.4	2.3	2.4	2.3	2.2
La Cosecha Peruana	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Laive	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
P&D Andina Alimentos	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Alicorp	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Watt's Perú	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Embotelladora Demesa	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Trifarma	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Perufarma	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Otros	4.9	3.3	3.1	4.1	3.8	4.5
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

*Nota:* Tomado de "Passport SoftDrinks in Peru," elaborado por *Euromonitor International*, 2013

### 3.4 Diseño de la Muestra

Para la presente investigación se trabajó con una muestra intencional, denominada así por Creswell (2013) es decir es una muestra que ha sido definida por la mayor participación en el volumen de ventas dentro del sector de Bebidas no Alcohólicas en el Perú. Además se consideraron aquellas empresas cuya actividad primaria es la producción. Es así que la muestra está conformada por las 6 empresas del sector en mención que concentran alrededor del 95% del volumen de ventas, conformando la mayor representación del sector en términos de los volúmenes de producción vendidos en el mercado a nivel nacional.

### **3.5 Confidencialidad**

Con el fin de asegurar la confidencialidad de la identidad de los participantes, los responsables del presente estudio se comprometieron a no revelar su identidad. Con tal fin, la identidad de los participantes se registró en una plantilla diferente a la de las encuestas vinculándose a través de códigos. Por lo tanto los nombres y datos de contacto de los participantes no fueron procesados en los archivos digitales empleados en la etapa de análisis.

### **3.6 Localización Geográfica**

La investigación se llevó a cabo en territorio nacional, que comprende los 30,4 millones de habitantes del Perú (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013) y la población seleccionada representa más del 94.7% de la participación del volumen de ventas (Euromonitor, 2013).

### **3.7 Instrumento**

En base al propósito de la presente investigación se buscó identificar el nivel de cumplimiento de los factores de éxito del TQM en las empresas peruanas en las empresas peruanas formales con mayor participación de volumen de ventas en el sector de bebidas no alcohólicas. Los factores de TQM analizados fueron los siguientes: (a) Alta Gerencia, (b) Planeamiento de la Calidad, (c) Auditoría y Evaluación de la Calidad, (d) Diseño del Producto, (e) Gestión de la Calidad del Proveedor, (f) Control y Mejoramiento del Proceso, (g) Educación y Entrenamiento, (h) Círculos de la Calidad e (i) Enfoque hacia la satisfacción del cliente (Benzaquen, 2013). En la Figura 12, se presenta el modelo de los nueve factores del TQM.

El tipo de respuesta empleada en las encuestas se basó en una escala de Likert de cinco puntos, (1= Totalmente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Neutral; 4= De acuerdo; 5= Totalmente de acuerdo). Por otro lado, para validar las hipótesis planteadas se empleó la

prueba no paramétrica de U de Mann-Whitney para muestras no relacionadas, es decir, independientes.

Por otro lado, Benzaquen (2013) considera que la Administración de la Calidad ( $Y$ ) está basada en es una función que depende de nueve factores ( $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8, X_9$ ).

Es decir,

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

$$Y = f(X_i) \quad i = 1, 2, \dots, 9$$

Cada uno de los nueve factores depende, a su vez, de preguntas específicas (desde  $X_{11}$  hasta  $X_{94}$ ); dependiendo de cada factor, éste puede incluir entre 2 a 5 preguntas.

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

Por otro lado, se consideró un promedio simple para el modelo matemático:

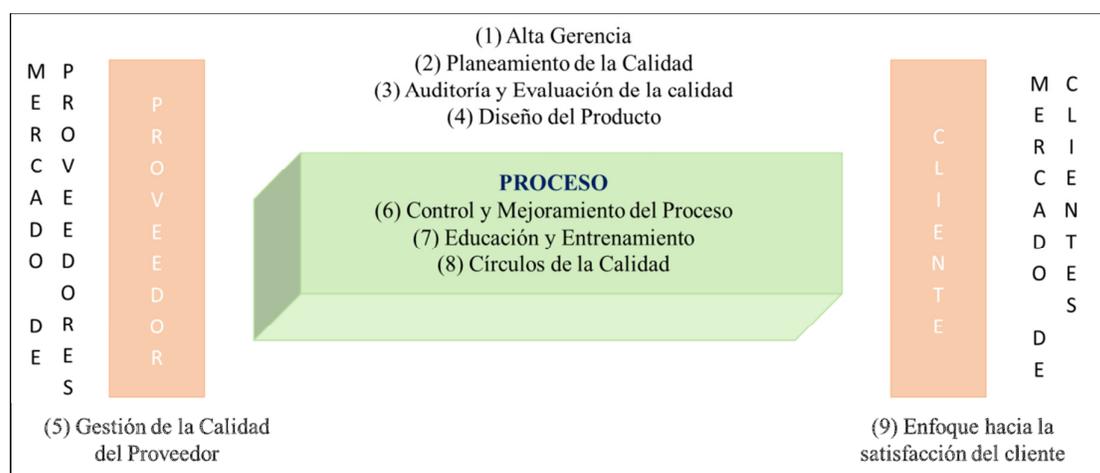
$$x_{ij} = \frac{1}{2} \sum_{m=1}^n x'_m$$

Donde  $x_{ij}$  representó el promedio de la puntuación obtenida para cada pregunta. Es decir, se trató a las calificaciones en el diferencial semántico como puntuaciones para llegar a una visión general con fines ilustrativos. Los resultados obtenidos se discuten en el siguiente capítulo.

Este modelo que se encuentra asociado con la excelencia y la mejora continua se encuentra enfocado 100% a la satisfacción del cliente y en la búsqueda de los ceros defectos. Es por ello que los nueve factores se encuentran presentes en todos los procesos organizacionales y el valor que los gerentes y administradores de la gestión de la calidad les da a cada una de las 35 preguntas que conforman el cuestionario es producto de la percepción de valor que tienen y al promediarse se tiene un valor por cada factor, finalmente con ello se

pueden realizar comparaciones entre las empresas que conforman el sector o entre diferentes sectores.

En el presente estudio el cuestionario fue enviado a gerentes y administradores de la gestión de la calidad de las empresas del sector de bebidas no alcohólicas con mayor participación de volumen de ventas. Contemplando como objetivo el identificar el nivel de implementación de la Administración de la Calidad Total. El detalle de las preguntas se presenta en el Apéndice E.



*Figura 12.* Modelo de los nueve factores del TQM en la empresa. Adaptado de: “Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano”, por Benzaquen J., 2013, JournalGlobalization, Competitiveness&Governability, GCG.

### 3.8 Recolección de Datos

La recolección de datos se realizó entre los meses de mayo y setiembre del año 2014, donde las 6 empresas que conforman la población de la investigación fueron contactadas telefónicamente para solicitarles su participación. Una vez obtenida la autorización, se envió por correo electrónico la encuesta a cada ejecutivo. Cabe destacar que la participación de cada encuestado fue voluntaria, es así que cuando el cuestionario era completado, el entrevistado enviaba su respuesta adjuntando el formato del cuestionario completo. La recolección de datos tuvo un tiempo variable de duración por cada participante, este tiempo osciló entre una y cinco semanas.

Por otro lado, el 100% de los datos recopilados fueron organizados, registrados y verificados, vale decir que se registraron dos veces para cerciorarse de que los datos fueron tomados de manera correcta. Para el proceso de registro se empleó el software Excel del paquete Office 2010, luego de ello toda la data fue procesada con la ayuda del software SPSS versión 22 para el cálculo del Alpha de Cronbach y el método de Kolmogorov-Smirnov para determinar la distribución de la muestra.

### **3.9 Análisis e Interpretación de Datos**

Para realizar el análisis de la información obtenida a partir de las encuestas a la muestra del sector, se ha utilizado una prueba estadística que permite determinar si se muestran diferencias significativas entre los resultados obtenidos para las empresas con ISO 9001 y las que no cuentan con dicha certificación, dicha prueba es la de Mann Whitney. La cual es una prueba no paramétrica utilizada para aquellos datos que no presenten comportamiento similar al de la distribución normal. Previamente, fue necesario realizar la prueba de Kolmogorov-Smirnov con la cual se verifica si la información recopilada por cada variable del TQM presentaba un comportamiento similar al de la distribución normal o no. Luego de contar con dicha identificación se utiliza la prueba correspondiente al tipo de distribución obtenida para variables no dependientes, de tal modo que pueda validarse la hipótesis nula de la investigación por cada una de las variables del TQM analizadas considerando para ambos casos una significancia superior al 5%.

### **3.10 Validez y confiabilidad**

Corral (2009) mencionó acerca del significado de validez que este es el nivel por el cual se mide el grado en que ciertos instrumentos de análisis muestran representatividad con respecto al universo del contenido de las variables que se desean evaluar. Además de ello indica que los principales factores que generalmente afectan la validez son: (a) la construcción del instrumento, (b) administración y calificación del instrumento, (c) las

respuestas de los sujetos; y (d) la naturaleza del grupo y del criterio, mientras que la confiabilidad muestra la exactitud con la que los datos representan el universo. Por otra parte para Alvarez-Gayou (2003) la validez consiste en la forma como la investigación y medición se logran enfocar en la realidad, mientras que la confiabilidad está referida a la seguridad, congruencia y estabilidad de los datos obtenidos.

Para garantizar la confiabilidad de los resultados, fueron sometidos al cálculo del Alfa de Cronbach. De acuerdo al modelo usado como referencia, se indica que un Alfa de Cronbach mayor a 0.7 es aceptable siendo los factores que obtienen este valor son confiables y que las preguntas realmente están midiendo al factor que están asociados. Por otro lado un Alfa de Cronbach menor a 0.7 es considerada como insuficiente o débil para establecer confiabilidad entre las preguntas y el factor que evalúan.

### **3.11 Resumen**

La investigación empleó un enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y diseño transeccional. La población considerada en el presente estudio está conformada por las seis empresas peruanas formales con mayor participación de volumen de ventas en el sector de bebidas no alcohólicas, dichas empresas representaron el 94.7% de las ventas totales del mercado en el año 2012 y son las siguientes: (a) Corporación Lindley, (b) Ajeper, (c) Ambev Perú, (d) SAB Miller, (e) Embotelladora Don Jorge; y (f) Grupo Gloria.

Por otro lado, la recolección de datos se realizó en coordinación directa con los gerentes y administradores encargados de la gestión de la calidad de las empresas entre los meses de mayo y setiembre del 2014. Finalmente con la ayuda del software SPSS versión 22 se calcularon el Alpha de Cronbach para el análisis de validez y confiabilidad de los resultados, la prueba de Kolmogorov-Smirnov para determinar la distribución de la muestra y las pruebas de Mann-Whitney para determinar el nivel de significancia entre las empresas con certificación ISO 9001 y sus niveles de calidad y aquellas que no tienen la certificación.

## Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

En este capítulo se muestran los resultados y el análisis realizado ya sea para determinar la confiabilidad de la encuesta a través del Alpha de Cronbach, así como el descriptivo de la calidad hallado en base a valores promedios. Para identificar si la muestra tenía o no una distribución normal se empleó el método de Kolmogorov-Smirnov, y con ello finalmente se muestran los resultados encontrados con el análisis de la prueba no paramétrica de Mann-Whitney para establecer si existe o no relación positiva entre el nivel de calidad percibidos por las empresas que tienen ISO 9001 con las que no lo tienen dentro del sector de Bebidas no Alcohólicas en el Perú. Todo este análisis fue desarrollado en relación a los nueve factores de éxitos de la calidad (TQM).

### 4.1 Test de Validez

Para el análisis de la confiabilidad del instrumento usado en este presente estudio se usó el cálculo del coeficiente del Alpha de Cronbach o índice de consistencia interna de las preguntas del cuestionario en relación a los factores evaluados. El valor de este índice varía entre cero y uno, por lo que los valores más altos indicarían mayor consistencia. Es así que George y Mallery (2003) indicaron que los valores del Alpha de Cronbach mayores a 0.7 son considerados como fiables mientras que los valores menores a 0.7 son considerados instrumentos inconsistentes y probablemente no confiable.

En la Tabla 5 se muestran los valores del Alpha de Cronbach del cuestionario de 35 preguntas clasificados en nueve factores de calidad. El resultado obtenido es mayor a 0.7, en cada uno de los nueve factores de calidad, por lo que se concluiría que la relación de las preguntas y los factores asociados que evalúan son confiables y que el instrumento que se ha utilizado es consistente.

Tabla 5

*Resultados Alpha de Cronbach*

<b>Factores de Calidad</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>N° de Preguntas</b>
Alta Gerencia - X1	0.9530	5
Planeamiento de la Calidad - X2	0.8571	3
Auditoría y Evaluación de la Calidad - X3	0.9563	3
Diseño del Producto - X4	0.9375	3
Gestión de la Calidad del Proveedor - X5	0.8954	4
Control y Mejoramiento de Proceso - X6	0.8672	5
Educación y Mantenimiento - X7	0.9321	4
Círculos de Calidad - X8	0.9479	4
Enfoque hacia la satisfacción del cliente - X9	0.8839	4

**4.2 Descriptivo de la Muestra**

La muestra utilizada en la presente investigación fue tomada por conveniencia y está orientada hacia empresas de consumo masivo del sector de bebidas no alcohólicas cuyos volúmenes de venta sean mayores a 20 millones de litros de bebida al año según la información recopilada por Euromonitor (2013) tal como se muestra en la Tabla 6, con lo cual se obtiene una representación de entre 94.7% en el año 2012 y 95.9% en el año 2008 del volumen total nacional de venta registrada; cabe mencionar que se consideró a las empresas cuya actividad principal es la producción y no la comercialización.

Tabla 6

*Volúmenes de Venta del Sector de Bebidas No Alcohólicas*

Participación del Mercado (%)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Corporación Lindley	53.6	52.8	53.3	51.2	50.6	50.3
Ajeper	24.7	26.2	26.0	26.5	27.5	27.8
Ambev Perú	9.9	9.9	10.0	10.5	10.5	9.9
Gloria	1.2	2.2	1.9	2.0	2.2	2.4
Don Jorge	2.5	2.4	2.6	2.5	2.3	2.1
Backus	2.4	2.4	2.3	2.4	2.3	2.2
Otros	5.7	4.1	3.9	4.9	4.6	5.3
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

*Nota:* Tomado de "Passport SoftDrinks in Peru," elaborado por *Euromonitor International*, 2013

De acuerdo a lo cual la muestra final estuvo conformada por 6 empresas: (a)

Corporación Lindley, (b) Ajeper, (c) Ambev Perú, (d) Gloria, (e) Embotelladora Don Jorge;

y, (f) Backus, contando con una respuesta del cuestionario por cada una de ellas, orientadas básicamente hacia Directores, Gerentes y Jefes de los departamentos de calidad de sus respectivas instituciones, tal y como se muestra en la Tabla 7 en la cual se indica el tipo de cargo que participó en el conjunto de empresas que conforman la muestra.

Tabla 7

*Tipo de cargo tomado en la muestra*

<b>Cargo</b>	<b>N ro</b>	<b>%</b>
Gerente general	4	67%
Gerente de área	2	33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Dichas empresas que conforman la muestra con la que se ha trabajado cuentan en su totalidad con algún sistema formal de gestión de la calidad pero solo 3 de ellas cuentan con dichos sistemas certificados en alguno de los sistemas internacionales estándar como lo son el sistema ISO 9001, ISO 14001 y FSSC 22000, tal y como se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8

*Certificaciones Internacionales de Calidad por Empresa*

<b>Empresas</b>	<b>Certificación</b>		
<b>Certificadas</b>	<b>3</b>	<b>50%</b>	
Ajeper	1	ISO 9001	-
Backus	1	ISO 9001	-
Lindley	1	ISO 9001	FSSC 22000
<b>No Certificadas</b>	<b>3</b>	<b>50%</b>	
Ambev	1	Sistema Propio	
Don Jorge	1	Sistema Propio	
Gloria	1	Sistema Propio	
<b>Total General</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Por último es muy importante indicar que la totalidad de la muestra se encuentra conformada por empresas consideradas grandes, ya que cuentan con una planilla de personal superior a los mil trabajadores en todos los casos. Además de ellos se trata de empresas de una larga trayectoria en el país contando con operaciones mayores a los 20 años en todos los

casos a excepción de Ambev Perú que cuenta con 11 años pero esto solo en el país ya que en Brasil se trata de empresa que supera los 100 años y además cuenta con el respaldo de PepsiCo la cual también es una empresa que supera el centenario

### **4.3 Descriptivo de la Calidad**

Con el fin de contestar las preguntas de investigación planteadas, en este punto se ha recopilado, analizado y procesado la información obtenida en la investigación. En la Tabla 9 se presenta los resultados obtenidos del análisis realizado. Las preguntas de investigación son: (a) ¿Cuál es el nivel de la Calidad (TQM) del Sector de Bebidas no Alcohólicas en el Perú, sobre el cumplimiento de los nueve factores de éxito de la calidad (TQM)?; (b) ¿Cuál es el nivel de Calidad (TQM) del Sector en el Perú en el cumplimiento de los factores del modelo propuesto?; y (c) ¿Cuál es el nivel de significancia entre las empresas del Sector de Bebidas no Alcohólicas en el Perú con Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) con las que no la tienen?

Respecto a la primera pregunta, en relación al nivel de Calidad (TQM) de la muestra sobre el cumplimiento de los nueve factores de éxito, se obtuvo el valor de 4.16. Tal como se puede apreciar en la Tabla 10, los factores de éxito con resultados más bajos son (X7) Educación y Mantenimiento y (X8) Círculos de Calidad con valores de 3,96 y 3,92 respectivamente. Por otro lado, los factores de éxito con mayor valor son (X1) Alta Gerencia y (X5) Gestión de la Calidad del Proveedor con valores de 4,40 y 4,46 respectivamente.

También es importante observar que las preguntas con mayor calificación son con respecto a si la alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo (X15), si la calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada (X53) y si la empresa implementa el control de calidad con eficacia (X65). De la misma forma las preguntas que recibieron una baja calificación son con respecto a si la empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad (X23) y si la empresa tiene un

método para desarrollar el diseño del producto (X43) siendo éstos valores por debajo del promedio total.

Tabla 9

*Valores Promedios por cada Factor de Calidad*

<b>Factores de Calidad</b>	<b>Empresas</b>	<b>Con ISO 9001</b>	<b>Sin ISO 9001</b>
<b>X1 - Alta Gerencia</b>	<b>4.40</b>	<b>3.93</b>	<b>4.87</b>
X11: La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.	4.50	4.00	5.00
X12: La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.	4.33	3.67	5.00
X13: La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.	4.33	3.67	5.00
X14: La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de calidad.	4.17	4.00	4.33
X15: La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.	4.67	4.33	5.00
<b>X2- Planeamiento de la Calidad</b>	<b>4.06</b>	<b>3.56</b>	<b>4.56</b>
X21: La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.	4.30	3.67	5.00
X22: La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.	4.20	3.67	4.67
X23: La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.	3.70	3.33	4.00
<b>X3 - Auditoria y Evaluación de la Calidad</b>	<b>4.11</b>	<b>3.56</b>	<b>4.67</b>
X31: La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones.	4.00	3.33	4.67
X32: La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.	4.30	3.67	5.00
X33: El benchmarking se utiliza ampliamente en la empresa.	4.00	3.67	4.33
<b>X4 - Diseño del Producto</b>	<b>4.00</b>	<b>3.33</b>	<b>4.67</b>
X41: Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.	4.17	3.33	5.00
X42: La empresa invierte en el diseño del producto.	4.17	3.67	4.67
X43: La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.	3.67	3.00	4.33

<b>Factores de Calidad</b>	<b>Empresas</b>	<b>Con ISO 9001</b>	<b>Sin ISO 9001</b>
<b>X5 - Gestión de la Calidad del Proveedor</b>	<b>4.46</b>	<b>4.25</b>	<b>4.67</b>
X51: La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.	4.33	4.33	4.33
X52: La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.	4.50	4.33	4.67
X53: La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.	4.67	4.33	5.00
X54: La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.	4.33	4.00	4.67
<b>X6 - Control y Mejoramiento del Proceso</b>	<b>4.33</b>	<b>3.93</b>	<b>4.73</b>
X61: El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.	4.50	4.33	4.67
X62: Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.	4.50	4.00	5.00
X63: Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.	4.00	3.67	4.33
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).	4.00	3.33	4.67
X65: La empresa implementa el control de calidad con eficacia.	4.67	4.33	5.00
<b>X7 - Educación y Mantenimiento</b>	<b>3.96</b>	<b>3.75</b>	<b>4.17</b>
X71: La mayoría de los empleados reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.	4.00	3.67	4.33
X72: La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.	3.83	3.67	4.00
X73: Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.	3.83	3.67	4.00
X74: La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.	4.17	4.00	4.33
<b>X8 - Círculos de Calidad</b>	<b>3.92</b>	<b>3.42</b>	<b>4.42</b>
X81: La empresa está capacitada para realizar círculos de la calidad.	4.33	3.67	5.00
X82: La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.	3.33	3.00	3.67

<b>Factores de Calidad</b>	<b>Empresas</b>	<b>Con ISO 9001</b>	<b>Sin ISO 9001</b>
<b>X8 - Círculos de Calidad</b>	<b>3.92</b>	<b>3.42</b>	<b>4.42</b>
X83: Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.	4.00	3.33	4.67
X84: La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.	4.00	3.67	4.33
<b>X9 - Enfoque a la Satisfacción del Cliente</b>	<b>4.17</b>	<b>3.58</b>	<b>4.75</b>
X91: La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.	4.50	4.00	5.00
X92: La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.	4.17	3.67	4.67
X93: El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.	3.83	3.33	4.33
X94: La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.	4.17	3.33	5.00
<b>Valor Promedio Total</b>	<b>4.16</b>	<b>3.70</b>	<b>4.61</b>

La Figura 13 representa los resultados obtenidos por cada factor de calidad tanto del total de las empresas que participaron en el presente estudio así como los resultados de una clasificación interna de empresas con y sin ISO 9001.

Por otro lado, en relación a la tercera pregunta, se ejecutó el método de Kolmogorov-Smirnov encontrando que la muestra tiene una distribución no normal y luego se realizaron las pruebas no paramétricas de Mann-Whitney para determinar el nivel de significancia entre las empresas del sector de bebidas no alcohólicas con certificación ISO 9001 y sus niveles de calidad y aquellas que no tienen la certificación. Se ha observado que el valor promedio total de las empresas con ISO 9001 es de 3.70 mientras que el valor de las empresas sin ISO 9001 es de 4.61 siendo esta calificación mayor.

Finalmente también podemos observar en la Tabla 10 las comparaciones de valores promedios obtenidos en las empresas del sector de bebidas no alcohólicas con los valores promedios de las empresas usadas en el estudio por Benzaquen. En este sentido se puede observar que las empresas del sector de bebidas no alcohólicas sin certificación ISO 9001

tienen un mayor nivel de calidad que las empresas peruanas sin certificación y las empresas del mismo sector con certificación muestran un menor nivel de calidad que las empresas peruanas con certificación.

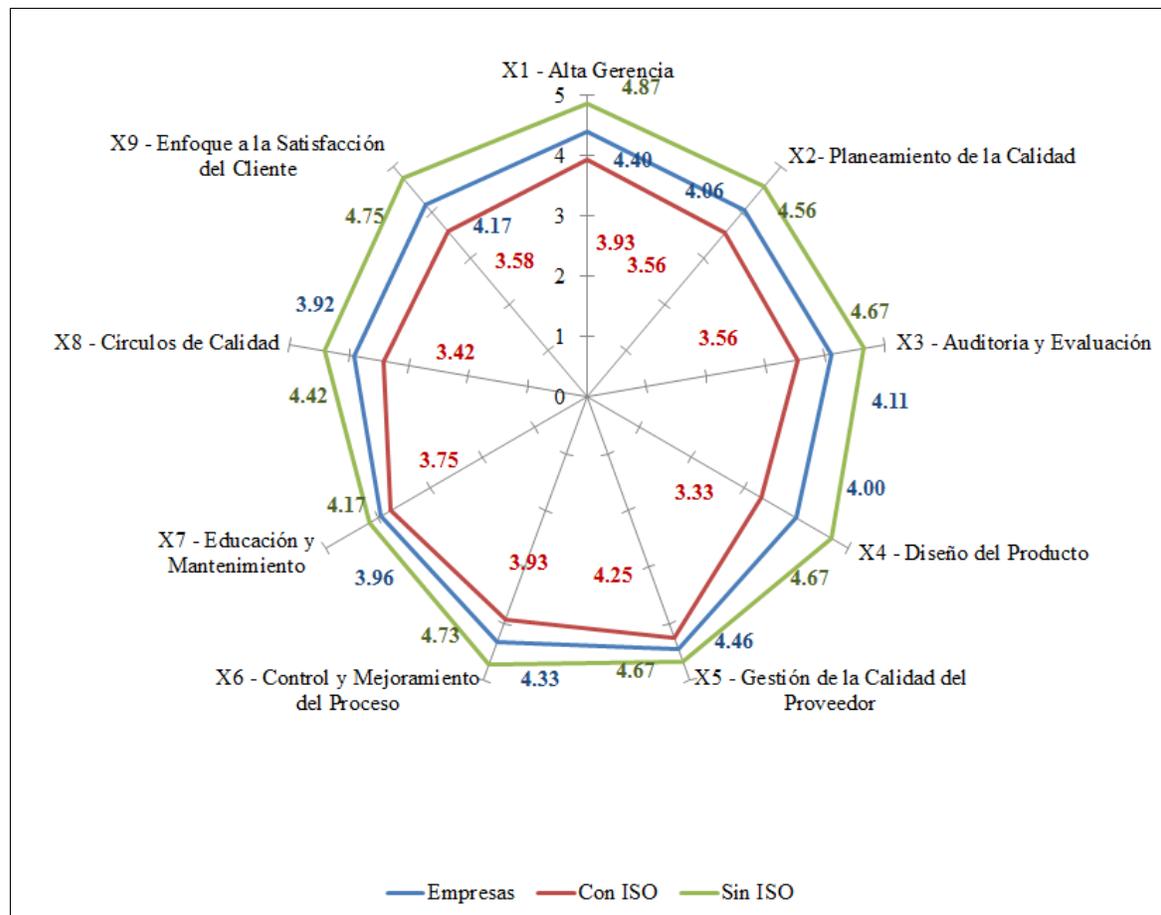


Figura 13: Comparativo de Factores de Calidad en empresas del Sector de Bebidas No Alcohólicas con y sin certificación ISO 9001.

La comparación descrita en el párrafo anterior, y que además es mostrada en la Tabla 10, tiene por objetivo fundamental ubicar en forma referencial los resultados de los factores de calidad obtenidos en el sector de bebidas no alcohólicas con relación a los resultados obtenidos en el estudio de Benzaquen enfocadas en las empresas peruanas en general. Dentro de lo cual se observa que en promedio la muestra del sector de bebidas no alcohólicas en el Perú tiene un resultado superior al resultado de la muestra de las empresas peruanas estudiadas por Benzaquen, tanto en el promedio general como en el promedio de cada una de los nueve factores analizados, lo cual no necesariamente se refleja al comparar aquellas

empresas con certificación ISO para ambos grupos, así como tampoco al confrontar los resultados de las empresas que no cuentan con dicha certificación.

Por otro lado, se observa en la Tabla 11 que se han plasmado los valores promedios obtenidos de la muestra en las empresas del sector de bebidas no alcohólicas diferenciando a las empresas que representan a una marca mundialmente conocida como Backus, AMBEV y Lindley versus las empresas que representan a marcas nacionales como Gloria, AJEPER y Embotelladora Don Jorge. Como resultado de ello se puede distinguir que las empresas de bebidas no alcohólicas que representan a las marcas globales, independientemente de que tengan o no la certificación ISO 9001, obtienen resultados relativamente superiores a quienes representan a marcas locales. Siendo los resultados de este análisis 4.35 y 4.06 para las empresas representantes de marcas globales y representantes de marcas locales respectivamente.

Tabla 10

*Comparación de Valores Promedios de las Empresas del Sector Bebidas No Alcohólicas con las Empresas Peruanas del Estudio de Benzaquen.*

Factores de Calidad	Empresas del Sector de Bebidas No Alcohólicas			Empresas Peruanas del Estudio de Benzaquen		
	Empresas Encuestadas	Empresas con ISO 9001	Empresas sin ISO 9001	Empresas Encuestadas	Empresas con ISO 9001	Empresas sin ISO 9001
<b>X1</b>	<b>4.40</b>	<b>3.93</b>	<b>4.87</b>	<b>4.08</b>	<b>4.49</b>	<b>3.92</b>
X11	4.50	4.00	5.00	4.09	4.55	3.91
X12	4.33	3.67	5.00	4.10	4.50	3.95
X13	4.33	3.67	5.00	3.73	4.28	3.51
X14	4.17	4.00	4.33	3.94	4.42	3.76
X15	4.67	4.33	5.00	4.54	4.70	4.47
<b>X2</b>	<b>4.06</b>	<b>3.56</b>	<b>4.56</b>	<b>3.86</b>	<b>4.35</b>	<b>3.66</b>
X21	4.33	3.67	5.00	4.00	4.48	3.80
X22	4.17	3.67	4.67	3.72	4.22	3.52
X23	3.67	3.33	4.00			

Factores de Calidad	Empresas del Sector de Bebidas No Alcohólicas			Empresas Peruanas del Estudio de Benzaquen		
	Empresas Encuestadas	Empresas con ISO 9001	Empresas sin ISO 9001	Empresas Encuestadas	Empresas con ISO 9001	Empresas sin ISO 9001
<b>X3</b>	<b>4.11</b>	<b>3.56</b>	<b>4.67</b>	<b>3.76</b>	<b>4.15</b>	<b>3.60</b>
X31	4.00	3.33	4.67	3.83	4.40	3.88
X32	4.33	3.67	5.00	4.02	4.43	3.59
X33	4.00	3.67	4.33	3.42	3.62	3.34
<b>X4</b>	<b>4.00</b>	<b>3.33</b>	<b>4.67</b>	<b>3.76</b>	<b>4.03</b>	<b>3.65</b>
X41	4.17	3.33	5.00	3.65	4.13	3.77
X42	4.17	3.67	4.67	3.87	3.93	3.54
X43	3.67	3.00	4.33			
<b>X5</b>	<b>4.46</b>	<b>4.25</b>	<b>4.67</b>	<b>3.81</b>	<b>4.02</b>	<b>3.73</b>
X51	4.33	4.33	4.33	3.75	3.92	3.69
X52	4.50	4.33	4.67	3.55	4.00	3.37
X53	4.67	4.33	5.00	4.13	4.15	4.12
X54	4.33	4.00	4.67			
<b>X6</b>	<b>4.33</b>	<b>3.93</b>	<b>4.73</b>	<b>3.77</b>	<b>4.13</b>	<b>3.63</b>
X61	4.50	4.33	4.67	4.04	4.13	3.63
X62	4.50	4.00	5.00	3.97	4.22	3.87
X63	4.00	3.67	4.33	4.04	4.35	3.91
X64	4.00	3.33	4.67	3.07	3.63	2.84
X65	4.67	4.33	5.00	3.75	4.32	3.52
<b>X7</b>	<b>3.96</b>	<b>3.75</b>	<b>4.17</b>	<b>3.51</b>	<b>3.87</b>	<b>3.37</b>
X71	4.00	3.67	4.33	3.60	3.97	3.47
X72	3.83	3.67	4.00	3.02	3.37	2.88
X73	3.83	3.67	4.00	3.78	4.12	3.64
X74	4.17	4.00	4.33	3.63	4.02	3.48
<b>X8</b>	<b>3.92</b>	<b>3.42</b>	<b>4.42</b>	<b>3.45</b>	<b>3.71</b>	<b>3.34</b>
X81	4.33	3.67	5.00	3.84	4.07	3.76
X82	3.33	3.00	3.67	3.14	3.37	3.05
X83	4.00	3.33	4.67	3.34	3.75	3.18
X84	4.00	3.67	4.33	3.46	3.67	3.38
<b>X9</b>	<b>4.17</b>	<b>3.58</b>	<b>4.75</b>	<b>3.77</b>	<b>4.14</b>	<b>3.63</b>
X91	4.50	4.00	5.00	3.83	4.05	3.75
X92	4.17	3.67	4.67	3.57	4.32	3.27
X93	3.83	3.33	4.33	3.80	4.02	3.71
X94	4.17	3.33	5.00	3.89	4.17	3.78
<b>Valor Promedio Total</b>	<b>4.16</b>	<b>3.70</b>	<b>4.61</b>	<b>3.75</b>	<b>4.10</b>	<b>3.61</b>

Tabla 11

*Comparación de Valores Promedios de las Empresas del Sector Bebidas No Alcohólicas representantes de marcas globales y representantes de marcas locales.*

<b>Factores de Calidad</b>	<b>Empresas Encuestadas</b>	<b>Empresas representantes de marcas globales</b>	<b>Empresas representantes de marcas locales</b>
Alta Gerencia - X1	4.40	4.50	4.35
Planeamiento de la Calidad - X2	4.06	4.33	3.92
Auditoría y Evaluación de la Calidad - X3	4.11	4.50	3.92
Diseño del Producto - X4	4.00	4.33	3.83
Gestión de la Calidad del Proveedor - X5	4.46	4.50	4.44
Control y Mejoramiento de Proceso - X6	4.33	4.20	4.40
Educación y Mantenimiento - X7	3.96	4.13	3.88
Círculos de Calidad - X8	3.92	4.38	3.69
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente - X9	4.17	4.25	4.13
<b>Promedio Total</b>	<b>4.16</b>	<b>4.35</b>	<b>4.06</b>

Nota: Empresas representantes de marcas globales Backus, Ambev y Lindley. Empresas representantes de marcas locales Gloria, Ajeper y Embotelladora Don Jorge.

#### **4.4 Prueba de Hipótesis**

Para realizar la prueba de hipótesis se realizó primero el test de Kolmogorov-Smirnov, con la finalidad de probar si la muestra tiene una distribución normal. (Miller y Freund, 2004). Fue así como se aplicó dicho test obteniendo una muestra no normal, para aplicar este test se planteó la siguiente hipótesis nula  $H_0$  considerando que los datos provienen de una población con distribución normal, y la hipótesis alternativa  $H_a$  donde los datos no provienen de una distribución normal. En la Tabla 12 se presentan los resultados obtenidos en cada factor del test de Kolmogorov-Smirnov los cuales tienen una significancia menor a 0.05 rechazando así la  $H_0$  y aceptando la  $H_a$ .

Por otro lado, con la información obtenida sobre cada uno de los factores y con el fin de demostrar la hipótesis de la investigación sobre el nivel de calidad percibido para las empresas con y sin ISO9001 se realizó la prueba no paramétrica de Mann-Whitney. Para ello se estableció como hipótesis nula  $H_0$  que “No existen diferencias significativas entre los niveles de calidad de cada factor para las empresas que tienen el ISO9001 con las que no lo tienen”, asimismo, se planteó como hipótesis alterna  $H_a$  que “Existen diferencias significativas entre los niveles de calidad de cada factor para las empresas que tienen el ISO 9001 con aquellas que no lo tienen”.

Tabla 12

*Resultados del Test Kolmogorov-Smirnov*

<b>Factores</b>	<b>Sig.</b>	<b>Resultado</b>
Alta Gerencia - X1	0.000	No Normal
Planeamiento de la Calidad - X2	0.002	No Normal
Auditoría y Evaluación de la Calidad - X3	0.000	No Normal
Diseño del Producto - X4	0.001	No Normal
Gestión de la Calidad del Proveedor - X5	0.000	No Normal
Control y Mejoramiento de Proceso - X6	0.000	No Normal
Educación y Mantenimiento - X7	0.026	No Normal
Círculos de Calidad - X8	0.016	No Normal
Enfoque hacia la satisfacción del cliente - X9	0.002	No Normal

Nota: Sig. < 0.05: se rechaza  $H_0$ . Sig.  $\geq 0.05$ : Se acepta la  $H_0$

Los resultados mostraron que en la mayoría de los casos se obtuvo un nivel de significancia mayores a 0.05 y por ello se debía de aceptar la hipótesis nula, es decir que no existen diferencias significativas entre los niveles de calidad de cada factor para las empresas que tienen ISO 9001 con aquellas que no la tienen. En la Tabla 13 se presentan de manera

resumida los resultados para cada uno de las preguntas planteadas en el cuestionario utilizado.

Tabla 13

*Resultados de la Prueba Mann-Whitney*

<b>Factores</b>	<b>Sig.</b>	<b>Significancia</b>
La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.	0.121	No Significativa
La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.	0.121	No Significativa
La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.	0.121	No Significativa
La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.	0.637	No Significativa
La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.	0.114	No Significativa
La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.	0.114	No Significativa
La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.	0.346	No Significativa
La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.	0.487	No Significativa
La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones	0.099	No Significativa
La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.	0.121	No Significativa
El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.	0.637	No Significativa
Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.	0.034	Significativa
La empresa invierte en el diseño del producto.	0.099	No Significativa
La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.	0.105	No Significativa
La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.	1.000	No Significativa
La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.	0.456	No Significativa
La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.	0.114	No Significativa

Nota: Sig. < 0.05: se rechaza Ho. Sig. ≥ 0.05: Se acepta la Ho

<b>Factores</b>	<b>Sig.</b>	<b>Significancia</b>
La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.	0.346	No Significativa
El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.	0.456	No Significativa
Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.	0.121	No Significativa
Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.	0.637	No Significativa
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, entre otros	0.068	No Significativa
La empresa implementa el control de calidad con eficacia.	0.114	No Significativa
La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.	0.637	No Significativa
La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.	0.637	No Significativa
Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.	0.480	No Significativa
La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.	0.637	No Significativa
La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad	0.121	No Significativa
La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.	0.487	No Significativa
Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.	0.099	No Significativa
La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.	0.637	No Significativa
La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.	0.025	Significativa
La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.	0.239	No Significativa
El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.	0.369	No Significativa
La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.	0.034	Significativa

Nota: Sig. < 0.05: se rechaza Ho. Sig. ≥ 0.05: Se acepta la Ho

Con los resultados obtenidos en la Tabla 13 se corrobora que no existen diferencias significativas entre los niveles de calidad de cada factor para las empresas que tienen ISO 9001 con aquellas que no la tienen. Esto se fundamenta en que la gestión de la calidad dentro del sector de consumo masivo es sumamente exigente de acuerdo a los estándares demandados por los consumidores. Finalmente las empresas encuestadas y entrevistadas avalaron que al contar con sistemas de gestión de la calidad propios y exigidos por terceros, como es el caso de PepsiCo con Ambev Perú y Coca Cola Company con Corporación Lindley, están obligadas a cumplir con las exigencias de sus franquicias las cuáles podrían ser tanto o más exhaustivas que la certificación ISO 9001.



## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones, recomendaciones y contribuciones del estudio tanto teóricas como prácticas. Los cuales que han sido obtenidos a partir del análisis de resultados y a lo largo del desarrollo de la investigación.

### 5.1 Conclusiones

El sector de Bebidas no Alcohólicas en el Perú tiene un nivel alto de calidad con un promedio de 4.16 en relación al cumplimiento de los nueve factores de éxito de la calidad (TQM). Según el estudio de Benzaquen (2013) las empresas peruanas obtuvieron un promedio de 3.75 en los factores del TQM, siendo así que el sector de Bebidas no Alcohólicas tiene mayor nivel de calidad. El factor de la calidad con más alto valor fue la Gestión de la Calidad del Proveedor (X5) lo cual puede deberse principalmente a la alta importancia que para estas empresas tienen las materias primas con la cuales se elaboran sus productos terminados, ya que estos son ingeridos por sus consumidores. Por otro lado, el valor con mayor oportunidad de mejora es el factor Círculos de Calidad (X8) lo cual se debe primordialmente a que el nivel de compromiso del factor humano dentro de la gestión de la calidad en estas empresas se da mayoritariamente por parte de la alta gerencia pero aún el involucramiento voluntario del resto de niveles de sus estructuras organizativas no es el adecuado.

Respecto al nivel del factor de calidad Alta Gerencia (X1) podemos indicar que el sector de Bebidas no Alcohólicas en el Perú tiene un alto nivel de compromiso siendo otro de los factores con mayor nivel alcanzado. Dicho factor ocupó el segundo lugar dentro de los valores más altos entre los nueve factores del TQM, además en comparación con el estudio de Benzaquen (2013) se encontró que el valor es superior al nivel de las empresas peruanas en este factor. Por todo ello, podemos afirmar que la gerencia del sector de bebidas no alcohólicas muestran un nivel de compromiso e involucramiento alto y participan

activamente en su difusión, brindando los recursos necesarios para elevar los niveles de calidad e involucrando a todos los niveles de la organización. Esto es contrastado y verificado en las entrevistas realizadas mostradas en los apéndices C, D y E, en donde indican el compromiso de la alta gerencia es uno de los principales factores clave de éxito para garantizar una eficiente gestión de la calidad en ellas.

En relación al factor de la calidad Planeamiento de la Calidad (X2) en el sector de Bebidas no Alcohólicas en el Perú obtuvo el valor de 4.06, siendo mayor al del promedio de las empresas peruanas con un resultado de 3.86. La mayor diferencia se dio en la atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad. Adicional a ello, las empresas sin la certificación ISO 9001 presentaron un mejor manejo del planeamiento de la calidad en relación a las empresas que cuentan con el ISO 9001. Ello quizás porque cuentan con metas más específicas y detalladas en cuanto a calidad así como políticas claramente definidas y conocidas por toda la organización.

El nivel de las empresas del sector de Bebidas no Alcohólicas en el Perú con respecto al factor de auditoría y evaluación de la calidad (X3) obtuvieron un resultado de 4.11 siendo superior al del promedio de las empresas peruanas con un resultado de 3.76, mostrando la principal diferencia en la pregunta referida al nivel de “benchmarking”. Por otra parte sobre este punto pese a que las empresas que cuentan con ISO 9001 obtienen un menor resultado podemos afirmar que aquellas que son representantes de otras marcas cuentan con un nivel superior al margen de que tengan o no esta certificación, esto debido a que las empresas que ofertan en franquicia sus marcas cuentan con un sólido sistema de auditorías hacia las franquiciadas, tal y como se indica en las entrevistas realizadas a ambas empresas, de forma tal que se garantice los altos estándares de calidad de sus marcas a nivel mundial y el cumplimiento de ellas tienen carácter mandatorio.

Respecto al factor de diseño del producto (X4) en el sector se observa que se obtienen resultados ligeramente mayores a los desarrollados por el promedio de las empresas peruanas del estudio de Benzaquen (2013), siendo que a diferencia de dicho estudio en el caso del sector de bebidas no alcohólicas las empresas que no cuentan con sistema ISO 9001 obtienen valores mayores que las que si cuentan con ello, a lo cual atribuimos como causa principal a que estas empresas cuentan con sistemas de calidad propios o de las empresas y marcas a las que representan que son igual o más exigentes que lo que reglamenta el sistema de certificación ISO 9001.

De acuerdo con los resultados del factor de gestión de la calidad del proveedor (X5) las empresas del sector muestran un alto nivel de cumplimiento con respecto al promedio de las empresas peruanas del estudio de Benzaquen (2013), con resultados de 4.46 y 3.81 respectivamente, siendo que la pregunta que genera una mayor diferencia entre ambos grupos es la número 7 que plantea el nivel de conocimiento y detalle que se cuenta sobre los procedimientos de los proveedores. En relación a las empresas con ISO 9001 estas muestran un menor valor en relación a las que no cuentan con dicha certificación, y por otra parte el caso de las empresas que representan a una marca global muestran un valor ligeramente mayor a las que no lo cual se debe a que dentro del sector es sumamente importante contar con un alto nivel de calidad en los insumos utilizados siendo estos parte de los factores clave de éxito del sector, y además de ellos los proveedores de los principales insumos como azúcar, agua y resinas son los mismas para todas ellas y se trata de commodities por lo cual ofrecen el mismo nivel de detalle a todos sus clientes.

Según el estudio realizado mostró que tres de las preguntas del cuestionario con mayor valoración fueron las referidas al factor de calidad en cuanto a control y mejoramiento del proceso (X6), y los resultados fueron que las empresas no certificadas con ISO 9001 tienen un nivel mayor que las empresas certificadas, lo que no sucede en los resultados de las

empresas peruanas del estudio de Benzaquen (2013) ya que el valor en este factor de calidad de las empresas certificadas es mayor en comparación a las empresas no certificadas ocurriendo una discrepancia entre dichos estudios. Por otro lado el resultado de comparar los valores de las empresas representantes de marcas globales obtienen una ligera diferencia por debajo del valor obtenido por las empresas representantes de marcas locales. En este sentido se podría concluir que las empresas del sector de bebidas no alcohólicas prestan mucha atención al control de calidad y al mejoramiento de los procesos de manera que sean eficientes y puedan satisfacer expectativas de sus clientes.

En cuanto al factor de calidad referido a la educación y mantenimiento (X7) el resultado del estudio arrojó que las empresas del sector en estudio obtuvieron un valor ligeramente por encima al promedio de las empresas peruanas, sin embargo las empresas con certificación ISO 9001 del sector de bebidas no alcohólicas sigue siendo menor en valor promedio al obtenido por las empresas sin certificación. Este resultado podría darse a que se tiene la percepción de que los empleados no se encuentran utilizando herramientas de gestión de calidad y que los entrenamientos periódicos y programas de concientización son sumamente necesarios para garantizar buenos resultados en este factor. Por otro lado, el valor promedio de las empresas que representan a las marcas globales son mayores a los valores obtenidos por las empresas que representan a marcas locales, y esto podría darse como consecuencia de que las empresas globales como parte de su cultura organizacional dedican parte del tiempo en crear conciencia en los trabajadores hacia la calidad y de permitir que participen activamente en todas las actividades relacionadas a calidad.

En relación con los círculos de calidad (X8), se aprecia que se obtienen valores relativamente mayores para las empresas que no cuentan con la certificación ISO9001 obteniendo un valor de 4.42, en relación con las empresas que si cuentan con esta certificación obteniendo un valor de 3.42. Ello nos indica que en este punto no existe una

diferencia significativa entre los círculos de calidad para ambos tipos de empresa.

Adicionalmente a ello, se logra identificar que de manera desagregada que en ambos casos los empleados realizan actividades de círculos de calidad. Finalmente, en este punto también se puede evidenciar que de manera general, mantener círculos de calidad en estas empresas les ha beneficiado obteniendo ahorros pero los esfuerzos son aún insuficientes.

En relación con el factor Enfoque a la Satisfacción del Cliente (X9), sí se logra identificar una ligera diferencia entre las empresas que cuentan con la certificación ISO9001 y las que no cuentan con ello, obteniendo un valor de 3.58 y 4.75 respectivamente.

Asimismo, de manera disgregada se identifica que las empresas que no cuentan con la certificación se podrían estar preocupando por realizar una evaluación general de los requerimientos de los clientes de manera más constante en comparación con las que si cuentan con el ISO9001. Por último, se aprecia que existe una relación inversa con los resultados generales obtenidos en el estudio realizado por Benzaquen (2013).

Finalmente, de los resultados obtenidos analizando los factores de calidad con la prueba Mann-Whitney, para ello se han planteado dos hipótesis: (a) hipótesis nula, la cual indica que existen diferencias significativas entre los niveles de calidad de cada factor para las empresas que tienen el ISO 9001 con las que no lo tienen; y (b) hipótesis alterna, la cual plantea que no existen diferencias significativas entre los niveles de calidad de cada factor para las empresas que tienen el ISO 9001 con aquellas que no lo tienen, se verifica que no existen diferencias significativas entre los niveles de calidad de cada factor para las empresas que tienen ISO 9001 con aquellas que no la tienen. Esto cuenta con el fundamento de que la gestión de la calidad de dichas empresas, al pertenecer al rubro del consumo masivo, es altamente exigente por la propia competitividad del sector de acuerdo a los estándares requeridos por los consumidores tal cuál es mencionado en las entrevistas plasmadas en los Apéndices C, D y E, donde también se menciona que dichas empresas ya cuentan con un

sistema de calidad propio el cual en 3 casos específicos son validados y gestionados por marcas globales como: (a) Coca Cola, (b) Pepsi Cola; y (c) SabMiller quienes mantienen como premisas de franquicias mundiales contar con altas especificaciones de calidad validadas en forma periódica, así como también los altos estándares requeridos por las entidades reguladoras.

A partir de las entrevistas realizadas a tres de las empresas participantes en los apéndices C, D y E, se evidencian los siguientes hallazgos comunes: (a) Los requisitos legales y normativas del sector se han incrementado en la última década y esa tendencia se mantiene, (b) Dichas empresas basan su nivel de la calidad en los sistemas propios que ellas manejan y no en las certificaciones internacionales, las cuáles las consideran como complementarias, (c) El compromiso de la Alta Gerencia es un factor clave de éxito que facilita el correcto desarrollo, despliegue y continuidad de la gestión en toda la organización; y (d) la tendencia del sector se encuentra enfocada en la prevención, en los consumidores, y en la investigación y desarrollo, contando con el soporte tecnológico necesario para cubrir dichos aspectos.

## **5.2 Recomendaciones**

En base a nuestros resultados, las empresas con sistemas de gestión de la calidad propios que no se rigen por las normas internacionales, consiguen mejores niveles de calidad porque logran integrarlos a los objetivos de la organización. Para aquellas empresas que están certificadas con el ISO 9001 se les recomienda elaborar un plan de acción paralelo que comprometa a las diversas áreas y se enfoque en alinear objetivos, procesos y estrategias a la gestión de la calidad. El cumplimiento de este nuevo plan representará mejores resultados así como mayor rentabilidad para la organización.

Muchos actores del sector sostienen que existen dos pilares y tal vez son los factores más importantes, ellos son: la estandarización de los procesos y el recurso humano con el que

cuentan las empresas. Es decir, se recomienda que las empresas del sector se enfoquen en que sus procesos sean estandarizados y que el personal tenga pleno conocimiento de los mismos a través de la ejecución de capacitaciones y entrenamientos periódicos. Todo ello debe estar asociado a indicadores de calidad que midan el éxito o fracaso de la gestión de la calidad que se implemente.

Por otro lado, se recomienda que las empresas hagan énfasis en la mejora continua y la orientación al cliente. Así el ser proactivos en vez de reactivos deberían ser actividades que las empresas del sector no deben descuidar. De ese modo se mitigan los diversos riesgos y se optimizan los procesos. El sector de bebidas no alcohólicas debe enfatizar la creatividad e innovación para descubrir oportunidades en el mercado, apoyándose siempre en procesos tanto tecnológicos como de gestión para lograrlo.

Se recomienda continuar con otras investigaciones sobre la gestión de la calidad total en el sector de bebidas no alcohólicas. Con el propósito de explorar aquellos factores de mayor impacto en los resultados de la calidad del sector. Se sugiere además extender la investigación incluyendo esta vez no solo a las empresas productoras sino también a las empresas comercializadoras quienes son pieza clave para garantizar la preservación de la calidad del producto hasta que son entregados al consumidor final.

Si bien las empresas del sector de bebidas no alcohólicas manejan una serie de controles de calidad para sus productos, deberían realizar también encuestas a los consumidores para conocer sus necesidades. Esta información será valiosa y permitirá mejorar los indicadores relacionados a la satisfacción del cliente. Es así que deben enfocarse en elevar el nivel de compromiso y motivación de las personas para alcanzar los altos estándares de calidad que hoy en día esperan los consumidores del sector.

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

#### **5.3.1 Contribución Práctica**

Como se menciona en el punto anterior la perspectiva teórica de la presente investigación es poder verificar la validez de la hipótesis formulada en la cual se afirma que aquellas empresas que cuentan con una certificación internacional en gestión de la calidad, específicamente ISO 9001, contarán con un mejor resultado de esta gestión bajo la perspectiva del TQM. Además de los hallazgos presentados en el Capítulo V se presentan las opiniones de los principales gestores de la calidad en las tres empresas líderes del sector en el país: (a) Corporación Lindley, (b) Ajeper; y, (c) Ambev Perú, dentro de las cuáles se manifiesta que uno de los principales aspectos clave del éxito del nivel de calidad en sus empresas es el contar con un fuerte sistema de gestión de la calidad transversal a toda la empresa y que solo la participación activa de todas las áreas hacen posible que el modelo sea exitoso, especificando que principalmente quienes deben estar plenamente inmersos en ello son las áreas productivas.

Con lo cual se brinda un panorama para las empresas del sector que aún no alcanzan niveles de venta como las empresas estudiadas, y que a partir de estos hallazgos deben enfocar sus planes de crecimiento sostenible incorporando la gestión de la calidad como un factor clave de éxito dentro del planeamiento estratégico.

#### **5.3.2 Contribución Teórica**

De acuerdo con la hipótesis planteada que refiere que las empresas del Sector de Bebidas no Alcohólicas en el Perú que cuentan con la certificación internacional ISO 9001 muestran un nivel significativamente superior de gestión de la calidad bajo la perspectiva del TQM con respecto a las que no, se ha podido evidenciar que para dicho sector no se cuentan con elementos y evidencias suficientes que permitan validar la hipótesis nula de la investigación. No se cuenta con estudios previos del sector en el país con el enfoque en la

gestión de la calidad, por lo cual el presente estudio brinda una perspectiva novedosa del sector no antes estudiada, lo cual marca un hito en el sector en el país.



## Referencias

Acuña& Letelier, (2013). *CorpResearch Perspectivas de la Industria sector bebidas*

Recuperado de:

[http://www.corpbancainvertiones.cl/storage/CBI\\_CR\\_inf\\_Sec\\_Bebyal\\_1213.pdf](http://www.corpbancainvertiones.cl/storage/CBI_CR_inf_Sec_Bebyal_1213.pdf)

Aje, (2014). *Nuestra visión, propósito y valores*. Recuperado de

<http://www.ajegroup.com/es/acerca-de-aje/vision-values/>

Aje, (2014). *Sobre Aje*. Recuperado de

<http://www.ajegroup.com/about-aje/>

Alcalde, P. (2009). *Calidad*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.

Alvarez-Gayou, J.L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa*. Recuperado

de <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Hacer-investigacion-alvarez-gayou.pdf>

ASBEGA – Asociación de Bebidas Gaseosas del Perú (2012). Recuperado de:

<http://www.asbega.com.pe/>

ASBEGA: Empresas de alimentos y bebidas inician campaña para promover hábitos de vida saludables (2012). Recuperado de: <http://rse.pe/?p=2812>

Asociación de bebidas y refrescos sin alcohol del Perú. ASBESA (2014). *La industria de bebidas busca adaptar la oferta a nuevas preferencias o necesidades de los consumidores*. Recuperado de <http://abresa.pe/cadena-de-valor2/estadisticas-del-sector/>

A.W. Faber-Castell Peruana S.A. se consolida en nuestro mercado (2005, 20 de enero).

*Medio Empresarial*. Recuperado de: [http://cdiserver.mba-](http://cdiserver.mba-sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Medio%20Empresarial/6%20n63%20ene-feb.05/empresa_casodeexito.htm)

[sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Medio%20Empresarial/6%20n63%20ene-feb.05/empresa\\_casodeexito.htm](http://cdiserver.mba-sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Medio%20Empresarial/6%20n63%20ene-feb.05/empresa_casodeexito.htm)

- Backus. (2011). *Reporte de Sostenibilidad*. Recuperado de <http://www.backus.com.pe/reportes>
- Baldrige Performance Excellence Program. (2014). *2013-2014 Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Recuperado de [http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/Category-and-Item-Commentary\\_BNP.pdf](http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/Category-and-Item-Commentary_BNP.pdf)
- Benzaquen, J. (2013). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *GCG Georgetown University – Universia*, 7 (1), 41-59.
- Besterfield, D. H. (1995). *Control de Calidad* (4ta ed.). Naucalpan de Juárez, México
- Blandón, S. (2011). *Administración de Calidad Total*. Recuperado de <https://avdiaz.files.wordpress.com/2012/06/tema-1-admon-calidad-total.pdf>
- Bruce, S., Shaw, K., & Ebrahimpour, M. (2007). *The impact of ISO 9000 on TQM and Business performance*. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/pdfviewer/pdfview>
- Cardona, L. (2013). *¿Es suficiente el sistema de gestión de la calidad desde la norma ISO para garantizar la competitividad en las empresas?* Recuperado de [http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11006/1/Ensayo%20TELLA%20CARDONA%20GARZON%20\(1\).pdf](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11006/1/Ensayo%20TELLA%20CARDONA%20GARZON%20(1).pdf)
- Carro, R., & González, D. (2009). *Administración de la Calidad Total*. Administración de las operaciones. Recuperado de [http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09\\_administracion\\_calidad.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf)
- CENTRUM. (2013). *Reporte financiero Bunkenroad Latinoamérica (Perú)*. Corporación Lindley S.A. Recuperado de <http://www.centrum.pucp.edu.pe/es/index.php>

- Coca Cola Company (2012). *Product Safety & Quality*. Recuperado de <http://www.coca-colacompany.com/brands>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. (2005). Las translatinas en la industria de los alimentos y las bebidas. Recuperado de [http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/24294/lcg2309e\\_Cap\\_V.pdf](http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/24294/lcg2309e_Cap_V.pdf)
- Corral, Y. (2009). *Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos*. Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf>
- Creswell, J.M. (2013). *Research Design. Choosing Among Five Approaches*. London: SAGE Publications, Inc.
- Cuatrecasas, L. (2012). *Gestión de la calidad total*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos
- Cusi, E. (2013). *Calidad total: solución empresarial*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2012). *Administración de las operaciones productivas, un enfoque en procesos para la gerencia*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Dess, & Lumpkin, (2003). *Dirección estratégica, creando ventajas competitivas*. Madrid, España: McGraw-Hill
- Diario Gestión (2014, 01 de julio). Gobierno plantea crear Sistema Nacional de Calidad que aportará US\$ 234 millones anuales. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gobierno-plantea-crear-sistema-nacional-calidad-que-aportara-us-234-millones-anuales-2101804>
- Escalante R., (2013, 16 de diciembre) ¿Cuáles son las empresas con mejor reputación para los peruanos? *El Comercio*. Recuperado de:

- <http://elcomercio.pe/economia/negocios/cuales-son-diez-empresas-mejor-reputacion-peruanos-noticia-1673951>
- Euromonitor International. (2013). *Passport: Soft drinks in Peru*. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/soft-drinks-in-peru/report>
- European Foundation Quality Management - EFQM. (2012). *An Overview of the EFQM Excellence Model*. Recuperado de [http://www.efqm.org/sites/default/files/overview\\_efqm\\_2013\\_v1.pdf](http://www.efqm.org/sites/default/files/overview_efqm_2013_v1.pdf)
- Frazelle, E. (2002). *Supply Chain Strategy: The Logistics of Supply Chain Management* (p. 76). New York: McGraw-Hill Professional.
- Fred, D. (2008). *Conceptos de la administración estratégica*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- García, B. & Songel, G. (2004). *Factores de innovación para el diseño de nuevos productos en el sector juguetero*. Valencia, España: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 11.0 update* (4 ed.). Boston, USA: Allyn & Bacon.
- Gómez, E., Llorens, J., & González, J. (2002). *La mejora de la competitividad de la empresa mediante la dirección estratégica de la calidad total*. Recuperado de [http://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130\\_903324\\_E.pdf](http://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_903324_E.pdf)
- Gutiérrez, L. & Tamayo, I. (2007). *Los modelos de la gestión de la calidad como medios facilitadores para la obtención de flexibilidad estratégica en la organización*. Recuperado de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LosModelosDeLaGestionDeLaCalidadComoMediosFacilita-2486936%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LosModelosDeLaGestionDeLaCalidadComoMediosFacilita-2486936%20(1).pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: McGraw-Hill

- Horst Hippauf (2005). Casos de Éxito: AW Faber-Castell Peruana S.A. se consolida en nuestro mercado *Universidad San Ignacio de Loyola*. Recuperado de:  
[http://cdiserver.mba-sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Medio%20Empresarial/6%20n63%20ene-feb.05/empresa\\_casodeexito.htm](http://cdiserver.mba-sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Medio%20Empresarial/6%20n63%20ene-feb.05/empresa_casodeexito.htm)
- Indecopi (2010). *Certificación ISO 9001*. Recuperado de  
[https://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/14/jer/guias\\_informativas/iso9001.pdf](https://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/14/jer/guias_informativas/iso9001.pdf)
- INEI. (2013). *Compendio estadístico del Perú 2013*. Lima, Perú: INEI P., 2013. 469-485.
- Inga, C. (2014, 17 enero). Mercado de bebidas sin alcohol se expandirá 6% en el 2014. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/mercado-bebidas-sin-alcohol-se-expandira-6-2014-noticia-1703337>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Perú Plan de Cuentas Nacionales 2007*. Recuperado de  
[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1138/Pdfs\\_CAB2007/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1138/Pdfs_CAB2007/libro.pdf)
- Instituto Peruano de Marketing (2014), *Calidad en el Servicio para Pequeñas Empresas*.  
Recuperado de:  
<http://www.ipm.com.pe/ccali.htm>
- IPSOS Apoyo Opinión y Mercado (2012). *Liderazgo en productos comestibles 2012*.  
Recuperado de [http://www.ipsos-apoyo.com.pe/marketingdataplus/download\\_public.php?filename=/Igm/2012/IGM%20Liderazgo%20en%20productos%20comestibles%202012.pdf](http://www.ipsos-apoyo.com.pe/marketingdataplus/download_public.php?filename=/Igm/2012/IGM%20Liderazgo%20en%20productos%20comestibles%202012.pdf).
- Isotools Excellence (2013). *La evolución de la ISO 9001, desde 1987 a 2015*. Recuperado de  
<http://www.isotools.org/2013/05/28/la-evolucion-de-la-iso-9001-desde-1987-a->

- Lakhal, L. (2014). The relationship between ISO 9000 certification, TQM practices and organizational performance. *Quality Management Journal*, 21(3), 38-48. Recuperado de <https://secure.asq.org/perl/msg.pl?prvurl=http://asq.org/quality-management/2014/07/iso-9000/the-relationship-between-iso-9000-certification-tqm-practices-and-organizational-performance.pdf>
- Lindley. (2008). *Memoria Anual Corporación Anual 2008*. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/eeff/CI0001/20090331154901/MECI00012008AIA01.PDF>
- Lindley. (2011). *Memoria Anual Corporación Anual 2011*. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/eeff/CI0001/20120402223702/MECI00012011AIA01.PDF>
- Lindley. (2012). *Memoria Anual Corporación Anual 2012*. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/hhii/CI0001/20130313233101/MEMORIA32ANUAL32LINDLEY322012.PDF>
- Lindley. (2013). *Memoria Anual Corporación Anual 2013*. Recuperado de <http://www.lindley.pe/>
- López, S. (2011). *Sistemas de Calidad* (1ra ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U
- Lozano, V. (2013, 29 de junio) El 90 % de empresas en Perú aplica estrategias de gestión en Calidad. *El Peruano*. Recuperado de: <http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia-el-90-empresas-peru-aplica-estrategias-gestion-calidad-7309.aspx#.U9goNPI5N7w>
- Martínez-Costa, M., Choi, T., Martínez, J. & Martínez-Lorente, A. (2009). ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The performance debate revisited. *Journal of Operations Management*. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696309000321>
- Mayorga, A. & Raffo, N. (2012). *Normas ISO 14000 – Revisión Temática*. Recuperado de <http://pino.univalle.edu.co:8000/ISO2014000.pdf>

- Matsushita, K. (1997). *Círculos de Calidad* (8va ed.). Col Polanco, México: Grad
- Mello, A. (2013). *Indecopi: “La idea es crear un Concejo Nacional de la Calidad este año”*. Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/indecopi-idea-crear-consejo-nacional-calidad-este-ano-2062420>
- Mestanza, J. & Reina, A. (2008). *Integración de la Gestión de la Calidad y de la Formación Empresarial*. Recuperado de [http://ocw.uma.es/ciencias-sociales-y-juridicas/integracion-de-la-gestion-de-calidad-y-de-la-formacion-empresarial/materiales-de-la-asignatura/TEMA\\_6.pdf](http://ocw.uma.es/ciencias-sociales-y-juridicas/integracion-de-la-gestion-de-calidad-y-de-la-formacion-empresarial/materiales-de-la-asignatura/TEMA_6.pdf)
- Miller, I. & Freund, J. (2004). *Probabilidad y estadística para ingenieros*. Ciudad de México, México: Reverté Ediciones.
- Ministerio de la Producción (2014). *Plan nacional de diversificación productiva*. Recuperado de [www.contexto.org/pdfs/PERpladiversprod.pdf](http://www.contexto.org/pdfs/PERpladiversprod.pdf)
- Moyano, J. (2011). *Gestión de la calidad en empresas tecnológicas de TQM a ITIL*. Bogotá: Ediciones de U.Norma Internacional ISO 9001. *Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. Recuperado de <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2012). *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo*. Recuperado de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/65.pdf>
- Otero, M., Pastor, A., Portela, J., Viguera, J., & Repeto D. (2013). *Sistemas integrados de gestión*. Cádiz, España: Universidad de Cádiz.
- Padrón, V. (1996). Análisis comparativo de los distintos enfoques en la gestión de la calidad total. *ESIC Market*, (93), 147-158. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=90284>

- Pepsi-Cola (2005). Over 100 Years of fun and refreshment. *The Pepsi-Cola story*.  
Recuperado de [http://www.pepsi.com/PepsiLegacy\\_Book.pdf](http://www.pepsi.com/PepsiLegacy_Book.pdf)
- Pérez, C. (2014). *Metodología seis sigma para el control de calidad. Aplicaciones con SPSS*.  
Lexington, USA: Createspace Independent.
- Pino, R. (2008). *La Relación entre el sector industrial y el tamaño de empresa con las prácticas de la calidad total y el desempeño organizacional*. Tesis Doctoral –  
CENTRUM Católica, Lima - Perú.
- Pirsing, R. (2004). *Zen y el arte de la mantención de la motocicleta*. Ciudad de México,  
México: Editorial Sexto Piso.
- RSE Perú (2012). ASBEGA: Empresas de alimentos y bebidas inician campaña para  
promover hábitos de vida saludables. Recuperado de <http://rse.pe/?p=2812>
- SABMiller (2014). *Sustainable Development Summary Report 2014*. Recuperado de  
[http://www.sabmiller.com/docs/default-source/investor-  
documents/reports/2014/sustainability-reports/sustainable-development-report-  
2014.pdf?sfvrsn=14](http://www.sabmiller.com/docs/default-source/investor-documents/reports/2014/sustainability-reports/sustainable-development-report-2014.pdf?sfvrsn=14)
- Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2002). An investigation of the total quality management survey  
based research published between 1989 and 2000: A literatura review. *The  
International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(6/7), 902-970.
- Sitracorlinsa – Sindicato de Trabajadores de la Corporación Lindley SA (2012). Recuperado  
de:<http://sitracorlinsa.com/web/inicio.php>
- Summer, D. C. S. (2006). *Administración de la Calidad* (1ra ed.). México D.F., México:  
Pearson
- Tarí, J. (2000). *Calidad total: Fuente de ventaja competitiva*. Murcia, España: Espagrafic.

- Thornton, G. (2013). *Food and beverage study 2013: Hunger for growth. Food and beverage looks to the future*. Recuperado de [http://www.grantthornton.at/files/GTI%20IBR/2013\\_F\\_B\\_report\\_FINAL.pdf](http://www.grantthornton.at/files/GTI%20IBR/2013_F_B_report_FINAL.pdf)
- Torreblanca, F., Lorente, F.J., López, R., & Blanes, C. (2012). Marketing de guerrilla. Lo no convencional triunfa. *Revista de investigación*. Recuperado de [http://franciscotorreblanca.es/wp-content/uploads/2013/05/141212\\_MARKETING-DE-GUERRILLA\\_LO-NO-CONVENCIONAL-TRIUNFA.pdf](http://franciscotorreblanca.es/wp-content/uploads/2013/05/141212_MARKETING-DE-GUERRILLA_LO-NO-CONVENCIONAL-TRIUNFA.pdf)
- Ugaz, F. (2012). *Propuesta de Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008: Aplicado a una empresa de Fabricación de Lejías* (Tesis de Grado, PUCP, Lima– Perú). Recuperado de: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1424/UGAZ\\_FLORES\\_LUIS\\_ISO\\_9001\\_2008.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1424/UGAZ_FLORES_LUIS_ISO_9001_2008.pdf?sequence=1)
- Valderrey, P. (2013). *Herramientas para la Calidad Total*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Velázquez, G. (2004). *Administración de los Sistemas de Producción* (6a ed.). México D. F., México: Limusa
- Wong en la comunidad – Aniquem. Recuperado de: [https://www.wong.com.pe/supermercado/comunidad\\_detalle7.html](https://www.wong.com.pe/supermercado/comunidad_detalle7.html)
- Xerfi Global. (2014). *Soft Drink Companies World: Market Analysis 2014-2019 Trends Corporate Strategies*. Recuperado de <http://www.xerfi.com/etudes/4XIAA01.pdf>

## **Apéndice A: Empresas con mayor participación de volumen de ventas en el sector de bebidas no alcohólicas en el Perú**

### **Ambev Perú**

Es una empresa subsidiaria de la compañía cervecera líder a nivel mundial AB-Inbev, quienes iniciaron operaciones en el Perú en el año 2003 al establecer relación estratégica con Pepsico haciéndose cargo de las operaciones de manufactura y distribución de sus productos y además adquiriendo las operaciones e infraestructura de “Embotelladora Rivera” quienes hasta ese momento fueron el embotellador oficial de los productos Pepsico. Estas operaciones constaron principalmente de las plantas productivas ubicadas en Sullana, Barranca y la tercera en Supe. Luego en el 2005 iniciaron las operaciones de su planta de cerveza en Huachipa, a donde transfirieron todos los equipos de las plantas de Gaseosa de Barranca y Supe, cerrando dichas locaciones.

A nivel global, AB-Inbev inició sus operaciones como Ambev en el año 1999 luego de la fusión de las marcas Brahma y Antártica en Brasil, luego en el año 2004 la empresa realiza la compra de la compañía cervecera Belga Interbriew con quien se fusiona formando Inbev. Luego de esta exitosa fusión económica, operacional y financiera en el año 2008 logra su objetivo de convertirse en la mayor compañía cervecera a nivel mundial cuando realiza la compra de Anheuser-Busch quienes hasta ese momento eran líderes a nivel mundial con las marcas Budweiser y Budweiser Ligth, migrando su denominación internacional a AB-Inbev, tal y como se denomina actualmente.

A pesar de desarrollarse como una compañía cervecera también cuentan con otras categorías de bebidas no alcohólicas propias como gaseosas, aguas, rehidratantes y energizantes, y adicionalmente se conforman como socio estratégico de Pepsico bebidas como empresa embotelladora de sus productos en países como el Perú en los cuales no cuenta con el desarrollo de marcas de bebidas no alcohólicas propias que les permitan obtener

eficiencias por mayores volúmenes de producción en escala. Ambev Perú cuenta con las siguientes marcas de bebidas no alcohólicas. (a) Pepsi, (b) Seven Up, (c) Triple Kola, (d) Concordia, (e) Evervess, (f) San Carlos; y (g) Gatorade, dentro de lo cual ha mostrado una estabilidad

Tabla 1

*Volumen de venta de Ambev Perú, por marca*

Ventas (Millones de Litros)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Pepsi	76.5	94.1	105.9	124.9	131.3	127.3
7-Up	25.5	33.6	33.7	39.2	44.2	44.6
Gatorade	30.3	33.6	33.7	34.8	37.3	39.6
Diet Pepsi	3.2	3.7	4.0	6.5	9.3	9.9
Evervess	4.8	5.6	5.9	6.5	7.0	7.4
Triple	9.6	7.5	7.9	8.7	7.0	7.4
Concordia	4.8	3.7	4.0	4.4	4.7	5.0
San Carlos	1.6	1.9	2.0	2.2	2.3	2.5
Triple Diet	1.6	0.9	1.0	1.1	1.2	1.2
SoBe	-	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Total Ambev	157.7	184.8	198.3	228.5	244.5	245.3

Nota: Reporte Anual 2013 Euromonitor Internacional Soft Drinks. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/peru>

### **Ajeper**

Es una empresa perteneciente a AJEGROUP, fundada hace 23 años, la cual es una empresa transnacional que cuenta con holding en España y que se encuentra presente en 20 países. Dicha empresa pertenece a la familia Añaños quienes conforman el directorio en su mayoría por lo cual se constituye como una empresa familiar de primera generación. Luego de aproximadamente una década de operaciones en el Perú con resultados muy positivos la empresa emprende el camino de la internalización siendo el primero Ecuador a donde llegan en el 2002, posteriormente en Colombia a mediados del 2004, pasando por Centro América, México (segundo país consumidor de gaseosas a nivel mundial), Venezuela, Brasil, Tailandia, Vietnam, India e Indonesia.

Actualmente cuenta con 22 fábricas, aproximadamente 20,000 colaboradores y 120 centros de distribución directa. Brindan atención a más de 1 Millón de puntos de venta con

una venta promedio anual de 3 mil millones de litros de bebida en sus diferentes líneas, como cerveza, gaseosas, energéticos, isotónicos, aguas, jugos y tés. El Grupo se dedica a fabricar y comercializar productos innovadores y de calidad internacional a precios muy competitivos para los consumidores más exigentes. La empresa mantiene una clara tendencia a continuar expandiéndose por las diferentes regiones aplicando la misma geo estrategia utilizada en el Perú (dominio en periferias) pero en este caso a nivel global, estando hoy presente en 3 continentes: (a) América, (b) Oceanía; y (c) Asia. En el Perú Ajeper viene aumentando la participación de mercado desde el año 2008 hasta el 2012 tal y como se muestra en la tabla 2 llegando hasta 27.8% en el último año en referencia, contando con las siguientes marcas: (a) Kola Real, (b) Cielo, (c) Cifrut, (d) Pulp, (e) Sporade, (f) Big Cola, (g) Oro; y (h) Free Tea, siendo que las marcas de gaseosas son las que mantienen el mayor peso en volumen de ventas pero se mantiene un claro crecimiento de las demás categorías como el agua.

Tabla 2

*Volumen de venta de Ajeper, por marca*

Ventas (Millones de Litros)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Kola Real	167.3	177.4	170.5	178.4	193.3	185.8
Cielo	62.1	84.0	95.2	124.0	156.0	183.4
Cifrut	87.6	134.4	136.8	141.4	144.4	153.6
Sporade	27.1	37.3	43.6	54.4	65.2	74.3
Pulp	17.5	24.3	21.8	26.1	27.9	29.7
Big Cola	22.3	22.4	19.8	23.9	25.6	27.3
Free Tea	-	-	17.8	13.1	16.3	22.3
Oro	8.0	7.5	7.9	10.9	9.3	9.9
Free Light	1.6	1.9	2.0	4.4	2.3	2.5
Total AJEPER	393.6	489.2	515.5	576.6	640.4	688.8

Nota: Reporte Anual 2013 Euromonitor Internacional Soft Drinks. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/peru>

**Lindley**

Corporación Lindley es el embotellador oficial de The Coca-Cola Company en el Perú y se encarga de planificar, producir, almacenar, distribuir y comercializar todos los productos de Coca-Cola en el Perú, a nivel nacional. Dentro del portafolio de productos se cuenta con las marcas líderes en el mercado nacional y mundial de bebidas no alcohólicas: (a) Coca-

Cola, (b) Inca Kola, (c) Sprite, (d) Fanta, (e) San Luis, (f) Frugos, (g) Swcheppes, (h) Powerade, (i) Acquarius; y (j) Burn. Es una empresa que cuenta con 7 plantas distribuidas en 5 departamentos (Lima, La Libertad, Arequipa, Cusco e Iquitos), cubriendo todo el territorio a nivel nacional, y con aproximadamente 3500 colaboradores.

Uno de los principales legados que ha dejado la compañía al Perú es el haber creado una de las marcas banderas más representativas del país, Inca Kola. Esta bebida hace su aparición en julio de 1935, conmemorando los 400 años de la fundación de Lima. Desde ahí ha conseguido ser identificada con el Perú por sus diversas estrategias de publicidad, las cuales le han permitido relacionarse con aspectos muy propios de nuestra cultura, como lo son la gastronomía y la creatividad.

Un hito importante en la historia de esta compañía fue el haber formado una alianza estratégica con la mayor marca de bebidas del mundo, Coca-Cola, en el año 2004. A través de esta alianza, Inca Kola entra a formar parte del portafolio mundial de bebidas de The Coca-Cola Company, y por su lado, Corporación Lindley se convierte en el único embotellador autorizado de Coca-Cola en el Perú. Para ello, la compañía tuvo que adquirir a Embotelladora Latinoamericana S.A, ELSA, que en ese momento era la empresa que manufacturaba los productos de Coca-Cola, y que era propiedad de Embonor de Chile. Es así que Corporación Lindley adquiere todas las plantas y la planilla de ELSA, duplicando de esa manera su producción y su cantidad de colaboradores.

Actualmente, la compañía se encuentra en un proceso de innovación y modernización de todos sus procesos, a través de la adquisición de tecnología de última generación y la creación de megaplantas automatizadas que soportarán de manera mucho más eficiente la operación. Es así que en el 2012 Corporación Lindley inauguró una de las plantas más modernas de la región en la ciudad Trujillo y hoy está en la construcción de su más grande megaplanta en Pucusana, Lima.

Tabla 3

*Volumen de venta de Lindley, por marca*

Ventas (Millones de Litros)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Coca-Cola	312.7	350.7	371.3	379.7	390.6	393.0
Inca Kola	289.6	324.8	340.1	337.9	347.2	349.8
San Luis	60.5	78.4	87.2	115.3	142.1	175.9
Inca Kola Light	62.1	70.9	77.3	82.7	83.8	91.7
Frugos	44.6	61.6	57.5	56.6	60.5	64.4
Sprite	49.4	54.1	57.5	58.8	58.2	61.9
Powerade	6.4	11.2	19.8	23.9	30.3	37.2
Fanta	14.3	16.8	15.9	17.4	18.6	17.3
Aquarius	-	-	5.9	8.7	14.0	17.3
Coca-Cola Zero	3.2	3.7	7.9	13.1	14.0	17.3
Kola Inglesa	8.0	9.3	9.9	13.1	11.6	12.4
Sprite Zero	3.2	3.7	5.9	6.5	7.0	7.4
Burn	-	0.4	0.4	0.4	0.5	0.5
Total Lindley	854.1	985.8	1,056.7	1,114.1	1,178.3	1,246.3

Nota: Reporte Anual 2013 Euromonitor Internacional Soft Drinks. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/peru>

**Sab Miller**

El origen de esta empresa en el Perú se remonta a 1879 cuando se forma la empresa Backus & Jhonston iniciando con fabricación de hielo y luego iniciaron con una de sus marcas de cervezas en el distrito de Rimac. Luego en 1954 la empresa es transferida a la familia Bentin, posteriormente en 1994 Backus adquiere el 62% de las acciones de su principal competidor en el país Compañía Nacional de Cervezas y en 1996 se realiza una fusión empresarial donde también se incluye la operación de agua mineral San Mateo, finalmente en el año 2000 se realiza la compra de la Compañía Cervecera del Sur siendo así que Backus se convierte en la única fabricante de cervezas en el país.

En el año 2001 la empresa Bavaria hace su ingreso en la participación de acciones del grupo Backus fortaleciendo así su presencia como cervecera en América, pero luego en el año 2005 el grupo Bavaria es adquirido por uno de los mayores grupos cerveceros a nivel mundial Sab Miller de origen en Sudáfrica siendo de esta manera que la empresa Backus pasa a formar parte del segundo grupo cervecero actualmente a nivel mundial. Si bien es cierto esta compañía es principalmente cervecera cuenta con un portafolio de marcas en categorías

de bebidas no alcohólicas las cuales cuentan con una participación de mercado de alrededor de 2% tal y como se muestra en la tabla XX, con sus marcas: (a) Guaraná, (b) Viva, (c) San Mateo, (d) Cristalina, (e) Saboré, (f) Maltín Power; y (g) Agua Tónica. Sab Miller (Backus) cuenta en Perú con 5 plantas de bebidas para cervezas y gaseosas ubicadas en Ate, Motupe, Arequipa, Cusco y Pucallpa, y además la planta de San Mateo la cual produce exclusivamente el agua mineral San Mateo.

Tabla 4

*Volumen de venta de Sab Miller, por marca*

Ventas (Millones de Litros)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Guaraná Backus	17.5	18.7	21.8	24.0	25.7	22.3
San Mateo	4.8	7.5	5.9	8.7	9.3	12.4
Saboré	4.8	5.6	5.9	8.7	7.0	7.4
Agua Tónica	4.8	5.6	5.9	4.4	4.7	5.0
Viva Backus	6.4	5.6	4.0	4.4	4.7	5.0
Guaraná Backus Light	-	1.9	2.0	2.2	2.3	2.5
Total SabMiller	38.2	44.8	45.6	52.2	53.6	54.5

Nota: Reporte Anual 2013 Euromonitor Internacional Soft Drinks. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/peru>

### **Gloria**

La empresa forma parte del Grupo Gloria, el cual es un importante conglomerado industrial de capital. El Grupo cuenta con cinco unidades de negocio: (a) Holding Alimentario, (b) Holding Cementero, (c) Holding Azucarero, (d) Holding Papelero; y (e) Holding de Nuevos Negocios. Actualmente, Gloria mantiene presencia en otros países de la región como lo son: Bolivia (1996), Puerto Rico (2003), Colombia (2004), Argentina (2005), Ecuador (2005) y Uruguay (2012). En los últimos ejercicios, el Grupo Gloria ha atravesado por diversos procesos de reorganización, buscando una estructura funcional, organizada de tipo horizontal, de manera de permitir un trabajo ordenado, ágil y eficiente de las diversas empresas del Grupo a través de líneas de negocios especializadas.

El Grupo Gloria ha recompuesto su estructura organizacional en base a la definición de líneas de negocio específicas que permiten manejar sus operaciones por unidad de

negocio, de modo que cada una de ellas concentra los activos y los pasivos, asociados a su principal actividad. La fabricación de bebidas no alcohólicas se encuentra dentro del holding alimentario en la cual JORBSA actúa como empresa holding de las empresas dedicada al negocio lácteo y alimentario y se encuentra compuesto por: (a) Gloria (empresa líder en la producción y comercialización de leches industriales), (b) Distribuidora Exclusiva de Productos de Calidad (empresa comercializadora de los productos Gloria y Mr. Chips), (c) Gloria Holding Corporation (productora de jugos, bebidas y leche), (d) Inversiones Gloria de Colombia (procesamiento y comercialización de leche), (e) Inversiones Gloria Argentina (propietaria del 50% de la Compañía Regional de Lácteos), (f) Leche Andina (empresa dedicada a la producción y comercialización de derivados de lácteos); y (g) Litrex (55% del accionariado de Ecolat S.A.). La fabricación de bebidas y jugos cuentan con una participación de mercado de aproximadamente 1.4% con sus marcas: (a) Gloria, (b) Aruba Citrus Punch, (c) Pura Vida; y (e) Leaf Tea.

Tabla 5

*Volumen de venta de Gloria, por marca*

Ventas (Millones de Litros)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Gloria	17.5	32.3	28.7	29.0	36.3	40.1
Aruba Citrus Punch	1.6	8.7	9.0	12.4	12.7	14.5
Pura Vida	-	-	-	2.2	2.3	2.5
Leaf Tea	-	-	-	-	-	2.5
Total Gloria	19.1	41.1	37.7	43.5	51.3	59.5

Nota: Reporte Anual 2013 Euromonitor Internacional Soft Drinks. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/peru>

### **Don Jorge**

La historia de esta empresa se remonta a 1947 cuando en la ciudad de Ica su fundador José Panizo se vuelve embotellador de Coca Cola por 26 años, luego de dicha experiencia y al tomar la posta su hijo Jorge Panizo se vuelven embotelladores de Inca Kola por otros 27, y es así que a partir del año 2000 se forma el Grupo Embotellador Perú Cola quienes con

capital peruano instalan una moderna planta de fabricación en Lima contando con aproximadamente 1000 trabajadores.

La participación de mercado de esta empresa se encuentra con alrededor del 2.1% como se señala en la tabla 6 contando con 2 marcas de bebidas gaseosas y 1 de agua: (a) Perú Cola, (b) Don Isaac; y (c) Vida.

Tabla 6

*Volumen de venta de Don Jorge, por marca*

Ventas (Millones de Litros)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Peru Cola	20.7	22.4	23.8	24.9	23.3	22.3
Isaac Kola	15.9	18.7	21.8	22.8	21.0	19.8
Vida	3.2	3.7	5.9	6.7	9.3	9.9
Total Don Jorge	39.8	44.8	51.5	54.4	53.6	52.0

Nota: Reporte Anual 2013 Euromonitor Internacional Soft Drinks. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/peru>

La Tabla 7 muestra las ventas anuales para cada una de las empresas mencionadas previamente: (a) Ambev Perú; (b) Ajeper; (c) Lindley; (d) SAB Miller; (e) Gloria; y (f) Embotelladora Don Jorge.

Tabla 7

*Ventas anuales por empresa*

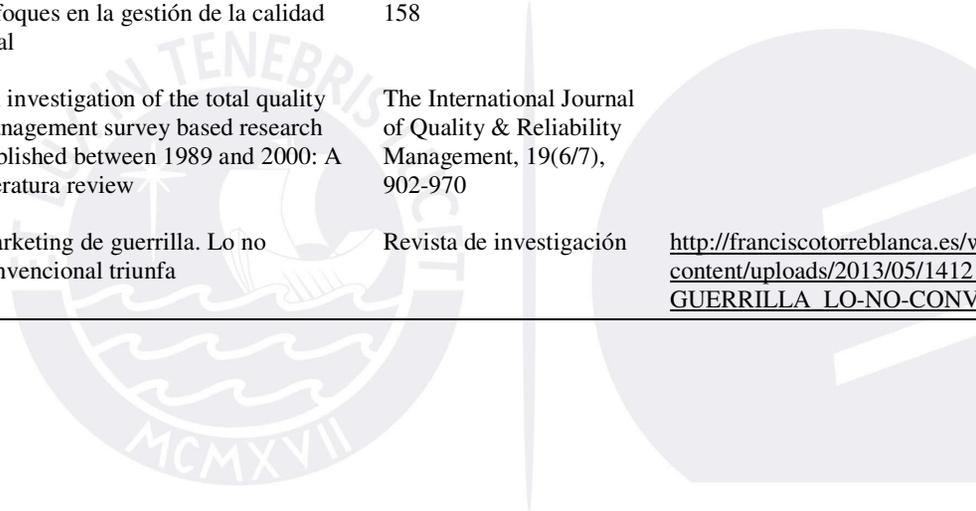
Ventas (Millones de Litros)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Corporación Lindley	854.1	985.8	1,056.7	1,114.1	1,178.3	1,246.3
Ajeper	393.6	489.2	515.5	576.6	640.4	688.8
Ambev Perú	157.7	184.8	198.3	228.5	244.5	245.3
Gloria	19.1	41.1	37.7	43.5	51.2	59.5
Don Jorge	39.8	44.8	51.5	54.4	53.6	52.0
Backus	38.2	44.8	45.6	52.2	53.6	54.5
Otros	90.8	76.6	77.3	106.6	107.1	131.3
Total	1,593.4	1,867.1	1,982.6	2,176.0	2,328.7	2,477.8

Nota: Reporte Anual 2013 Euromonitor Internacional Soft Drinks. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/peru>

## Apéndice B: Lista de Journal's usados en la investigación

Autor(es)	Título	Journal	Referencia
Acuña & Letelier, (2013)	Perspectivas de la Industria sector bebidas	CorpResearch	<a href="http://www.corpbancainvertiones.cl/storage/CBI_CR_inf_Sec_Bebidas_1213.pdf">http://www.corpbancainvertiones.cl/storage/CBI_CR_inf_Sec_Bebidas_1213.pdf</a>
Benzaquen, J. (2013)	Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano		<a href="http://www.centrum.pucp.edu.pe/pdf/publicaciones/Jorge_Benzaquen_Calidad_en_las_empresas_latinoamericanas.pdf">http://www.centrum.pucp.edu.pe/pdf/publicaciones/Jorge_Benzaquen_Calidad_en_las_empresas_latinoamericanas.pdf</a>
Bruce, S., Shaw, K., & Ebrahimpour, M. (2007)	The impact of ISO 9000 on TQM and Business performance		<a href="http://web.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/pdfviewer/pdfview">http://web.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/pdfviewer/pdfview</a>
Corral, Y. (2009)	Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos		<a href="http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf">http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf</a>
Gómez, E., Llorens, J., & González, J. (2002)	La mejora de la competitividad de la empresa mediante la dirección estratégica de la calidad total	ESIC Market	<a href="http://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_903324_E.pdf">http://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_903324_E.pdf</a>
Gutiérrez, L. & Tamayo, I. (2007)	Los modelos de la gestión de la calidad como medios facilitadores para la obtención de flexibilidad estratégica en la organización	Dialnet	<a href="file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LosModelosDeLaGestionDeLaCalidadComoMediosFacilitadores2486936%20(1).pdf">file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LosModelosDeLaGestionDeLaCalidadComoMediosFacilitadores2486936%20(1).pdf</a>
Horst Hippauf (2005)	Casos de Éxito: AW Faber-Castell Peruana S.A. se consolida en nuestro mercado	Universidad San Ignacio de Loyola	<a href="http://cdserver.mba-sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Medio%20Empresarial/6%20n63%20ene-feb.05/empresa_casodeexito.htm">http://cdserver.mba-sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Medio%20Empresarial/6%20n63%20ene-feb.05/empresa_casodeexito.htm</a>
Isotools Excellence (2013)	La evolución de la ISO 9001, desde 1987 a 2015.		<a href="http://www.isotools.org/2013/05/28/la-evolucion-de-la-iso-9001-desde-1987-a-">http://www.isotools.org/2013/05/28/la-evolucion-de-la-iso-9001-desde-1987-a-</a>

Autor(es)	Título	Journal	Referencia
Lakhal, L. (2014)	The relationship between ISO 9000 certification, TQM practices and organizational performance	Quality Management Journal, 21(3), 38-48	<a href="https://secure.asq.org/perl/msg.pl?prvurl=http://asq.org/quality-management/2014/07/iso-9000/the-relationship-between-iso-9000-certification-tqm-practices-and-organizational-performance.pdf">https://secure.asq.org/perl/msg.pl?prvurl=http://asq.org/quality-management/2014/07/iso-9000/the-relationship-between-iso-9000-certification-tqm-practices-and-organizational-performance.pdf</a>
Martínez-Costa, M., Choi, T., Martínez, J. & Martínez-Lorente, A. (2009)	ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The performance debate revisited	Journal of Operations Management	<a href="http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696309000321">http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696309000321</a>
Padrón, V. (1996)	Análisis comparativo de los distintos enfoques en la gestión de la calidad total	ESIC Market, (93), 147-158	<a href="http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=90284">http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=90284</a>
Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2002)	An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: A literatura review	The International Journal of Quality & Reliability Management, 19(6/7), 902-970	
Torreblanca, F., Lorente, F.J., López, R., & Blanes, C. (2012)	Marketing de guerrilla. Lo no convencional triunfa	Revista de investigación	<a href="http://franciscotorreblanca.es/wp-content/uploads/2013/05/141212_MARKETING-DE-GUERRILLA_LO-NO-CONVENCIONAL-TRIUNFA.pdf">http://franciscotorreblanca.es/wp-content/uploads/2013/05/141212_MARKETING-DE-GUERRILLA_LO-NO-CONVENCIONAL-TRIUNFA.pdf</a>



## Apéndice C: Entrevista al Gerente de Calidad de Lindley

Entrevistado: Mirtha Rodriguez, Gerente de Sistema Integrado de Gestión – Grupo

LINDLEY

- Desde su punto de vista, ¿Cuál es el nivel de importancia que tienen los sistemas de gestión de la calidad en el sector de Bebidas no Alcohólicas en el Perú?

El sistema de gestión de la calidad en general para alimentos y bebidas es muy importante, ya que es lo que marca el territorio, es decir los requisitos, criterios, especificaciones, mejoras prácticas, para que el personal de las áreas operativas, desupervisión y gerencial, puedan tener estas referencias y poder cumplir estas pautas y lineamientos. Es especialmente importante.

- En los últimos 10 años, ¿Cómo considera que ha evolucionado el nivel de la gestión de la calidad en el Perú dentro de su sector?

Ha habido avances, mucha más normativas, más requisitos legales, sobre todo en inocuidad, por parte de DIGESA ya que han potenciado las inspecciones que realizan en las industrias y establecimientos de elaboración de alimentos y bebidas y en general de alguna manera ese tipo de monitoreo y control ayuda e impulsa a que la industria se alinee a las mejores prácticas.

- Es decir, ¿En líneas generales se han vuelto más estrictos y eso a su vez genera que la industria brinde una mejor calidad?

Claro, digamos que el rol de la inspección es evidenciar conformidad, cuando te inspeccionan más frecuentemente y los requisitos que debes cumplir son controlados de una manera homogénea por la autoridad en la industria se logra un mayor cumplimiento en general, obviamente que en el caso de las empresas líderes tenemos auditorias propias o de

marca que nos delimitan el paso, pero a nivel nacional es muy importante el rol de las entidades reguladoras.

- En los últimos 10 años, ¿Cómo considera que ha evolucionado el nivel de la gestión de la calidad en su empresa?

El sistema Coca Cola tenía un sistema de gestión propio, pero luego fue migrando a sistemas internacionales, conjunto de normas aceptadas globalmente y que dan los lineamientos y mejores prácticas y es el marco de referencia que se ha tomado. La ventaja del sistema Coca Cola es que cuenta con requisitos específicos para el tratamiento de las bebidas, requisitos técnicos, mejores prácticas que son muy valiosas, y que se complementan perfectamente con las normas internaciones, ISO 9001 y 22000 son marcos de referencia y se orientan más a la gestión y los más técnicos y específicos orientados a las bebidas los brinda Coca Cola.

- ¿Considera que en el Perú las entidades reguladoras brindan las condiciones adecuadas para favorecer la calidad en las empresas?

Están en proceso de mejora, por lo menos en DIGESA, que es la entidad que nos supervisa, ha habido una evolución con la estandarización de criterios, pero todavía hay un camino por recorrer sobre todo por dar mayor soporte técnico a los establecimientos de elaboración.

- ¿Considera que la gestión de la calidad de los productos y procesos es una ventaja competitiva empresarial dentro del sector de bebidas no alcohólicas?

Yo creo que sí, porque estamos hablando de productos de consumo humano, un solo evento que pueda causar insatisfacción al consumidor, sobre todo en temas de inocuidad sobre la cual existe una norma específica por su importancia (ISO 22000), puede afectar no solo la imagen sino que puede cerrar empresas y destruir el prestigio y camino logrado por una empresa a lo largo de los años, por un evento crítico (ya ha habido casos en el sector).

- Me imagino también que cuanto mayor nivel tiene la empresa existe mayor exposición y riesgo.

Exactamente, y hay más expectativa del consumidor y cliente quienes esperan lo mejor, lo que como se dice en el sistema Coca Cola: “Esperan el producto perfecto”

- ¿Cómo definiría el nivel de compromiso con la gestión de la calidad con el que cuenta su organización a lo largo de toda su estructura? (todas las áreas)

Yo creo que hay un muy buen nivel de compromiso, empieza desde la Alta Dirección, creo que están proporcionando los recursos, están integrando la calidad a los temas de objetivo de negocio, ya son varios años en que dentro el cumplir con las metas con los objetivos de calidad son parte de los objetivos estratégicos incluso ligados a la rentabilidad del negocio porque es un medio para asegurar la sostenibilidad de la empresa. Creo que hay un muy buen compromiso, pero es algo que se tiene que trabajar todos los días, ser muy creativos para mantener ese nivel de compromiso y motivación.

- ¿Su empresa cuenta con políticas claramente definidas para la gestión de la calidad?  
¿Cuál es el nivel de implementación de dichas políticas?

Tenemos una política del Sistema Integrado de Gestión que contempla las facetas generales como son: Calidad, Inocuidad Alimentaria, Seguridad y Salud Ocupacional y Medio Ambiente, y en lo que es el proceso de implementación se tiene reforzar cada vez en los procesos de inducción ya que existe mucha rotación en las empresas, pero esto es parte de la nueva dinámica del mercado laboral.

- ¿Cuentan con procedimientos operativos estándar para las actividades que se realizan?

Si, nosotros tenemos un sistema de control documentario que está en la red interna, y se cuenta con varios tipos de documentos, procedimientos, instrucciones que son más operativos, métodos de ensayo que son para realizar los análisis y mediciones críticas, y tenemos felizmente la base del sistema Coca Cola que tiene un sistema documentario muy

completo que se le denomina KORE pero que da lineamientos generales que nosotros tenemos que aterrizar y personalizar en los procedimientos, instrucciones, métodos de ensayo, estándares que tenemos, y que tienen que ser permanentemente actualizados, es toda una labor muy importante mantener al sistema actualizado y sobre todo verificar que se haya implementado en las áreas, es un trabajo conjunto de los dueños de procesos productivos y el personal de mi área (Gestión de la Calidad).

- ¿Cuáles considera que son los factores clave éxito que definen una correcta y exitosa implementación de gestión de la calidad en las empresas? ¿Cuáles son los actores? (Interno y Externos)

Definitivamente quien tiene que estar más comprometido, involucrado y convencido es la alta dirección, hablando de la gerencia general, directores y gerentes, ese es un factor clave de éxito porque de todas maneras se necesitan recursos adicionales así los objetivos de calidad sean los más simples y sencillos, tanto económicos como de personal, y por eso gran parte del éxito proviene de ese compromiso, pero también es importante el proceso de entrenamiento y sensibilización, en la medida en que la gente conozca entienda y se motive, entonces el sistema va a funcionar más fluidamente, se va a implementar más adecuadamente y va a mantenerse vivo.

- ¿Cuentan con certificaciones de la calidad tipo ISO 9000 o similares?

Tenemos la ISO 9001 que es básicamente sobre gestión de la calidad y tenemos la FSC22000, esta certificación es una de inocuidad alimentaria, es decir que el producto no cause ningún tipo de daño al consumidor. Adicionalmente se tiene de ambiente y de seguridad, y adicionalmente el sistema Coca Cola establece las auditorias periódicas que son anuales que si bien no constituyen una certificación en si apoyan enormemente lo que es el cumplimiento de los requisitos técnicos para los procesos y productos por lo que son muy

importantes, cuando una planta pasa esta auditorías satisfactoriamente es como que una vez más se validara que realmente tiene un sistema de gestión certificado.

- ¿En qué basaron la gestión de la calidad: procesos, producto o integración?

El sistema de gestión es un conjunto de procedimientos y recursos y prácticas que están establecidas para lograr los objetivos de calidad de la empresa. Lo primero que se hace cuando se implementa es definir los procesos y la interacción entre los mismos, de cada proceso se define la entrada y la salida y se da mucho énfasis a lo que es el producto terminado que es el que da la cara al cliente y consumidor. Otro de los objetivos importantes es la satisfacción del cliente y consumidor, no solo cumplir con las especificaciones y los procedimientos sino que el cliente y consumidor estén realmente satisfechos, es por eso que esto se monitorea constantemente. De nada nos sirve tener el producto que a nuestro parecer es el perfecto e idóneo sino que nos lo tiene que confirmar el cliente y consumidor, a través de un servicio de encuesta de un tercero y la línea de atención a los consumidores.

- En el país, antes de la implementación de la norma ISO 9001 u otro estándar de calidad, ¿Existía gestión de la calidad?

Contamos con la certificación desde el 2000. Antes ya había la versión 8700 y 9400, pero eran pocas las empresas que estaban interesadas en estas certificaciones. Nosotros implementamos apenas salieron pero no las certificaciones, pero la versión 2000 fuimos de las primeras empresas en el país que las implementamos (creo que la segunda), ya que esta versión fue revolucionaria en su momento, en principio ya no solicito tantos documentos de los procedimientos escritos sino más bien los registros y evidencias de los que se están controlando y monitoreando, además de comenzar a medir la satisfacción del cliente y en la 2015 lo que viene es la prevención a través del análisis y gestión del riesgos, propiciando mucho la innovación.

- ¿Tiene conocimiento de las nuevas tendencias en calidad que apliquen a su sector?  
¿Está dentro de sus planes implementarlas? ¿En qué plazo?

Es trabajar mucho en la prevención, trabajar antes de que sucedan los eventos, planes de mitigación antes de que ocurran los eventos, propiciando mucho la innovación en procesos y en I+D con mucha orientación al cliente en las etapas del desarrollo: la revisión, verificación y validación. Pero también la innovación en general donde hay muchas oportunidades, sobre todo en procesos tecnológicos y los procesos de gestión, procesos más esbeltos.

- ¿Y también existe la tendencia a que los procesos sean más horizontales? Es decir que cada área sea más autónoma en cuanto a la implementación de los procedimientos, siendo que el área de gestión de la calidad queda como un área que facilita este soporte.

Sí es verdad, tenemos que tener innovación y creatividad en los proceso, pero a la vez tienen que ser estándar, habiendo un balance, tiene que haber de ambos. Por ejemplo el sistema Coca Cola hay muchos requisitos que no los pide tal cual sino que más bien deja que el productor los desarrolle.

- ¿Cómo considera que la gestión de la calidad evolucionará en los próximos 10 años en el Perú y el mundo?

Definitivamente lo que viene es el avance tecnológico sobre todo en las inspecciones en línea, ya se colocan monitores en los proceso críticos, que permitan inspeccionar el 100% de productos, por ejemplo actualmente inspeccionamos de esta forma las botellas vacías y las llenadas verificando limpieza, taponado, sellado y nivel de llenado. Pero por ejemplo en la fabricación de agua hay algunos paramentos como el PH y la concentración de ozono que pueden ser censadas en forma continua pero que no solo midan sino que a su vez controlen y corrijan el proceso en caso de desviaciones, y en cuanto al tema gestión enfatizar mucho en la

cultura de calidad e inocuidad de tal manera que no sea necesaria tanta supervisión sino que la gente haga y realice sus actividades porque estén convencidos de que es necesario hacerlo en forma correcta.



## Apéndice D: Entrevista al Gerente de Calidad del Grupo Ajeper

Entrevistado: Elard Carrera, Gerente de Calidad – Grupo AJEPER

- Desde su punto de vista, ¿Cuál es el nivel de importancia que tienen los sistemas de gestión de la calidad en el sector de Bebidas no Alcohólicas en el Perú?

Desde mi punto de vista, la calidad en el sector es un tema prioritario, ello debe ser un foco principal de la empresa, debe ser un enfoque impregnado en la cultura de la empresa, no debe ser visto como una carga. Es importante porque en el mundo actual, la gente ya es más instruida y tiene más acceso a la información que hace 20 años, ellos ya saben si el producto que consumen es de calidad o no, ya no se le puede engañar entre comillas, la gente ya puede escoger. Hace 30 años la gente compraba para consumir y no le daba importancia a la calidad. Ahora la gente también se pone a ver las etiquetas y ve temas como inocuidad, calidad, insumos como los alergénicos o el BPA del plástico, la gente ya empieza a indagar más sobre el tema relacionado a la calidad. Si quieres que la empresa viva en el futuro y sobreviva se debe poner especial énfasis a los temas de calidad

- En los últimos 10 años, ¿Cómo considera que ha evolucionado el nivel de la gestión de la calidad en el Perú dentro de su sector?

En cuanto al tema de la calidad, yo creo que si ha tenido un crecimiento importante, ello viene acompañado al crecimiento de la economía en el país, si la economía crece, las compañías también crecen y con ello las empresas tienen más dinero para invertir en calidad. La alta competencia que hay entre las compañías también hace que estas busquen diferenciarse con otras, compara las etiquetas de los productos hace 10 años y hoy, ahora ya se tienen otro tipo de información, con respecto a las bebidas, la gente se fija de hasta los precintos de seguridad de las chapas.

- ¿Considera que en el Perú las entidades reguladoras brindan las condiciones adecuadas para favorecer la calidad en las empresas?

En el Perú no hay una demanda por temas de calidad, no hay leyes, lo que si ocurre con temas de inocuidad, pero eso si es otro tema y tiene otros factores. Las entidades que dan ese servicio, a mi parecer, brindan las facilidades para que las empresas puedan certificarse con los estatutos de calidad. Yo considero que esas certificaciones que algunas de esas instituciones brinda, están orientadas a aspectos de gestión tipo universidad, de primera mano ya que no te dan un impacto de que es calidad para tu empresa, es decir, que una empresa certifique el ISO9000 no te garantiza que tienes un sistema de calidad a gusto, adecuado y que este funcione.

Generalmente, las compañías empiezan a trabajar para el sistema en uno, dos o tres años luego de certificarse, porque primero se alocan y se burocratizan con formatos, registros, entre otros, y luego en los años posteriores recién lo interiorizan. Ese creo que es la realidad en el Perú. Por ejemplo, compañías como Coca Cola Company o Nestlé o Ambev, tienen años con la gestión de la calidad y ninguna tiene ISO9001, ellos la descartan como un sistema de gestión de calidad ya que es muy genérico, es tan amplio que no se ajusta a la medida, ellos tienen sus propios sistemas de gestión de calidad. Ahora último he sabido que ya se tienen especialistas de acuerdo con el rubro de la empresa como para poder aterrizar el ISO9001 al sector.

- ¿Cómo definiría el nivel de compromiso con la gestión de la calidad con el que cuenta su organización a lo largo de toda su estructura? (todas las áreas)

El nivel de compromiso de AJE, es alto, hay un compromiso de la empresa, lo que hace falta es mejorar los sistemas de estandarización y procesos, está claro que el tema de calidad es pilar fundamental de la empresa. Lo que nos falta es estandarizar la forma de hacer las cosas en todas las unidades, es una tarea complicada para nosotros porque tenemos gente en otros países y con diferentes idiomas. Pero lo básico de la calidad si está cubierto, lo que se tiene que estandarizar es la forma de gestión.

- ¿Su empresa cuenta con políticas claramente definidas para la gestión de la calidad?  
¿Cuál es el nivel de implementación de dichas políticas?

He tenido la oportunidad de visitar a las empresas de AJE en otros países como Brasil, México y Colombia, la gente está bien apegada y alineada a los estándares de calidad que se tienen. Lo que se quiere hacer es implementar nuevas líneas de calidad para mejorar lo que ya existe como la gestión y estandarización.

- Estamos en camino a estandarizar la gestión de calidad en AJEGROUP para todas las áreas

Más o menos, dejando claro que no es que no se trabaje con calidad, sino que hay compañías que logran los estándares de calidad de un modo y otros de otra. Consideramos que la meta está cumplida, se tiene estándares de calidad en los productos pero lo que se busca es estandarizar la gestión.

- ¿Cuáles considera que son los factores clave éxito que definen una correcta y exitosa implementación de gestión de la calidad en las empresas?

La filosofía de calidad que estamos implementando en la empresa, con lo cual se basa el éxito de toda empresa. La base de todo está en que la gente que hace el producto debe de conocer del negocio, deben estar entrenados, capacitados. Si tu trabajas en una empresa de gaseosas tienes que saber que determinada concentración de azúcar te va ayudar a proteger el producto de microorganismos, que la tapa debe tener un torque determinado para que se garantice que el producto con el tiempo no se exponga o ingrese el aire, entre otros. La base de todo es que la gente que hace las cosas tenga un conocimiento claro de su negocio. Por otro lado, hemos definido dos pilares: el primero que todo se tiene que estandarizar, desde como haces las cosas, que máquinas tienes para complementarlo con el conocimiento del negocio; el otro pilar es que los procesos que se deben seguir se empoderen en calidad a la gente de operación, al final la calidad la hace la gente que produce y no lo que está en el

laboratorio. La gente de producción debe estar empoderada para que cuando se enfrente a un tema de calidad sepa cómo enfrentarlo parando la maquina o haciendo la corrección de la máquina. Entonces tienes gente con conocimiento, tienes procesos estandarizados, tienes gente de producción empoderada y todo eso lo amarras con indicadores de calidad para que todo lo que te he dicho lo puedas medir, si no lo puedes medir no sabes si todo lo que hiciste está bien o no.

- ¿Cuentan con certificaciones de la calidad tipo ISO 9001 o similares?

Actualmente la planta de Huachipa acá en el Perú, la de Colombia y México si tiene esa certificación. Personalmente, lo que estoy viendo es aterrizar más los temas de gestión de calidad del ISO 9001 y partir de ahí para desarrollar el sistema de calidad AJE, está en mis planes tener un sistema de calidad que parte del ISO9001 pero aterrizado en un sistema propio con nuestra realidad, en Nestlé o Coca Cola o Ambev se tienen sistemas propios de calidad.

- ¿En qué basaron la gestión de la calidad: procesos, producto o integración?

Se integra todo en la cadena de valor, la materia prima, la producción y el producto final. La idea es que la calidad apunte a la cadena de valor, lo que se quiere es que el producto se embace hoy día y a las 2 horas se libere al mercado, se apunta a la liberación automática

- ¿Tiene conocimiento de las nuevas tendencias en calidad que apliquen a su sector?  
¿Está dentro de sus planes implementarlas? ¿En qué plazo?

La tendencia nueva en el Perú es el empoderamiento de la fuente que en realidad es un concepto viejo pero acá recién se aplica. La tendencia es que todo lo que es calidad de procesos queda en manos de producción.

- ¿Cómo considera que la gestión de la calidad evolucionará en los próximos 10 años en el Perú y el mundo?

Creo que en 10 años el control de calidad en procesos va a dejar de estar en manos de la gente de calidad y estará a cargo de la gente de producción. La calidad en la fuente va a ser la política en cualquier empresa. Después creo que en el Perú la calidad va a estar muy orientada a la inocuidad y a la defensa alimentaria. También creo que se van a tener muchos sistemas tipo ISO9001 pero más específicos dependiendo del rubro ya que ahora es muy genérico. Recuerdo que cuando recién salió esa norma se decía: llegó la burocracia a la empresa privada, eso creo que va a cambiar.



## Apéndice E: Entrevista al Gerente de Calidad de Ambev

Entrevistado: Walter Acosta, Gerente de Calidad – AMBEV

- Desde su punto de vista, ¿Cuál es el nivel de importancia que tienen los sistemas de gestión de la calidad en el sector de Bebidas no Alcohólicas en el Perú?

Como en todo proceso productivo, un sistema de gestión de calidad obliga al fabricante a trabajar de manera estandarizado y a buscar en la mejora continua la satisfacción de consumidores y clientes.

- En los últimos 10 años, ¿Cómo considera que ha evolucionado el nivel de la gestión de la calidad en el Perú dentro de su sector?

En reconocer la utilidad de cualquier sistema de gestión y a encontrar valor el sincero uso del sistema. También hay mayor interés en la respuesta del mercado a las innovaciones.

- En los últimos 10 años, ¿Cómo considera que ha evolucionado el nivel de la gestión de la calidad en su empresa?

Ha pasado del Control de Calidad al Aseguramiento de Calidad, orientando el Control de Calidad a la operación, de esta manera se hace real que la Calidad la hacemos todos.

- ¿Considera que en el Perú las entidades reguladoras brindan las condiciones adecuadas para favorecer la calidad en las empresas?

Cada vez se encuentra más burocracia pero se entiende que el objetivo final es la satisfacción de consumidores y clientes.

- ¿Considera que la gestión de la calidad de los productos y procesos es una ventaja competitiva empresarial dentro del sector de bebidas no alcohólicas?

Absolutamente, Calidad está relacionado con “Costos”, esa es una ventaja que a veces no se valora. La medición de Costo de la No Calidad cada vez se hace rutina en las

compañías. Se aprecia una empresa que no causa ruidos en el mercado lo cual puede exponer “Marcas”.

- ¿Cómo definiría el nivel de compromiso con la gestión de la calidad con el que cuenta su organización a lo largo de toda su estructura? (todas las áreas)

Cada área sabe qué actividad realizar para demostrar sustentabilidad, la suma de cada uno hace sustentable a todo el sistema. Además, claro está que ningún resultado financiero puede estar por encima de la Seguridad y Calidad.

- ¿Su empresa cuenta con políticas claramente definidas para la gestión de la calidad?  
¿Cuál es el nivel de implementación de dichas políticas?

Si. La política exige demostrar sustentabilidad a través de una pirámide de procesos.

- ¿Cuentan con procedimientos operativos estándar para las actividades que se realizan?

Si, los procedimientos operativos son parte del Sistema de Management de la organización, desde el área de Calidad verificamos que estos incluyan Reglas de Calidad por proceso y operación.

- ¿Cuáles considera que son los factores clave éxito que definen una correcta y exitosa implementación de gestión de la calidad en las empresas? ¿Cuáles son los actores?  
(Interno y Externos)

Los factores son:

Contar con la mejor Gente o recurso humano.

Compromiso de todas las áreas (cascadeado).

Manejo de documentación.

Comunicación.

Entre los actores internos: Desde el dueño del negocio hasta el personal de terceros que se encuentra en el establecimiento.

Entre los actores externos: Legal, Corporativo de Calidad, relación con proveedores y clientes.

- ¿Cuentan con certificaciones de la calidad tipo ISO 9000 o similares?

Contamos con Sistema Propio llamado: Voyager.

- ¿En qué basaron la gestión de la calidad: procesos, producto o integración?

Nos basamos en procesos e integración.

- En el país, antes de la implementación de la norma ISO 9001 u otro estándar de calidad, ¿Existía gestión de la calidad?

La mayoría de empresas con las que tengo contacto poseen ISO.

- ¿Tiene conocimiento de las nuevas tendencias en calidad que apliquen a su sector?

¿Está dentro de sus planes implementarlas? ¿En qué plazo?

Si, hacia la Mejora Continua. Estamos trabajando en este momento en dicho objetivo.

- ¿Cómo considera que la gestión de la calidad evolucionará en los próximos 10 años en el Perú y el mundo?

Integración de los Sistema de Gestión: Seguridad, Calidad, Medio Ambiente, Gente, Gestión, Mantenimiento. Hacer que la Calidad genere ahorros en cualquier compañía.  
Transmitir el Aseguramiento de Calidad a la Operación.

**Apéndice F: Encuesta a las Empresas Formales Peruanas con Mayor Participación de  
Volumen de Ventas en el Sector de Bebidas no Alcohólicas**

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